



Carrera: Licenciatura en Administración

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INTERCULTURAL. ANÁLISIS DE CASO

Trabajo de investigación

POR

María Adela del Rosario Bertona

Registro N.º 29.427

Directora: Romina Gallardo Martinez

Co- Directora: Analía Villegas

Mendoza - 2020

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
RESUMEN TÉCNICO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2. ELEMENTOS DE LA CULTURA	8
2.1 SUPUESTOS.....	9
2.2 VALORES.....	9
2.3 NORMAS.....	10
2.4 SOCIALIZACIÓN.....	10
2.5 SÍMBOLOS.....	10
2.5 LENGUAJE	11
2.6 RELATOS	11
2.6 PRÁCTICAS.....	11
3. TIPOS DE CULTURA.....	13
4. GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
4.1 LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
4.2 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA.....	17
CAPÍTULO II: GESTIÓN INTERCULTURAL.....	20
1. ENCUENTROS INTERCULTURALES	22
1.1 ACULTURACIÓN Y SHOCK CULTURAL.....	23
1.2 RESULTADOS DE LAS RELACIONES INTERCULTURALES.....	27
2. COMPETENCIA INTERCULTURAL	31

2.1	MODELO DE CIT.....	32
2.2	FORMACIÓN INTERCULTURAL.....	34
3.	DIMENSIONES DE HOFSTEDE	38
3.1	DISTANCIA AL PODER	39
3.2	INDIVIDUALISMO.....	41
3.3	MASCULINIDAD	43
3.4	EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.....	45
3.5	ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	47
3.6	INDULGENCIA.....	48
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CASO.....		51
1.	GRUPO LTN.....	51
2.	CASO.....	52
2.1	GRUPO LTN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	53
2.2	GRUPO LTN Y ENCUENTROS INTERCULTURALES	56
CONCLUSIÓN		70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73
ANEXOS		76
ANEXO A: DISTANCIA AL PODER		76
ANEXO B: INDIVIDUALISMO		78
ANEXO C: MASCULINIDAD		80
ANEXO D: EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.....		82
ANEXO E: ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO.....		84
ANEXO F: INDULGENCIA.....		86

RESUMEN TÉCNICO

La cultura organizacional y la interculturalidad atraviesan a todas las organizaciones.

Son muchos los casos en los que se presentan interacciones entre personas y organizaciones de culturas diferentes. La cultura le otorga a sus miembros y a las organizaciones ciertos patrones actitudinales y conductuales que hacen que se diferencien unos de otros. Estas diferencias pueden llevar a malentendidos y a complicaciones que pongan en riesgo el objetivo principal de la interacción.

En el presente trabajo de investigación, mediante una investigación documental, se busca relevar información secundaria para lograr una correcta comprensión de las temáticas cultura, cultura organizacional y gestión intercultural. Y, luego, se realiza un análisis de caso a modo de plasmar en la realidad el desarrollo teórico. Para esto último se realizan entrevistas en profundidad a una organización de Mendoza, Grupo LTN.

Con las entrevistas en profundidad se pudo afianzar lo desarrollado teóricamente, la organización cuenta con su propia cultura organizacional, de la cual se pueden reconocer cada uno de los elementos y los fundadores la consideran clave para mantener la esencia de la organización. Respecto a los encuentros interculturales, el Grupo durante su trayectoria vivenció diferentes interacciones con otras culturas. El entrevistado relató dos encuentros principales, destacando lo importante que fue formarse para los mismos y narró los inconvenientes que surgieron por el shock y las diferencias culturales.

Palabras claves: cultura, cultura organizacional, encuentros interculturales, diagnóstico cultural, competencias interculturales.

INTRODUCCIÓN

Las personas cuentan con patrones conductuales, de pensamiento y sentimientos únicos que son aprendidos y adoptados a lo largo de la vida. Dichos patrones están afectados por el entorno, es decir, por la familia, los amigos, el grupo de trabajo y el país en el que uno creció.

Es así como cada persona cuenta con una personalidad única, dada por una combinación de dichos patrones y, al mismo tiempo, comparte ciertos valores y actitudes con los miembros de los grupos a los que pertenece o perteneció, a esto último se le llama cultura.

“Cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 596).

Así como cada persona cuenta con una personalidad única, lo hacen las organizaciones, a lo que se llama cultura organizacional. Dicha cultura organizacional está afectada por la personalidad y cultura de cada una de las personas pertenecientes y por el entorno en el que se desenvuelve.

En la actualidad, por la globalización hay una permanente interacción entre personas y organizaciones pertenecientes a diferentes culturas. Ya es prácticamente natural la multiculturalidad en las organizaciones, tanto por atraer talento de otras partes del mundo, crear grupos culturalmente diversos, abrir sedes en otras partes del mundo, deslocalizar la producción y participar en negociaciones internacionales.

Son muchos los casos en los que se presentan interacciones entre personas y organizaciones de culturas diferentes. Y, a pesar de que hace cientos de años personas de diferentes culturas interactúan, siguen existiendo complicaciones que dificultan la interacción entre ellas como los estereotipos o el solo hecho de desconocer que las personas de otras culturas pueden tener formas de actuar y pensar distintas a las propias.

Las mencionadas complicaciones ponen en riesgo el objetivo principal de la interacción. Existe la posibilidad de estudiar las características de las culturas para vivenciar interacciones interculturales eficientes. Se puede aprovechar este conocimiento, y es lo que se llama gestión intercultural.

Gestionar interculturalmente posibilita llevar a cabo encuentros interculturales de forma eficiente y que éstas no afecten al objetivo principal del equipo, de la negociación, o de la deslocalización, entre otros encuentros interculturales. Además, conocer en profundidad las culturas puede dar razones suficientes para elegir a la cultura de un país por sobre otras para abrir nuevas sedes, deslocalizarse, atraer talento, etc.

En el presente trabajo de investigación se busca definir teóricamente los términos cultura, cultura organizacional y gestión intercultural para lograr una correcta comprensión de los mismos. Y, además, comprender la utilidad y amplitud de la gestión intercultural. Para esto último, se busca ejemplificarlo con un caso real.

En los dos primeros capítulos se hace un relevamiento de información secundaria mediante investigación documental, desarrollándose teóricamente la temática de cultura y cultura organizacional en el primero y gestión intercultural en el segundo.

En el tercer y último capítulo del presente trabajo, se realiza un análisis de caso a modo de plasmar en la realidad el desarrollo teórico de los primeros dos capítulos. Para esto, se releva información primaria mediante entrevistas en profundidad a una organización de Mendoza.

CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL

En este primer capítulo se desarrollan conceptos que se consideran clave para la comprensión de la temática *cultura*, en términos generales, y *cultura organizacional*. Se atraviesan conceptos desarrollados por autores referentes en la temática tales como Stephen Robbins, Edgar Shein, Idalberto Chiavenato, Geert Hofstede y Don Hellriegel.

Previo a abordar el concepto de cultura organizacional es necesario comprender el concepto de “cultura” en términos generales y qué se entiende por “organización”.

Hofstede (2001), haciendo una analogía con la forma en que se programan las computadoras, define a la **cultura** como *una programación mental colectiva* que ayuda a distinguir a un grupo de personas de otros.

El autor hace la referencia, ya que cada persona a lo largo de su vida al interactuar con otras va adquiriendo ciertos patrones de pensamiento, conductuales y emocionales. Dichos patrones son compartidos por los integrantes de un mismo grupo y es a través de estos, que se pueden explicar las acciones y reacciones de las personas y los grupos.

A su vez, Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) establecen que **cultura** “se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas” (2008, pág. 596).

Como definiciones de **organización** se pueden encontrar las siguientes:

“Es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 6).

“Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (Chiavenato, 2006, pág. 48).

“Es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas” (Amorós, 2007, p. 6).

Se puede apreciar que para que exista una organización debe haber una interacción entre un grupo de personas. Dicha interacción, mediante el establecimiento de normas, compartiendo valores y otros símbolos, genera una cultura.

Lo comentado hasta aquí supone que, como plantean Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), ningún grupo con normas compartidas puede escapar de la cultura.

Cada persona, a lo largo de su vida, forma parte de varios grupos y círculos sociales. Es por esto que Hofstede *et al.* (2010) afirman que la “programación mental” de cada uno está afectada por varias culturas, las cuales divide por **niveles**.

Los niveles que Hofstede *et al.* (2010) reconocen son los siguientes:

- Nacional (según el país o países, para personas que emigraron durante sus vidas)
- Regional y/o étnico y/o religioso y/o lingüístico
- De género
- Generacional
- De clase social (asociado con oportunidades educativas y con la ocupación o profesión de una persona)
- Organizacional (para aquellos que están empleados)

Con la noción de que cada organización es una unidad social con sus normas, reglas y valores compartidos, se llega a la idea de que cada organización tiene su propia cultura, a la que se denomina **cultura organizacional**.

1. DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar Shein (1988) define a la **cultura organizacional** como “un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 25).

Chiavenato (2006) establece que la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p. 319).

De manera similar, Stephen Robbins (2010) define a la cultura organizacional como los “valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización” (p. 46).

Martha Alles (2008) establece que la cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo” (p. 58).

Y, Chiavenato (2006) también habla del dinamismo de la cultura; lo expresa de la siguiente manera: “La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas” (pág. 320).

Con las definiciones de los autores previamente mencionados, se puede llegar a la conclusión de que la **cultura organizacional** es un *conjunto de elementos* compartidos entre los miembros de una organización; no es un fenómeno instantáneo, que se establece de un día para el otro, sino que se forma a lo largo del tiempo y va evolucionando.

Es a través de dichos elementos que se puede analizar, estudiar y reconocer la cultura de una organización.

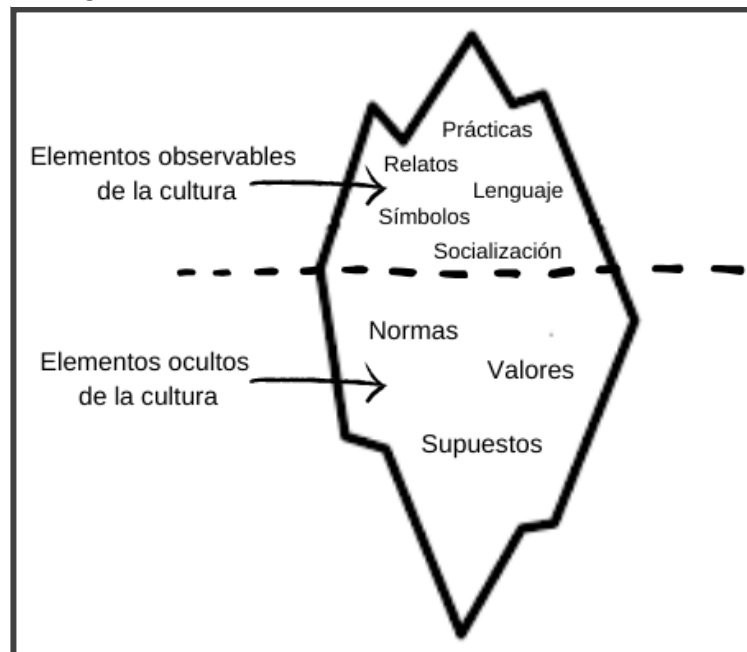
2. ELEMENTOS DE LA CULTURA

Diferentes autores coinciden en la existencia de elementos de la cultura, a través de los cuales se podrá realizar un análisis y determinar las particularidades de cada una.

Don Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), hacen una distinción entre elementos visibles y elementos ocultos de la cultura. Los supuestos, los valores y las normas, llamados **elementos ocultos**, sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa. Tan solo se los puede inferir a través de los **elementos visibles** de una cultura: actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas.

Es común realizar una analogía de los elementos de la cultura con un iceberg; como se puede observar en la figura 1 los elementos visibles quedan en la parte superior del iceberg, a la vista, y los elementos ocultos en la parte inferior del iceberg formando la base, ocultos bajo el agua.

Figura 1
Iceberg de la cultura



Fuente. Adaptado de *El iceberg de la cultura*, de Hellriegel, Jackson y Slocum (2008, pág. 597)

A continuación, se definirá cada uno de los elementos.

2.1 SUPUESTOS

Los **supuestos** o también denominados *premisas compartidas* son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008). Es decir, representan creencias sobre la realidad.

2.2 VALORES

Los **valores** son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008).

O bien, como plantea Chiavenato (2006) son *creencias básicas* sobre lo que es importante y que constituyen guías que orientan las prácticas en una organización.

Martha Alles (2008) sostiene que los valores deben ser definidos para cada organización ya que dan sustento y forma a la **visión**, siendo esta última la versión a largo plazo de la **misión**. Luego, las metas son el medio para determinar los objetivos que permitan el cumplimiento de la misión. Todos

estos elementos en su conjunto, con su correspondiente jerarquía (de mayor a menor especificidad), contribuyen a crear la cultura organizacional.

Es decir, los valores son los “cimientos” de una organización.

2.3 NORMAS

“Las **normas** son *reglas* que regulan las conductas de los miembros de un grupo. Cuando una norma es ampliamente compartida en toda la organización, ésta se convierte en un elemento de su cultura. La función principal de las normas en las organizaciones es regular y estandarizar la conducta” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 598).

Es decir, las normas ponen orden a la vida cotidiana de las organizaciones y son aceptadas y compartidas por los miembros de la organización.

2.4 SOCIALIZACIÓN

“La **socialización** es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura.

El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean “coaches” y observen las normas de forma consistente” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 598).

Mediante procesos de socialización, las organizaciones ayudan a sus miembros a introducirse y adaptarse a la cultura.

2.5 SÍMBOLOS

“Un **símbolo** es cualquier objeto visible que se utilice para *representar un valor* abstracto compartido o algo que tiene un significado especial” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 599).

Es la forma de expresión cultural más sencilla y básica. Son ejemplos de símbolos los logotipos, uniformes, la arquitectura, premios, himnos y la distribución de las oficinas entre otros.

A través de los símbolos se pueden hacer inferencias sobre el ambiente laboral, reconocer si éste es formal, informal, estructurado, serio, etcétera.

2.5 LENGUAJE

“El **lenguaje** es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 599).

El lenguaje es una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprenderlo, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla.

“Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente crean términos únicos para describir al equipo, personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje actúa como un común denominador que une a los miembros” (Robbins & Coulter, 2010, págs. 50-51).

2.6 RELATOS

Los **relatos** refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Con frecuencia, estos describen las creencias y los logros de los líderes en términos heroicos y románticos. El relato básico podría estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008).

“Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 50).

2.6 PRÁCTICAS

“Las **prácticas** compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias.

Los **tabúes** son conductas que la cultura prohíbe.

Las **ceremonias** son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, págs. 600-601).

Algunos ejemplos de ceremonias de una organización pueden ser: brindis por el reconocimiento de un logro o para honrar a un empleado que se retira, cenas de fin de año, ceremonias de premiaciones.

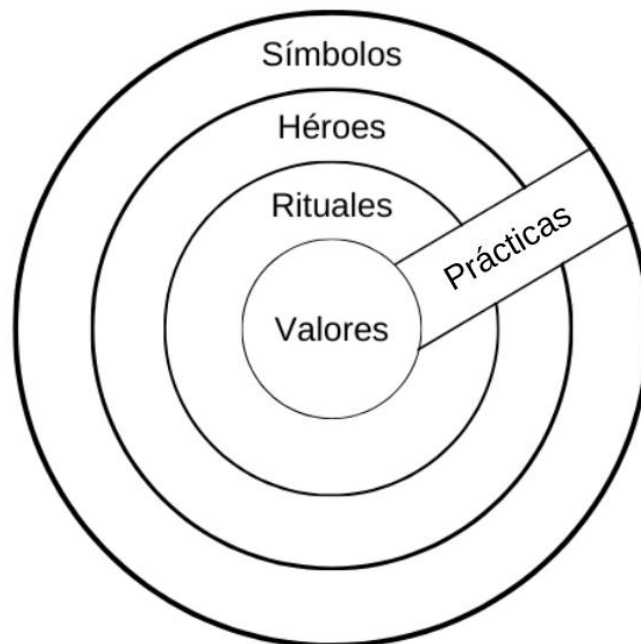
Las prácticas, también llamadas rituales, expresan y refuerzan los valores principales de la organización (Robbins & Coulter, 2010).

Otros autores, como Geert Hofstede, Eduardo Amorós y Edgar Shein, siguiendo una línea de pensamiento similar, en vez de distinguir entre elementos visibles y ocultos de la cultura, hablan de dimensiones o niveles de profundidad de la cultura.

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), hacen una analogía con una cebolla, la cual se observa en la figura 2, y exponen cuatro niveles de profundidad de la cultura.

Figura 2

Diagrama de “cebolla”: Manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad



Fuente. Adaptado de The “Onion”: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, pág. 8)

Al observar el diagrama de cebolla planteado (figura 2), se puede apreciar que los valores forman el **núcleo** de una cultura. Dichos valores no son fácilmente observables, se puede hacer inferencias sobre estos observando el conjunto de rituales, héroes y símbolos. Estos últimos tres elementos se pueden agrupar bajo un solo concepto denominándolos **prácticas culturales**.

Anteriormente ya se expusieron las definiciones de valores, rituales y de símbolos. Por *héroes* los autores se refieren a personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente valoradas en una cultura, y que por tanto sirven así de modelos.

3. TIPOS DE CULTURA

Es posible realizar una distinción entre **culturas fuertes** y **culturas débiles** al analizar qué tan arraigados están los elementos mencionados anteriormente.

Aquellas organizaciones en las cuales los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos por los miembros, tienen mayor influencia sobre sus empleados, que las culturas débiles.

Cuanto más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura (Robbins & Coulter, 2010).

Como plantean Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), una organización tiene una *cultura fuerte* cuando los elementos culturales más visibles proyectan un solo mensaje consistente.

En el cuadro 1, se puede observar la diferencia entre las culturas fuertes y las débiles.

Cuadro 1

Culturas fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes con lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Fuente. Robbins y Coulter (2010, pág. 48)

Una cultura fuerte puede beneficiar a las organizaciones en varios aspectos: se cuenta con mayor lealtad por parte de los miembros, los mismos se encuentran más motivados y se puede confiar en su manera de actuar y tomar decisiones, ya que, comparten los mismos valores que la organización.

Una cultura organizacional fuerte no se da por azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y la refuerzan y la transmiten a los nuevos empleados.

4. GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 3 se ilustra cómo se origina y mantiene la cultura organizacional:

Figura 3

Cómo establecer y mantener una cultura



Fuente. Robbins y Coulter (2010, pág. 48)

Es difícil determinar el punto de inicio o de nacimiento de la cultura organizacional. Por lo general, el origen de la cultura organizacional se encuentra en la visión de los fundadores, encontrándose implícitos en esta visión, los valores que serán la base de la cultura de la organización.

Los fundadores de la organización pueden formar este inicio de la cultura intencionalmente, con los valores que ellos busquen tener como imagen o base de la organización. Serán los fundadores quienes, mediante los elementos visibles de la cultura, transmitirán dichos valores a los miembros de la organización.

De esta manera, los fundadores pueden decidir qué estilo de cultura desean generar (Innovadora, sensible al cliente, que apoya la diversidad, ambientalista, entre otras).

“A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de nivel alto establecen normas que se filtran hacia los niveles de abajo de la organización y pueden tener un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados.

Por otra parte, las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de la **socialización**, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 49).

Ciertas prácticas, como los **criterios de selección** ayudan a mantener la cultura. Como explica Robbins, los gerentes con normalidad no juzgan a los candidatos solamente por los requerimientos del puesto, sino que también según que tan bien se adaptarán a la organización. Y, al mismo tiempo, los candidatos obtienen información sobre la organización y determinan si se sienten cómodos con ella.

Otro proceso relevante para transmitir y mantener la cultura es el **liderazgo**, porque implica guiar e influir a un grupo de personas.

4.1 LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El liderazgo es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. (Robbins & Coulter, 2010), la persona con la capacidad de ejercer dicha influencia es llamada líder, quien puede ser nombrado formalmente por la organización, puede surgir naturalmente dentro de un grupo o puede aparecer por fuera de la estructura formal de la organización.

El liderazgo, además de servir como una herramienta para transmitir y mantener la cultura organizacional, ejerce influencia de diversas maneras sobre la misma.

Edgar Shein (1988) explica que “el liderazgo de la organización es el eje promotor de la cultura ya que, mediante la socialización, enseñan a los nuevos miembros de la organización”.

Y Fernando Molero (2002) expone la utilidad del liderazgo en las siguientes situaciones:

- **El liderazgo que crea culturas:**

Las organizaciones son creadas por personas que tienen una visión o proyecto.

El proceso de creación sería como sigue: a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización; b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial; c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización; d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Shein, 1988).

De este modo, la visión o proyecto del fundador constituye la base sustancial de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre ella.

- **El liderazgo que cambia culturas:**

Por el poder de influencia que tienen los líderes sobre los miembros de la organización, son quienes pueden transmitir la transformación de los elementos de la cultura de la organización.

- **El liderazgo como personificación de la cultura:**

Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. (Molero, 2002).

- **El liderazgo integrador de culturas:**

Es probable que en ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización. Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa (Molero, 2002).

4.2 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA

Además de tomar medidas para mantener la cultura, una organización puede buscar transformarla. La transformación de la cultura puede surgir por motivos internos, como querer pasar de una cultura débil a una más fuerte, o también, puede ser por motivos externos como la necesidad de adaptarse al entorno cambiante en el que se encuentran las organizaciones.

Eduardo Amorós (2007) explica que los cambios culturales suelen ser necesarios en las siguientes situaciones:

- **Una crisis grave.** La conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual.
- **Rotación del liderazgo.** A veces nuevos directores que traen otro conjunto de valores son más capaces de responder a una crisis.
- **Organizaciones jóvenes y pequeñas.** Cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura, y más fácil será que la administración comunique valores nuevos.
- **Cultura débil.** Cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios.

Como se mencionó previamente, la cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que cambia y evoluciona durante la vida de la organización. Dicho cambio puede ser planeado, pero para que éste sea posible, es importante que la organización reconozca la existencia de una cultura y contemple la relevancia del estudio y análisis de esta.

Por otra parte, resulta relevante destacar que el cambio cultural comienza con el estudio de la cultura organizacional, al tener la capacidad de reconocer sus elementos para luego poder ejercer influencia sobre ellos.

Es importante destacar que para la presente investigación se hará mayor hincapié en el análisis de la cultura por sobre las posibles acciones que favorezcan su cambio.

Cuando la organización se concentra en comprender su cultura es probable que descubra que no tiene una sola cultura organizacional, sino que es probable que tenga varias subculturas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008).

Subculturas

Una **subcultura organizacional** se presenta cuando ciertas premisas, valores y normas son compartidas por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos.

Se presentan por diversas razones. Algunas de ellas son:

- La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición.
- Los departamentos de la organización tienen normas y valores propios.
- Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas.
- Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas.

Existen diversas opiniones respecto a si las subculturas son “buenas” o si son “malas” para el funcionamiento de la organización. En algunas ocasiones éstas coexisten pacíficamente dentro de una cultura organizacional general, pero en otras ocasiones son una fuente de conflicto.

La realidad es que la existencia de subculturas es un hecho, tiene sus ventajas y desventajas. Lo que las organizaciones pueden hacer es buscar la manera de contrarrestar las desventajas y aprovechar las ventajas.

Una de las ventajas, sobre todo por la globalización, es que al contar con empleados diversos se puede atender a clientes diversos. Pero, al mismo tiempo, la existencia de varias subculturas puede generar choques entre ellas.

Para reducir las consecuencias negativas de los choques entre subculturas, numerosas organizaciones están pasando por el proceso de convertirse en organizaciones multiculturales. Una organización multicultural tiene una fuerza de trabajo que representa la mezcla completa de culturas que existen en la población en general, así como un compromiso por utilizar plenamente sus recursos humanos (*Hellriegel & otros, Administración. Un enfoque basado en competencias, 2008, p. 612*).

Con lo expuesto hasta aquí, se comprende que cada organización cuenta con su propia personalidad, su cultura organizacional.

Dicha cultura se puede observar, evaluar y transformar a través de sus elementos, por un lado lo más fáciles de observar: los relatos, el lenguaje, las actividades de socialización, las prácticas y los

símbolos y, por el otro, los elementos más difíciles de observar de la cultura organizacional pero que forman la base de ésta: los valores, las normas y los supuestos

Es muy importante tener en cuenta que los valores de base de cada cultura organizacional están afectados por los valores de los fundadores de la organización, y que, al mismo tiempo, los valores de los fundadores están afectados por los valores de la cultura donde creció, su cultura familiar y hasta nacional.

Es así como se comprende que la cultura de las organizaciones y la personalidad de las personas están afectadas por los valores principales de las culturas en las que se desenvuelven.

CAPÍTULO II: GESTIÓN INTERCULTURAL

En el presente capítulo se desarrollan conceptos que se consideran clave para la comprensión de la temática *gestión intercultural*. Se define qué es un encuentro intercultural, qué competencias son necesarias para que éste sea enriquecedor y cómo una organización puede utilizar estos conceptos para formar a su personal y brindarles herramientas útiles para atravesar exitosamente dichos encuentros.

Se utilizan conceptos y estudios desarrollados por autores tales como Geert y Jan Hofstede, Michael Minkov, María Asunción Aneas Álvarez y John W. Berry.

El factor multicultural en los mercados no ha dejado de crecer en los últimos años, especialmente de la mano de la globalización. Actualmente, todas las organizaciones interactúan con personas provenientes de diferentes culturas, ya sea nacionales, étnicas, religiosas, etc.

Las organizaciones pueden atraer talento desde cualquier parte del mundo o contratar inmigrantes, creando así grupos de trabajo diversos en cuanto a su origen, religión, orientación sexual, etc. También, cada vez más organizaciones abren sedes en otros países, deslocalizan su producción o participan en negociaciones internacionales.

Las mencionadas situaciones implican que culturas diferentes, tanto organizacionales como nacionales, deban trabajar conjuntamente para lograr determinados objetivos, lo que en muchos casos no resulta sencillo.

La capacidad de moverse adecuadamente entre las diferentes culturas es lo que se conoce como **competencia intercultural** (Elboj Saso, Valero Errazu, Iñiguez Berrozpe, & Gómez Bahillo, 2017). Este concepto se desarrollará con mayor profundidad más adelante en el presente capítulo.

Previo a adentrarse en el concepto de gestión intercultural y sus términos relacionados, cabe aclarar la diferencia existente entre los términos multicultural e intercultural. Son conceptos similares que resultan confusos, por lo cual, es importante explicar su relación.

Cuando se habla de **multicultural** se hace referencia a un contexto culturalmente diverso, es decir, un espacio en el que se encuentran miembros de diferentes culturas. En este sentido, espacio se entiende en sentido amplio, pudiendo hacer referencia a un país, una sociedad, una organización o un mercado de trabajo determinado. Multicultural es un término que describe una determinada situación,

refleja una pluralidad existente independientemente de las relaciones que se den entre los individuos que se encuentran en dicho espacio. (Elboj Saso, Valero Errazu, Iñiguez Berrozpe, & Gómez Bahillo, 2017).

Por otro lado, cuando se utiliza el término **intercultural** se hace referencia a cómo son las relaciones, las interacciones que se dan y que se establecen entre las personas de las diferentes culturas. La interculturalidad supone mirar la multiplicidad de formas de vida de los grupos sociales y reconocer que la propia cultura y la del otro cumplen una función social,

Como expresa Villoro “cualquier cultura, por singular que sea, cumple varias funciones; expresa emociones, deseos, modos de sentir el mundo; toda cultura también señala valores, permite preferencias y elección de fines, da sentido a actitudes y comportamientos; presta unidad a un grupo, integra a las personas en un todo colectivo” (Villoro, 2007, p. 139).

La interculturalidad implica la actitud de asumir positivamente la situación de diversidad cultural en la que uno se encuentra.

“La interculturalidad remite siempre a la interdependencia, reciprocidad y simetría entre culturas. Implica el diálogo, la comunicación entre los que son diferentes: personas y grupos” (Aneas Álvarez M. A., 2003, p. 431).

Teniéndose claro este concepto de interculturalidad, se puede comprender a qué se hace referencia en el presente trabajo con el concepto gestión intercultural.

La Real Academia Española define gestión como “Acción y efecto de administrar” y, siguiendo a Robbins y Coulter, por administrar se comprende “coordinar y supervisar las actividades de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”.

Luego, una vez comprendidos por separado ambos conceptos (el de gestión y el de interculturalidad), se comprende **gestión intercultural** como la coordinación de las interacciones que se dan y que se establecen entre personas de diferentes culturas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. Esto implica analizar y estudiar las culturas en cuestión para así, prepararse correctamente para las interacciones.

La gestión intercultural implica tanto la gestión de organizaciones interculturales, como la gestión de posibles relaciones interculturales tanto dentro como fuera de la organización. Entendiéndose

por organización intercultural a aquella que está conformada por personas provenientes de diferentes culturas y que busca mejorar las relaciones interculturales y la integración entre sus miembros.

Entonces, previo a poder gestionar interculturalmente y aplicar el estudio y análisis de las culturas, para por ejemplo seleccionar personal, formar grupos de trabajos o capacitar a un negociador o comercializador internacional, se debe comprender cómo reaccionan o cómo pueden reaccionar las personas frente a interacciones o encuentros entre personas de otras culturas.

1. ENCUENTROS INTERCULTURALES

Como se explicó previamente, son múltiples las circunstancias en las que personas u organizaciones se encuentran en la situación de interactuar con culturas diferentes a las propias.

Son ejemplos de encuentros interculturales las negociaciones internacionales, las capacitaciones en el extranjero, el envío de un empleado a una sucursal de otro país, la contratación de inmigrantes, la búsqueda de un gerente de determinada nacionalidad, etc.

Luego de una extensa revisión literaria, María Asunción Aneas Álvarez (2003) define a la **cultura organizacional desde una perspectiva multicultural** de la siguiente manera:

- *Un conjunto de hechos, reglas, emociones, símbolos o artefactos conscientes e inconscientes que pueden determinar prácticas, normas de relación social, etc.*
- *Que pueden afectar a variables de tipo etnográficas (nacionalidad, etnia, lenguaje o religión) que pueden afectar identidades, imágenes, pertenencias.*
- *Cuya meta es la adaptación de la persona y su grupo social al entorno en el que viven.*
- *Que determinan tanto la relación social como otros aspectos más individuales de la persona tanto en la vida privada como en el desempeño de una actividad profesional.*

Tomándose como punto de partida la anterior conceptualización de cultura, es evidente la gran influencia que tiene la misma en cada persona.

Los valores, la forma de reaccionar y trabajar de cada persona se encuentran en gran medida afectados por su cultura nacional.

Los encuentros interculturales se verán fuertemente afectados por la diversidad cultural. En éstos, se activan una serie de procesos psicológicos y sociales que determinarán su resultado.

De dichos procesos psicológicos y sociales cabe destacar la generación de ansiedad causada por la situación de incertidumbre que sienten las personas al actuar o interactuar en contextos culturales no propios. Ilustrando tal sensación Aneas (2005, p. 3) cita a Stephan, Stephan y Gudykunst (1999) quienes explican:

“Cuando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otra cierta preocupación. Preocupación que puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaces para desenvolverse, preocupación de salir perjudicado del encuentro, preocupación por poder ser víctima de malos entendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación”

Para poder llegar a gestionar los encuentros interculturales de manera tal que se logren los objetivos deseados, resulta importante comprender dichos procesos psicológicos y sociales.

1.1 ACULTURACIÓN Y SHOCK CULTURAL

Algunos de los mencionados procesos que atraviesan las personas en los encuentros interculturales son la aculturación y el shock cultural.

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) plantean que el encuentro más simple y a través del cual se pueden explicar fácilmente los procesos de aculturación y shock cultural es aquel que se presenta cuando una persona vive durante un período de tiempo en otra cultura. Por ejemplo, el caso de que una persona argentina sea enviada a trabajar en una sede de la organización en Japón. Esto implica que la persona argentina viva durante un periodo de tiempo inmerso en la cultura japonesa; esto llevará a la persona argentina a atravesar dichos procesos psicológicos y sociales.

Recapitulando la definición de cultura de Hofstede *et al.* (2010):

“La cultura es una programación mental colectiva que ayuda a distinguir a un grupo de personas de otros”.

Dentro de un grupo, cada integrante cuenta con su propia programación mental, la cual contiene **valores de base** que rigen su comportamiento, estos valores están fuertemente influidos por la cultura donde cada uno creció.

Dichos valores son adquiridos desde muy temprano en la vida de cada persona, lo que hace que los mismos estén completamente naturalizados. Es en base a éstos que las personas actúan y manifiestan los elementos de la cultura (rituales, héroes y símbolos).

Entonces, cuando una persona es extranjera en otra cultura, los valores y elementos de su cultura nativa se “enfrentan” con los de la otra que está conociendo. Este enfrentamiento, pone a la persona en una situación de aprendizaje, teniendo que conocer la nueva cultura, intentar de comprenderla y adquirir nuevos valores y elementos culturales para poder adaptarse al entorno social, lo cual, genera angustia y ansiedad.

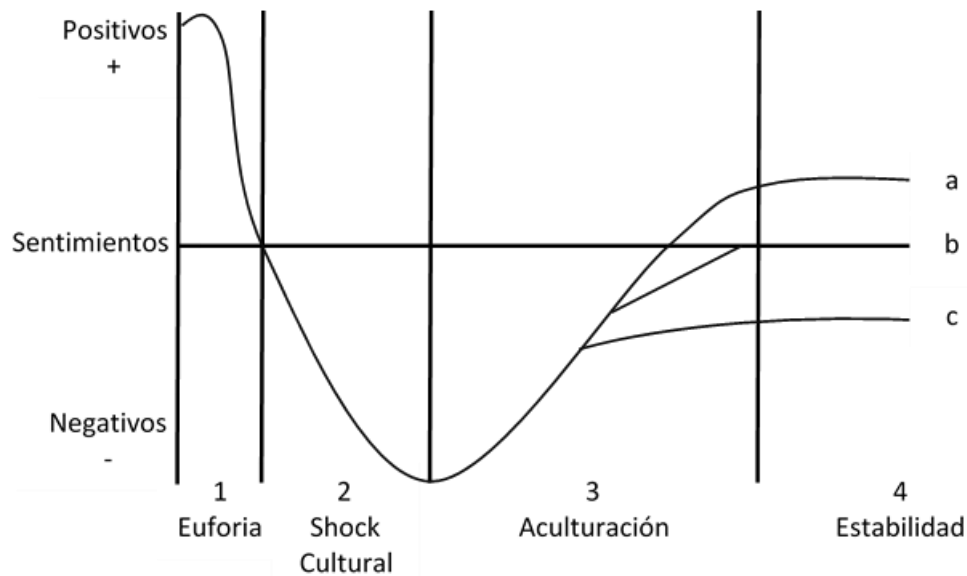
Este aprendizaje se da como un proceso en el tiempo, que tiene diferente duración para cada persona dependiendo del lapso de la estadía, de las experiencias pasadas de cada uno, de su capacidad de adaptación, y de otros factores psicológicos.

Hofstede *et al.* (2010) explican el proceso que atraviesa la persona extranjera a la cultura y también el proceso que atraviesan las personas pertenecientes a la cultura anfitriona.

1.1.1 Proceso para la cultura visitante

Para dar explicación al proceso que vivencian las personas extranjeras a la cultura Hofstede *et al.* (2010) plantean un modelo de 4 etapas. Éste se puede observar en la figura 4.

Figura 4
Curva de aculturación



Fuente. Adaptación de “*The Acculturation Curve*”, por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, pág. 385)

En la figura, los autores posicionan en el eje vertical los sentimientos de las personas y en el eje horizontal el tiempo, el cual variará según la duración de la estadía.

La primera etapa es la **Euforia** o también llamada luna de miel. Esta etapa comienza en el momento previo al encuentro, donde la persona está emocionada e intrigada por el futuro viaje, o por vivir nuevas experiencias.

La segunda etapa es el **Shock Cultural**. Esta etapa se da cuando la persona comienza con la “vida real” o rutinaria en el nuevo entorno, es cuando la persona entra en interacción con los elementos de la nueva cultura.

En esta etapa el visitante no comprende los elementos de la nueva cultura y nota las diferencias con la propia, lo cual lo lleva a sentir angustia, estrés y hasta lo puede llevar a presentar enfermedades físicas y/o mentales.

La tercera etapa es la **Aculturación**. Esta etapa se da cuando la persona, lentamente, aprende a convivir con la nueva cultura, adopta algunos valores locales, se desenvuelve con mayor seguridad y se integra al círculo social.

La cuarta etapa es la **Estabilidad Mental**, la cual los autores dividen en 3 posibles estados. Un primer estado donde los sentimientos pueden ser negativos (a) en comparación con la cultura de origen, donde la persona puede sentirse discriminada o que no encaja. Luego, un estado donde el sentimiento puede ser igual de bueno que antes (b), en este caso la persona es considerada bicultural. O, por último, el estado puede ser aún mejor (c), donde la persona ya es considerada nativa de la “nueva” cultura.

Este proceso es continuo en el tiempo y la duración de cada etapa, así como la duración del proceso en su totalidad, dependerá de la duración de la estadía y de la personalidad de cada persona.

Personas en estadías cortas de hasta tres meses han informado euforia, shock cultural y aculturación dentro de este período, quizás reforzado por la expectativa de volver a casa pronto; personas en estadías de varios años han reportado un shock cultural de un año o más, antes de llegar a la aculturación. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Para una organización resulta de gran importancia y utilidad conocer estos procesos, para preparar a sus empleados y así evitar enfermedades, lograr encuentros eficientes y evitar la pérdida de tiempo y recursos.

1.1.2 Proceso para la cultura anfitriona

Por otro lado, los mismos autores explican que las personas dentro de la cultura anfitriona también experimentan un proceso psicológico y social. Las etapas de este proceso son:

La primera etapa es la **Curiosidad**, en cierto modo es como la etapa de euforia del visitante, donde los miembros de la cultura anfitriona están emocionados por conocer la otra cultura.

Luego, si el extranjero permanece, se avanza a la segunda etapa que es el **Etnocentrismo**. Donde los anfitriones evalúan al visitante según los estándares de su propia cultura, y esta evaluación tiende a ser desfavorable. Las actitudes del visitante pueden ser interpretadas como groseras o como que tiene malos modales, ya que, no encajan con sus valores y estándares.

Por último, si el grupo es expuesto regularmente a visitantes extranjeros o logran aceptarlo y adaptarse, se pasa a la etapa de **Policentrismo**, donde se reconoce que las personas provenientes de otras culturas deben ser evaluadas desde otros estándares o normas.

De esta manera, comprendiendo los procesos previamente explicados, la organización puede preparar a sus empleados para recibir personas ajenas a su cultura.

Varios autores, tales como Ward (1996), Kim (1989) y Berry (2016) (2019) desarrollaron modelos para explicar los procesos psicológicos y sociales que atraviesan las personas en encuentros interculturales. Dichos modelos coinciden y parten de la base de que los encuentros interculturales generan estados de preocupación, estrés o ansiedad y que, comprendiéndolos, se puede llegar a mejorar dicha situación.

De los encuentros interculturales se pueden obtener diferentes resultados dependiendo de qué tan preparadas y formadas estén las personas para vivenciarlos.

1.2 RESULTADOS DE LAS RELACIONES INTERCULTURALES

En los encuentros interculturales se pueden generar diferentes resultados en dimensiones psicológicas, sociales o profesionales.

Aneas (2003, p. 147) caracteriza dichos resultados de la siguiente manera:

- La adaptación social
- La integración cultural
- El incremento de la idoneidad profesional
- La salud psicológica

2.2.1 Adaptación social

La competencia intercultural posibilita la adaptación social de las personas a contextos culturales no propios. El concepto de adaptación está vinculado por Kim (1988) a un resultado intercultural de eficacia que genera una sensación de bienestar y seguridad.

Este autor define la adaptación transcultural para referir a la “Transformación interna de un individuo cuando se halla en un nuevo entorno cultural en el sentido de adquirir aptitudes y sentirse bien en este nuevo entorno” citado por (Aneas Álvarez M. A., 2005, p. 4)

Y presenta ciertos indicadores para medir el grado de adaptación intercultural como:

- El conocimiento de la lengua de la cultura de acogida
- La motivación respecto a la adaptación
- La actitud positiva hacia la sociedad de acogida
- La participación en redes relacionales de la sociedad de acogida
- El uso de los medios de comunicación

Esta adaptación depende también de varios factores, como el conocimiento que la persona tenga acerca de la nueva cultura, la distancia entre culturas, la habilidad en el manejo del lenguaje, de la sociedad receptora, del tiempo de residencia dentro de ésta y de la cantidad de contacto con sus miembros.

Y, como plantea Ward (1996)

“El estudio conceptual de la adaptación intercultural puede ser dividido en dos grandes dominios. Por un lado el dominio psicológico con sus componentes afectivos y emocionales. Por otro el dominio sociocultural (comportamental). El primero se refiere al bienestar psicológico mientras que el segundo se refiere a la habilidad de estar allí y desempeñarse eficazmente” citada por (Aneas Álvarez M. A., 2005, p. 4).

2.2.2 Integración cultural

El concepto de integración más divulgado forma parte del modelo desarrollado por Berry, Trimble y Olmedo (1986) y ampliado por Berry en 1994, citados por Aneas (2003).

Dicho modelo considera dos dimensiones en los resultados de los encuentros interculturales o de la aculturación:

- A. El mantenimiento de la identidad cultural
- B. El mantenimiento de relaciones con otros grupos

La combinación de estas dimensiones da lugar a cuatro posibles resultados, como se puede observar en la figura 5.

Figura 5

Estados de aculturación

Alta identidad	Integración	Segregación
Baja identidad	Asimilación	Marginación
	Alta interacción con otro grupo	Baja interacción con otro grupo

Fuente. Estados de aculturación de Berry (1994), extraído de Aneas Álvarez (2003, p. 149)

En la *asimilación* hay una tendencia a orientarse a la cultura de acogida, a veces, llegar a fusionarse con el grupo, abandonando la identidad con la cultura inicial o propia.

En el otro opuesto se encuentra la *segregación*, también llamada separación, donde no hay ningún tipo de relación con los grupos de acogida y se mantiene completamente la identidad con la cultura propia.

Luego, el estado de *marginación* se da cuando una persona pierde identidad con su cultura de origen, alejándose cultural y psicológicamente, junto con un rechazo a incorporarse a la cultura de acogida (a menudo por razones de discriminación o exclusión).

Por último, la *integración* se da cuando una persona es competente interculturalmente, es decir, dispone de los recursos y capacidades para lograr mantener un equilibrio entre el mantenimiento de la propia identidad y el desempeño funcional en otros grupos culturales. Este resultado favorece al buen funcionamiento de la diversidad cultural en las organizaciones y ayuda a lograr encuentros interculturales exitosos.

Es importante destacar que el estadio de integración cultural que se alcance va a depender en gran parte de qué tan dominantes sean las culturas.

Como explica Berry (2019) se da la integración cuando los miembros de la cultura dominante aceptan que los grupos de la cultura no dominante mantengan su propia herencia cultural y, al mismo

tiempo, los estimulan y les permiten tomar parte activa de la sociedad, estableciendo relaciones con ellos.

Y, desde la perspectiva del grupo no dominante, sus miembros están interesados en mantener sus propias raíces e identidad cultural, al mismo tiempo, se apoya y se refuerza el establecimiento de relaciones con el grupo dominante.

2.2.3 Incremento de la idoneidad profesional

La influencia del dominio cognitivo, conductual y actitudinal, en cuanto a la comunicación y la relación con la otra cultura, tiene una gran influencia en el nivel de competencia de la persona y el consiguiente sentimiento de idoneidad, especialmente, en el ámbito profesional de la empresa (Aneas Álvarez M. A., 2003).

“...un factor clave en la competencia intercultural es que las personas desarrollen adecuadamente el trabajo que tienen encomendado” (Aneas Álvarez M. A., 2005, pág. 5).

Es decir, cuando la persona logre un desempeño efectivo de su tarea, en un ámbito multicultural, será percibido por la organización como interculturalmente competente. Esto incrementa la idoneidad profesional de la persona.

2.2.4 Salud psicológica

“La salud psicológica, en el contexto de la adaptación intercultural, se refiere a la integración armónica e interna de los diversos componentes cognitivos, afectivos y conductuales tanto propios como del nuevo entorno. Contrariamente una inadaptación puede generar desórdenes psíquicos derivados de un inadecuado balance entre dichos componentes (Taft, 1977).” (Aneas Álvarez M. A., 2003, p. 151).

El shock cultural tiene distintas consecuencias psicológicas como estrés, angustia, frustración, ansiedad, las cuales pueden llevar hasta enfermedades psicológicas tales como la depresión.

Cuando la persona desarrolla sus competencias interculturales, ya se encuentra preparada para experimentar el shock cultural, lo que lo lleva a reducir dichas consecuencias y así conservar su salud psicológica.

Con lo expuesto hasta aquí, se comprende que en los encuentros interculturales las personas atraviesan ciertos procesos psicológicos y sociales para los cuales pueden estar preparados; y también,

que las relaciones interculturales tienen diversos resultados que afectan tanto al ámbito profesional como al personal.

Una vez comprendidos los procesos previamente mencionados, las personas y organizaciones pueden prepararse para atravesarlos y buscar lograr los mejores resultados posibles. La capacidad de atravesar los encuentros interculturales eficiente y exitosamente es la llamada **competencia intercultural**.

“Se considera que el conocimiento de estos procesos y dinámicas es pertinente para conceptualizar competencias interculturales, dado que dichas situaciones pueden reclamar respuestas competenciales de los miembros de la organización” (Aneas Álvarez M. A., 2003, p. 108).

2. COMPETENCIA INTERCULTURAL

Como se mencionó al principio de este capítulo, la competencia intercultural es la capacidad de moverse adecuadamente entre las diferentes culturas (Elboj Saso, Valero Errazu, Iñiguez Berrozpe, & Gómez Bahillo, 2017), lo que se entiende como la capacidad de interactuar con otras culturas de manera eficiente.

Lévy -Leboyer (1996), citado por Aneas Álvarez (2005), define a una competencia como el grado de preparación, de saber hacer; los conocimientos y pericia para desarrollar las tareas y funciones.

Entonces, la **competencia intercultural** puede ser definida como el grado de preparación, los conocimientos y habilidades necesarios para participar eficientemente de encuentros interculturales.

Así mismo, Johnson, Lenartowicz y Apud (2006) citados por Elboj Saso *et al.* (2017) definen: “La competencia intercultural en los negocios internacionales es la efectividad de un individuo en aprovechar un conjunto de conocimientos, habilidades y atributos personales para trabajar con éxito con personas de diferentes orígenes culturales nacionales en el país o en el extranjero” (p. 83).

Por su parte, Aneas Álvarez (2003) introduce el concepto de **competencias interculturales transversales**, a las cuales define como: “Aquellos *conocimientos, habilidades y actitudes* que permiten diagnosticar los diversos requerimientos sociales y técnicos del puesto de trabajo y la organización; relacionarse y trabajar en equipo, y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural” (p. 200).

Para dicha definición toma como base el modelo de competencias transversales del Instituto para el Trabajo y la Formación Italiano (ISFOL) y, es a través de éste que Aneas Álvarez (2003) plantea el siguiente modelo de competencias interculturales transversales (en adelante, el “modelo de CIT”).

2.1 MODELO DE CIT

En el siguiente modelo, se habla de **competencias transversales** ya que son aquellas que permiten a la persona desarrollar y aplicar sus propias competencias en actividades diversas (transferencia) y que implican factores tanto cognitivos, afectivos como comportamentales. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y logrando un resultado cualitativamente superior (Aneas Álvarez M. A., 2003).

En 2003, Aneas agrupa a dichas competencias en tres subgrupos de macrocompetencias según las operaciones que el sujeto realiza:

- Diagnosticar las características del ambiente y del proceso.
- Establecer una relación adecuada con el ambiente.
- Estar dispuesto a afrontar la tarea y el ambiente ya sea a nivel mental o afectivo.

Y, el modelo de CIT se presenta como se puede observar en el cuadro 2.

Cuadro 2

Competencias Interculturales Transversales

Competencias interculturales transversales CIT	
<i>Diagnosticar</i>	Los aspectos culturales que determinan las personas de las organizaciones. Incidentes, necesidades y situaciones ocasionadas por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo de la empresa.
<i>Relacionarse</i>	Negociación intercultural. Comunicación intercultural. Trabajo en equipo intercultural.
<i>Afrontar</i>	Potenciar el autoaprendizaje intercultural. Afrontar y resolver problemas interculturales. Desarrollar soluciones que consideren a las otras culturas.

Fuente. Aneas Álvarez (2003, pág. 480)

La competencia intercultural transversal requiere que la persona disponga de unos referentes conceptuales, de unos saberes que le permitan diagnosticar, relacionarse y afrontar sobre bases válidas y rigurosas. Esta información permitirá a la persona, a partir de indicadores visibles y relativamente objetivos, reconocer e identificar la cultura tanto propia como ajena y plantear respuestas adecuadas a cada situación y necesidad intercultural.

La macro competencia **diagnosticar** implica poder hacerse consciente de las respuestas y conductas fruto de la cultura de uno mismo, así como también, reconocer y comprender las respuestas y conductas de otras culturas (Aneas Álvarez M. A., 2003). Es decir, diagnosticar implica el análisis de los elementos de las distintas culturas.

La macro competencia **relacionarse** se refiere concretamente a habilidades interpersonales. Presupone una particular atención a las competencias sociales, entendidas como habilidades de naturaleza “socioemocional” (expresión y control de la emotividad, gestión de la ansiedad, etc.), cognitiva (interpretar la situación, percibir correctamente al otro y su demanda) y comportamental en orden a establecer la relación (Aneas Álvarez M. A., 2003)

La macro competencia **afrontar** implica implementar una estrategia de acción. Esta competencia está estrechamente relacionada con la de diagnosticar ya que, el correcto diagnóstico de la situación permitirá una correcta formulación de estrategias. Es decir, tomar acción teniendo en cuenta lo aprendido sobre los elementos de las culturas en interacción.

Con posterioridad, en 2009, Aneas Álvarez resumió las tres macro competencias en solamente dos:

- **Diagnosticar** o ser consciente de los aspectos de la tarea, de la relación social y de la organización.
- **Afrontar**, es decir, responder a estos aspectos detectados integrando y transfiriendo tanto componentes conceptuales, actitudinales y comportamentales mediante la comunicación intercultural, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

De este modelo, se comprende que ser competente interculturalmente parte de la base de tener la capacidad de estudiar y analizar los elementos de las culturas (diagnosticar). Al comprender los elementos de la cultura, la persona se encuentra preparada para aplicar lo aprendido en un encuentro intercultural pudiendo así, atravesar los procesos psicológicos y sociales y lograr un encuentro eficiente.

2.2 FORMACIÓN INTERCULTURAL

Hasta aquí, se puede comprender que todas las organizaciones hoy en día interactúan con organizaciones y personas provenientes de diferentes culturas nacionales; dichas interacciones dan lugar a procesos psicológicos y sociales que las afectan. Las personas pueden ser preparadas para atravesar los mencionados procesos desarrollando su competencia intercultural.

“La formación intercultural plantea capacitar a las personas para que puedan hacer frente a los diversos requerimientos sociales, psicológicos y profesionales que una situación intercultural pueda demandar a las personas” (Aneas Álvarez M. A., 2003, p. 437)

Como explican Hofstede *et al.* (2010) la competencia intercultural se adquiere y, por lo tanto, puede ser enseñada y promovida, aumentándola con el tiempo, pero también depende de factores personales hasta qué nivel se puede llegar.

Existen diferentes métodos y herramientas para la formación intercultural; los métodos que se utilicen y su nivel de profundidad dependerán de cada situación. No es lo mismo capacitar a un mánager para participar de una negociación internacional que capacitar al personal para participar de grupos de trabajo multiculturales.

En el primer capítulo del presente trabajo se mencionó al liderazgo y a la socialización como herramientas para transmitir y mantener la cultura organizacional, las que también son útiles para enseñar y promover la competencia intercultural.

Elboj Saso *et al.* (2017) citan a Meyer (1991) quien propone tres niveles en la adquisición de la competencia intercultural:

- **Nivel monocultural:** en este nivel la persona se basa referencialmente en su cultura. La cultura extranjera se ve y se interpreta según la perspectiva de la propia cultura. Prevalecen los tópicos, prejuicios y estereotipos.
- **Nivel intercultural:** la persona está mentalmente situada entre las dos culturas. El conocimiento que tiene de la cultura extranjera le permite hacer comparaciones entre ambas y posee suficientes recursos para explicar las diferencias culturales.
- **Nivel transcultural:** la persona se sitúa por encima de las culturas implicadas, con una cierta distancia, permitiéndole colocarse en una situación de mediador entre ambas.

Cada uno se aleja de los estilos habituales de mirar su entorno para poder así adoptar puntos de vista ajenos, sin renunciar a la propia identidad cultural.

Cabe mencionar que existen diversos enfoques para la formación intercultural. Basándose en el contenido ésta puede ser específica o general (Cuhlova & Yar, 2018).

La **formación intercultural específica** tiene como objetivo preparar a la persona para interactuar con una cultura en particular. Como puede ser el caso de preparar a un mánager de cultura argentina para una negociación con una persona de Japón.

La **formación intercultural general** se enfoca en el desarrollo de competencias personales para la sensibilización al tratar con individuos provenientes de culturas diferentes a la propia. Como puede ser el caso de una organización con equipos multiculturales.

Además de definir qué tipo de formación intercultural se requiere, se debe definir la metodología que mejor se adapte a la circunstancia.

Tung (1982), mencionada por varios autores como Black y Mendenhall (1991) y por Cuhlova y Yar (2018), identifica las siguientes categorías de formación intercultural.

- **Capacitación orientada a los hechos o información:** Brindando lecturas y material informativo sobre la otra cultura. Muchas veces, esta capacitación es tomada a modo introductorio a la formación.
- **Capacitación en lenguaje:** No sólo involucra el aprendizaje del lenguaje extranjero (de ser distinto al propio) para poder mantener una conversación fluida, si no también, el aprendizaje del lenguaje no verbal.
- **Asimilador cultural:** Consiste en la descripción de encuentros interculturales donde hay cierto malentendido o conflicto, para poder revelar por qué surgió dicho conflicto y qué errores hubo.
- **Capacitación en sensibilización cultural:** Consiste en dar lugar a comprender la propia cultura, conociendo los propios patrones que rigen la conducta, así como también las propias debilidades. Y, luego, identificar las diferencias entre las culturas.
- **Aprendizaje experimental:** Esta metodología es de utilidad sobre todo para el traslado de personal a otras regiones o países. Consiste en conocer el nuevo ambiente y a los futuros colegas o participantes de la interacción.

Existe un amplio repertorio de métodos y actividades para la formación intercultural (Aneas Álvarez M. A., 2003). En cada caso se utilizará el que mejor se adapte, dependiendo de los recursos disponibles, el tiempo que se considere necesario para la formación y si el personal cuenta con conocimientos y experiencias interculturales previas.

Algunas de las metodologías y actividades utilizadas particularmente para formación intercultural son:

- Lecturas, comentarios y críticas de documentación teórica.
- Visionado, análisis y crítica de recursos audiovisuales.
- Actividades de dinámica de grupos.
- *Role Playing*.
- Autodiagnósticos.

A pesar de que la formación debe ser adaptada a cada caso, en términos generales, se pueden definir ciertos aspectos para tener en cuenta en toda formación para cualquier tipo de encuentro intercultural.

Previamente se explicó que la interculturalidad implica un diálogo entre personas y grupos provenientes de distintas culturas.

Rodrigo Alsina (1999:242), citado por Aneas (2003, p. 431), explica que dicho diálogo:

“Debe ser crítico, pero también autocrítico; diálogo que comienza por la aproximación y el conocimiento de la otra cultura; que supone la lucha y la eliminación, en la medida que sea posible, de los estereotipos culturales que cada cultura produce de las otras culturas; y que implica, por último, desde la relativización de la propia cultura, el descubrimiento y comprensión de valores alternativos y, en caso de que los consideremos válidos y preferibles, su realización”.

Se entiende que el punto de partida para formarse en competencias interculturales y poder diagnosticar las culturas correctamente, es comprender la existencia de estereotipos y buscar dejarlos de lado.

Una vez que la persona comprende los conceptos básicos de cultura y la existencia de estereotipos, está preparada para comenzar con el diagnóstico cultural.

Por un lado, para ser competente interculturalmente, hay que estudiar los elementos de la propia cultura, comprenderla y conocer sobre qué base de valores uno parte y qué estereotipos existen en la propia cultura acerca de la otra. Y, por otro lado, buscar el estudio **objetivo** de los elementos de la otra cultura, dejando de lado los estereotipos y, dentro de este estudio, también descubrir qué posibles estereotipos existen en la otra cultura acerca de la propia.

Al momento del diseño de cualquier tipo de capacitación, se deben plantear sus objetivos. Aneas (2003) explica que de la finalidad principal de la formación intercultural se pueden desprender los siguientes **objetivos específicos**, los cuales deberán ser adaptados a cada situación en particular:

- **Conocer** los aspectos más significativos de la cultura, tanto propia como de la otra cultura o culturas con que se esté tratando y, también, los aspectos y fundamentaciones teóricas básicas de cultura en sí.
- **Comprender** cómo y en qué grado la propia cultura, estereotipos y actitudes influyen en la propia persona y en sus relaciones con personas de otras culturas.
- **Analizar**, ir más allá de lo superficial, de lo visible, de lo anecdótico, e identificar qué elementos subyacen en esas realidades; la persona además de conocerlos ha de ser capaz de comprender el sentido de esas normas, valores, ritos, etc.
- **Comparar** los elementos (prácticas, símbolos, valores, etc.) de las culturas en cuestión.
- **Esquematizar**, caracterizar las culturas, puede ser utilizando taxonomías culturales. Una forma de esquematizar es siguiendo las taxonomías de las dimensiones de Hofstede, las que serán desarrolladas más adelante en este capítulo. Caracterizar las culturas sin haber logrado los niveles de conocimiento, comprensión y análisis previos puede transformarse en estereotipar.

Se puede concluir que una organización, para formar interculturalmente a su personal, debe primero capacitarlos en conceptualización teórica de cultura y comprensión de la existencia de estereotipos. Y, luego, brindar las herramientas necesarias para realizar un correcto diagnóstico y análisis de las culturas.

Hofstede *et al.* (2010) desarrollaron una estructura de varias dimensiones culturales que puede utilizarse para comparar valores culturales nacionales. Este modelo resulta de gran utilidad para realizar el diagnóstico esquematizando las culturas para luego poder generar estrategias para los encuentros interculturales.

Además de Geert y Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, varios autores tales como Trompenaars y Hampden-Turner (1998, 2012), Bond (1988, 1993), Hall (1983) buscaron también identificar dimensiones para caracterizar a las culturas. En el presente trabajo se hará hincapié en las que presentan Hofstede *et al* (2010) porque son las de mayor divulgación a nivel global y son utilizadas por varias disciplinas como lo son la psicología, sociología, marketing, administración.

3. DIMENSIONES DE HOFSTEDE

Geert Hofstede es un psicólogo social holandés quien fue pionero en el estudio de la cultura en las naciones modernas. Desarrolló un modelo con dimensiones útiles para comparar, describir y caracterizar culturas nacionales.

Realizó uno de los estudios más completos sobre cómo los valores culturales afectan el comportamiento. Entre 1967 y 1973, analizó una gran base de datos de puntajes de los valores de los empleados de IBM, una de las empresas multinacionales de tecnología más grande del siglo XX. Los datos cubrieron más de 70 países, de los cuales Hofstede utilizó primero 40 países con los grupos más grandes de encuestados y luego extendió el análisis a 50 países y 3 regiones.

Posteriormente, se realizaron estudios en 23 países que validan los resultados anteriores incluyendo grupos de encuestados como: pilotos de líneas aéreas y estudiantes en 23 países, gerentes de servicio civil en 14 países, consumidores "de lujo" en 15 países y "élites" en 19 países. (Hofstede Insights, 2020).

Finalmente, en la edición de 2010 del libro *"Cultures and Organizations: Software of the Mind"* coescrito por su hijo Gert Jan Hofstede y Michael Minkov se presentan nuevas dimensiones y se enumeran los puntajes para hasta 96 países, en parte basándose en réplicas y extensiones del estudio de IBM.

Las 6 dimensiones bajo las cuales se evaluó a las culturas nacionales son las siguientes:

1. Distancia al poder
2. Individualismo
3. Masculinidad
4. Evasión de la incertidumbre
5. Orientación a largo plazo
6. Indulgencia

Las últimas dos dimensiones fueron las agregadas en los estudios más recientes, la orientación a largo plazo con la colaboración de Michael Harris Bond agregada en la obra de Geert Hofstede *“Culture’s Consequences”* (2001) y la dimensión indulgencia fue agregada en la obra más reciente *“Cultures and Organizations: Software of the Mind”* (2010) con la colaboración de Michael Minkov.

Hofstede categorizó a cada nación según su puntuación en una escala de 1-100, por cada una de las dimensiones identificadas. Según Hofstede, cada país está posicionado entre dos polos de la comparación en cada dimensión. La medida de cultura es, por lo tanto, relativa, ya que está basada en una comparación entre los países (Hofstede G. , 2001).

3.1 DISTANCIA AL PODER

Esta dimensión, refleja cómo las sociedades responden a la desigualdad. Cabe aclarar que “poder” hace referencia al potencial de determinar o dirigir el comportamiento de una persona sobre otra. Esta dimensión, no mide como se distribuye el poder en una sociedad, sino que mide cómo se sienten las personas respecto a éste, es decir, como toman la desigualdad.

El rango va de amplia (puntajes altos) a baja (puntajes bajos) distancia al poder. Personas en sociedades con alta distancia al poder aceptan que cada uno tiene una posición en un orden jerárquico sin la necesidad de recibir una justificación. Los países con culturas con mayor distancia al poder son Malasia, Guatemala y Panamá.

Por otro lado, en sociedades con baja distancia al poder las personas necesitan y exigen justificaciones para las desigualdades de poder. Austria, Israel y Dinamarca son los países con menor distancia al poder.

En el cuadro 3, se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo A se encuentra el ranking mundial según los índices de distancia al poder y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 3

Características de las culturas con amplia distancia al poder versus poca distancia al poder

Amplia distancia al poder	Poca distancia al poder
Sociedades con una pequeña clase media.	Sociedades con una gran clase media.
Los más poderosos tienen privilegios.	Se espera que todos tengan los mismos derechos
La desigualdad entre los miembros es a la vez esperada y deseada.	Se busca reducir la desigualdad entre los miembros al mínimo.
La relación entre los miembros menos poderosos y los más poderosos es de dependencia.	Hay interdependencia entre los miembros más poderosos y los menos poderosos.
Los padres enseñan a sus hijos a obedecer.	Los padres tratan a los hijos como iguales.
El respeto por los padres y los mayores es una virtud básica y para toda la vida.	Los hijos tratan a los padres y mayores como iguales.
Se espera que los profesores sean quienes toman la iniciativa y, los estudiantes, los tratan como superiores.	La relación entre estudiantes y profesores es de igual a igual y se espera que los estudiantes tengan iniciativa.
La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre los de mayor y los de menor poder.	La jerarquía en las organizaciones está dada por una desigualdad de roles establecida por conveniencia.
La centralización es muy común.	La descentralización es muy común.
En cuanto al salario, existe un amplio margen entre la cima y el de la base de la organización.	En cuanto al salario, existe un estrecho margen entre la cima y la base de la organización.
En la política, hay más violencia que diálogo.	En la política, hay más diálogo que violencia.
La forma de cambiar un sistema político es cambiando a los de arriba (revolución).	La forma de cambiar un sistema político es cambiando las normas (evolución).
Las teorías de dirección se enfocan en el papel de los directivos.	Las teorías de dirección se enfocan en el papel de los empleados.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

3.2 INDIVIDUALISMO

Esta segunda dimensión mide hasta qué punto los miembros de una sociedad se identifican como individuos versus como parte de un grupo.

Los polos de esta dimensión son individualismo por un extremo y por el otro colectivismo. El individualismo caracteriza una sociedad en la que los lazos entre los individuos están de cierta manera sueltos, es decir, se espera que todos cuiden principalmente de sí mismo y de su familia inmediata. Los países más individualistas del ranking son Estados Unidos, Australia y Reino Unido.

Por otro lado, el colectivismo caracteriza una sociedad en la que las personas desde el nacimiento, en adelante, se integran en grupos consolidados y cohesivos, que a lo largo de la vida continúan protegiéndose entre sí a cambio de una lealtad incuestionable. (Hofstede Insights, 2020). Los países de Latinoamérica y Asia son los más colectivistas del ranking.

En el cuadro 4 se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo B se encuentra el ranking mundial según los índices de individualismo y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 4

Características de las culturas individualistas versus colectivistas

Cultura individualista	Cultura colectivista
Los miembros se caracterizan por ser independientes.	Los miembros se caracterizan por ser dependientes.
Cada uno cuida de sí mismo y de su familia inmediata.	Las personas crecen en familias numerosas o grandes grupos
Se espera que las personas actúen con su interés propio como prioridad y son responsables de sí mismos.	Se considera egoísta poner el interés personal por encima del grupo y son responsables de mantener el bien del grupo.
Los niños aprenden a pensar en términos de "yo".	Los niños aprenden a pensar en términos de "nosotros".
Decir lo que se piensa es característico de las personas honestas.	Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas.
Los medios de información son la principal fuente de información.	El entorno social es la principal fuente de información.
Los títulos académicos aumentan el valor económico y el autorrespeto.	Los títulos académicos son la puerta de entrada a grupos de mayor estatus.
La relación empleador - empleado es un contrato basado en el beneficio mutuo.	La relación empleador - empleado se percibe en términos morales, como un lazo familiar.
El trabajo prevalece por encima de las relaciones.	Las relaciones prevalecen por encima del trabajo.
Todos los clientes deben ser tratados por igual (universalidad).	Los clientes se tratan distinto según al grupo al que pertenezcan (particularidad).
Todo el mundo tiene derecho a la privacidad.	La vida privada está invadida por el grupo.
El rol del Estado en el sistema económico está restringido.	El rol del Estado en el sistema económico es dominante.
Las leyes y los derechos son iguales para todos.	Las leyes y los derechos difieren según el grupo.
Prevalecen las ideologías de libertad individual por sobre las de igualdad.	Prevalecen las ideologías de igualdad por sobre las de libertad individual.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

3.3 MASCULINIDAD

Los polos de esta dimensión van de masculinidad (puntajes más altos) a feminidad (puntajes más bajos). Lo esencial aquí es qué motiva a las personas, querer hacer lo mejor (masculinidad) o disfrutar lo que uno hace (feminidad) (Hofstede Insights, 2020).

La Masculinidad representa a sociedades en las que los papeles del género social están claramente diferenciados (por ejemplo, se supone que los hombres han de ser autoritarios, fuertes y enfocados en el éxito material en tanto que las mujeres se supone que han de ser más modestas, tiernas y preocupadas por la cualidad de la vida. El valor principal es el logro o éxito. Los países con culturas de mayor masculinidad son Eslovaquia, Japón y Hungría.

La Feminidad representa a aquellas sociedades en las que los géneros sociales se solapan, por ejemplo, se supone que tanto el hombre como la mujer han de ser modestos, tiernos y preocupados con la cualidad de vida. El valor principal aquí es la calidad de vida. Los países con culturas con mayor feminidad son Suecia, Noruega y Letonia.

En el cuadro 5 se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo C se encuentra el ranking mundial según los índices de masculinidad y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 5

Características de las culturas masculinas versus las femeninas

Culturas masculinas	Culturas femeninas
Lo importante está en los desafíos, las ganancias, el reconocimiento y el crecimiento.	Lo importante son las relaciones y la calidad de vida.
Se supone que los hombres deben ser autoritarios, ambiciosos y duros.	Se supone que hombres y mujeres deben ser modestos.
Se supone que solamente las mujeres son tiernas y se preocupan por las relaciones.	Se supone que ambos, hombres y mujeres, deben ser tiernos y preocuparse por las relaciones.
Los hombres se encargan de los ingresos familiares y las mujeres de la crianza.	Los padres comparten la crianza de sus hijos y se hacen cargo de los ingresos.
El fracaso escolar es un gran desastre.	El fracaso escolar es sólo un contratiempo.
Mujeres y hombres estudian temáticas diferentes.	Mujeres y hombres estudian las mismas temáticas.
La elección laboral se basa en oportunidades de carrera.	La elección laboral se basa en los intereses personales.
Se vive para trabajar.	Se trabaja para vivir.
En el comportamiento de los consumidores, los hombres compran autos y las mujeres compran alimentos y productos de limpieza.	En el comportamiento de los consumidores, tanto hombres como mujeres compran autos, alimentos y productos de limpieza.
Se prefiere tener más dinero que tiempo de ocio.	Se prefiere tener más tiempo de ocio que dinero.
Sociedades más bien correctivas.	Sociedades más bien permisivas.
Políticamente, el ideal es la sociedad de rendimiento.	Políticamente, el ideal es la sociedad de bienestar.
Resolución de conflictos mediante el enfrentamiento, demostrando fortaleza.	Resolución de conflictos mediante el compromiso y la negociación.
El número de mujeres que ocupan cargos políticos es pequeño.	El número de mujeres que ocupan cargos políticos es relativamente grande.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

3.4 EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Esta dimensión refleja que tan amenazados se sienten los miembros de una sociedad frente a las situaciones desconocidas. Lo fundamental aquí es cómo toma la sociedad el hecho de que el futuro no puede ser controlado. Los polos de esta dimensión van de alta evasión de la incertidumbre (puntajes altos) a baja evasión de la incertidumbre o tolerancia a la incertidumbre (puntajes bajos).

En países que presentan una alta evasión de la incertidumbre existe la necesidad de una gran cantidad de normas, simultáneamente, estos países presentan alta corrupción por lo cual dichas normas no se cumplen y se deben generar nuevas sobre estas, terminando así con sistemas legales muy complejos. Los miembros en estas culturas necesitan contar con estabilidad laboral para buscar seguridad en lo incierto. Grecia, Portugal y Guatemala son los países con el índice de evasión de la incertidumbre más alto.

Las culturas que presentan tolerancia a la incertidumbre suelen contar con menor cantidad de normas y son más abiertas al cambio y a la innovación ya que no sienten tanto estrés por lo desconocido. Singapur, Jamaica y Dinamarca son los países con el índice más bajo; es decir, los más tolerantes a la incertidumbre.

En el cuadro 6 se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo D se encuentra el ranking mundial según los índices de evasión de la incertidumbre y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 6*Características de las culturas con alta evasión de la incertidumbre versus tolerancia a la incertidumbre.*

Alta evasión de la incertidumbre	Tolerancia a la incertidumbre
La incertidumbre se siente como una amenaza ante la cual hay que luchar.	La incertidumbre es considerada una característica normal de la vida, del día a día.
Presentan altos niveles de estrés.	Presentan bajos niveles de estrés.
Las emociones se muestran en el lugar y momento oportuno.	Las emociones no se deben mostrar.
Se acepta solamente el riesgo conocido y le temen a las situaciones ambiguas.	Los miembros se sienten cómodos frente a situaciones ambiguas y ante el riesgo desconocido.
Reglas estrictas para los niños sobre lo que es tabú.	Reglas benévolas para los niños sobre lo que es tabú
Lo diferente es peligroso.	Lo diferente es interesante.
Hay mucha preocupación por la salud y el dinero.	No hay poca preocupación por la salud y el dinero.
Los estudiantes se sienten cómodos ante situaciones de aprendizaje estructuradas, donde existe una respuesta correcta.	Los estudiantes se sienten cómodos ante situaciones de aprendizaje de solución abierta.
Se espera que los maestros y profesores tengan todas las respuestas.	Se acepta que los maestros y profesores pueden decir “no lo sé”.
Los resultados se le atribuyen a la situación o a la suerte.	Los resultados se le atribuyen a las capacidades de las personas.
Inversiones más bien conservadoras.	Inversiones riesgosas.
Hay una necesidad emocional de tener normas, por más que sean ineficaces.	No debe haber mas normas que las estrictamente necesarias.
Los gerentes se preocupan por las operaciones diarias.	Los gerentes se preocupan por formular estrategias.
Son mejores en la implementación que en la invención.	Son mejores en la invención que en la implementación.
Se cree que las leyes son necesarias, aunque no sean respetadas.	Si una ley no es respetada debe cambiarse.
Los ciudadanos no confían en los políticos ni en el sistema legal.	Los ciudadanos confían en los políticos y en el sistema legal. Se interesan por la política.
Tendencia al conservadurismo.	Tendencia al liberalismo.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

3.5 ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

La orientación a largo plazo representa el fomento de las virtudes orientadas hacia recompensas futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Su polo opuesto, la orientación a corto plazo, representa el fomento de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, el salvar las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales. (Hofstede G. , 2001).

Los polos de esta dimensión son la orientación a largo plazo (puntajes altos) y la orientación a corto plazo (puntajes bajos). Las culturas con orientación a largo plazo se caracterizan por la gratificación no instantánea, se fomenta el ahorro y la educación como forma de prepararse para el futuro. Los países con mayor orientación a largo plazo de los encuestados son Corea del Sur, Taiwán y Japón.

Por otro lado, las culturas con orientación a corto plazo se caracterizan por buscar el resultado inmediato, con un pensamiento normativo buscan la verdad absoluta y les otorgan un alto valor a las tradiciones. Los países con mayor orientación a corto plazo son Egipto, Ghana y Costa Rica.

En el cuadro 7 se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo E se encuentra el ranking mundial según los índices de orientación a largo plazo y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 7

Características de las culturas con orientación a largo plazo versus a corto plazo

Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Se le da gran valor al ahorro y a la perseverancia.	Se le da gran valor a servir a los demás.
Los eventos más importantes sucederán en el futuro.	Los eventos más importantes sucedieron en el pasado o sucederán en el presente.
Con perseverancia y con esfuerzos sostenidos en el tiempo se obtienen resultados (lentamente).	El esfuerzo debería producir resultados rápidamente.
El tiempo de ocio no es importante.	El tiempo de ocio es importante.
Es importante pensar en las ganancias a diez años.	Se piensa en las ganancias para el mismo año.
Se piensa que las personas se adaptan y cambian.	Se piensa en términos de estabilidad personal: Una buena persona siempre será buena.
Lo que está bien y lo que está mal dependerá de las circunstancias.	Hay pautas universales sobre lo que está bien y lo que está mal.
Aprenden de otros países.	Orgullo por el propio país.
Los estudiantes atribuyen el éxito al esfuerzo y el fracaso a la falta de esfuerzo.	Los estudiantes atribuyen el éxito o fracaso a la suerte.
Gran presupuesto de ahorro y fondos disponibles para inversión.	Gran gasto social y consumo.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

3.6 INDULGENCIA

Esta dimensión es definida como la medida en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos (Hofstede Insights, 2020). Siendo la indulgencia un control débil (puntajes altos), el polo opuesto es la moderación o restricción.

En las culturas indulgentes los miembros buscan cumplir sus deseos con el objetivo de disfrutar la vida y divertirse. Son culturas donde se valora el tiempo de ocio y tienden a ser más optimistas. Los países más indulgentes de los encuestados son Venezuela, México y Puerto Rico.

En las culturas restrictas o moderadas hay normas sociales estrictas y los miembros tienden a ser más bien pesimistas. No se valora el tiempo de ocio. Los países con la cultura más restricta de los evaluados son Ucrania, Letonia y Egipto.

En el cuadro 8 se presentan más características de cada uno de los polos de esta dimensión.

En el anexo F se encuentra el ranking mundial según los índices de indulgencia y un mapa mundial representándolo con colores.

Cuadro 8

Características de las culturas indulgentes versus restrictas o moderadas

Cultura indulgente	Cultura restricta o moderada
El ahorro es poco importante.	El ahorro es muy importante.
Mayor optimismo que pesimismo.	Mayor pesimismo que optimismo.
Hay una percepción de control sobre la vida propia.	Hay una percepción de poco control sobre la vida propia.
Aprobación del cine y la música extranjera.	Poca aprobación del cine y la música extranjera.
Se le da mucha importancia al tiempo de ocio.	Se le da poca importancia al tiempo de ocio.
Mayor cantidad de personas practican deportes.	Menor cantidad de personas practican deportes.
Las tareas del hogar deben ser compartidas entre los miembros.	No hay problema ante la desigualdad en el trabajo del hogar.
Mantener el orden nacional no es una prioridad principal.	Mantener el orden nacional es una prioridad principal
Se considera importante la libertad de expresión.	La libertad de expresión no es un tema por el cual se preocupen.

Fuente. Elaboración propia siguiendo las características planteadas por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)

Las organizaciones pueden utilizar estas seis dimensiones para formar a su personal en términos de interculturales, así como también pueden tenerlas en cuenta en el reclutamiento y selección de personal, al momento de internacionalizarse o hasta cuándo van a vivenciar un encuentro con personas u organizaciones provenientes de otras culturas.

Con lo expuesto hasta aquí, conociendo que todas las personas y organizaciones están afectadas por las culturas en las que se desenvuelven, y que adoptan ciertos patrones conductuales y

actitudinales, se puede comprender la importancia de coordinar las interacciones entre personas de diferentes culturas, para que se lleven a cabo de la forma más eficiente posible. Esto implica analizar y estudiar las culturas en cuestión.

La coordinación de los encuentros interculturales, mediante el diagnóstico y análisis de las culturas en cuestión logra que las personas sean más competentes interculturalmente, que estén preparadas para la interacción con otra cultura. De esta manera pueden atravesar los procesos psicológicos y sociales de manera saludable y, alcanzar encuentros eficientes.

En la actualidad la interacción entre diferentes culturas es inevitable, está sucediendo permanentemente. Mediante la gestión intercultural se puede lograr lo mejor de las interacciones, adoptar una actitud empática y de aceptación con las otras culturas y disminuir el impacto negativo de los malentendidos por falta de conocimiento de la otra cultura.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CASO

En la búsqueda de aplicar lo desarrollado teóricamente en los dos primeros capítulos, en el presente capítulo se expone un análisis de caso realizado en una organización de Mendoza.

Se busca, por un lado, reconocer si la organización le brindó o le brinda relevancia a analizar y formar su cultura organizacional y si aplica gestión intercultural. Por otro lado, se busca aplicar los conceptos de gestión intercultural, desarrollados en el segundo capítulo, a encuentros interculturales vivenciados por la misma.

Para lo anteriormente mencionado, se realizó un estudio de caso con enfoque cualitativo, relevando datos primarios mediante entrevistas en profundidad.

La organización seleccionada para dicho análisis de caso es Grupo LTN, por ser una organización del medio con contacto con diferentes países por distintos motivos. A continuación, se introduce a la organización y luego, se expone la información relevada y el análisis realizado.

1. GRUPO LTN

El grupo LTN está constituido por las empresas Bervill, Friolatina y Acerolatina. Actualmente cuenta con 200 empleados, y tres unidades de negocios. Fue conformado como grupo en 2016.



La historia se remonta a los años 70 cuando Juan Bernardi comenzó su negocio creando unidades condensadoras comerciales de baja revolución, fundándose así la primera empresa, Friober.

En 1983 se involucran en la organización los hijos del fundador, Gustavo y Ariel Bernardi. Luego de varios años de aprendizaje, en 1993, compran una máquina de alta tecnología italiana para hacer equipos compactos para cámaras frigoríficas comerciales e industriales. De este nuevo emprendimiento

nace una nueva unidad de negocio, **Bervill**, dedicada a la fabricación de equipamientos frigoríficos y unidades condensadoras.

En 1995, a causa de la ley de convertibilidad cambiaria vigente en Argentina, para los clientes era más conveniente comprar en el exterior, lo que obliga al cierre de Friober. Sin embargo, sus dueños aprovecharon una oportunidad y compraron su segunda máquina de alta tecnología en Italia para prensar paneles, y dar una solución integral para la venta de las cámaras frigoríficas modulares, creando así otra unidad de negocio, **Friolatina**.

En 2012 se funda la más actual unidad de negocio del grupo, **Acerolatina**, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de paneles y soluciones arquitectónicas con aislamiento térmico y acústico.

El grupo a lo largo de su trayectoria hizo alianzas comerciales con Estados Unidos de América, operó en Afganistán y Ghana, participó en negociaciones con empresas chinas e italianas, y, actualmente, cuenta con 5 plantas industriales, atiende a más de 5000 clientes y exporta a diez países.

2. CASO

Con el objetivo de plasmar en la realidad lo desarrollado teóricamente en los dos primeros capítulos del presente trabajo, se decidió realizar entrevistas en profundidad a un representante del Grupo LTN, en este caso se entrevistó a Gustavo Bernardi, uno de los fundadores del grupo. Las entrevistas se realizaron en junio de 2020 y otra en julio de 2020 para profundizar algunos temas. Ambas entrevistas se realizaron de manera virtual, mediante una videollamada.

Para la entrevista se plantearon los siguientes objetivos:

- Respecto a cultura organizacional:
 - Conocer si la organización, en algún momento, hizo hincapié en estudiar o analizar su propia cultura organizacional ya sea para formarla o transformarla.
 - Descubrir si resulta importante transmitir los valores a toda la organización.
- Respecto a encuentros interculturales:
 - Averiguar si se formaron para vivenciar sus encuentros interculturales y que impacto tuvo esto.

- Obtener una descripción en profundidad algunos de sus encuentros interculturales para aplicar lo desarrollado en el segundo capítulo, como las dimensiones de Hofstede.

2.1 GRUPO LTN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En la entrevista se le consultó a Gustavo Bernardi cómo fue la formación de la cultura organizacional, si ésta fue planificada o no.

Para el entrevistado, el desarrollo de la cultura “se fue dando”. Todo comenzó como una pequeña empresa familiar, donde no estaban formalizados expresamente los valores de base; estos eran propios de los fundadores y se fueron transmitiendo naturalmente a los empleados y personal que se sumaba a la organización.

A medida que fueron creciendo como organización, contrataron asesores para plasmar formalmente diferentes aspectos organizacionales, teniendo hoy formalizados como principales valores del grupo los siguientes:

- Innovación tecnológica y búsqueda constante de la calidad.
- Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente.
- Compromiso con el desarrollo sostenible y éticamente responsable.
- Gestión eficiente de los recursos tanto materiales como humanos dentro de una organización descentralizada y dinámica.

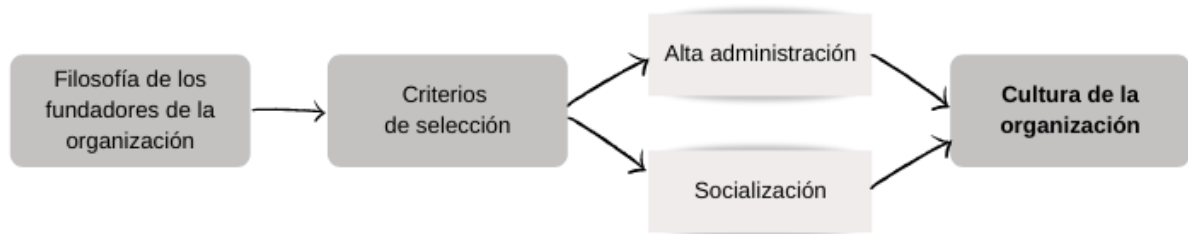
Gustavo Bernardi expresó “armar una cultura tiene que ver con el espíritu de quienes la arman y esa mística que la hizo crecer. Después, queda formalizarla”.

También, comentó que en los comienzos el personal se fue seleccionando principalmente con la confianza que le tenían a dichas personas como motivo principal, lo que logró mantener la esencia de la organización.

La narración de cómo se originó la cultura organizacional del grupo y cómo la mantienen, se condice con lo desarrollado en el primer capítulo del presente trabajo de investigación con respecto a la gestión de la cultura organizacional.

Recapitulando la figura 6, en la cual se puede observar el proceso de cómo establecer y mantener una cultura:

Figura 6
Cómo establecer y mantener una cultura



Fuente. Robbins y Coulter (2010, pág. 48)

Con lo manifestado por el representante del Grupo, se comprende que es mediante el liderazgo y la socialización que buscan transmitir y mantener la cultura organizacional; Gustavo explicó que siguen la idea de enseñar con el ejemplo y que buscan que la persona que ingrese a la organización de contagie de la esencia de esta.

2.1.1 Elementos de la cultura organizacional de Grupo LTN

Previamente se mencionó uno de los elementos de la cultura del Grupo, los valores. Para tener una mayor comprensión de la cultura organizacional del grupo, en una segunda entrevista se preguntó si podían identificar otros de los elementos (relatos, lenguajes, símbolos, prácticas, actividades de socialización, normas o supuestos).

Como **prácticas** desde los comienzos de la organización se realizan cenas de fin de año a modo de reconocimiento y agradecimiento a los empleados, se realizan incluso en épocas de crisis para apoyarlos, acompañarlos y darles tranquilidad. Todos los años se entregan cajas navideñas y cajas del día del niño para quienes tienen hijos y, a modo de fomentar el compañerismo y afianzar las relaciones en un ámbito más relajado, se realizan torneos de fútbol.

El **relato** principal que buscan permanentemente divulgar desde la administración de la organización es el de la historia de cómo comenzó la empresa, Juan Bernardi fabricando con unos pocos empleados en un garaje, la idea con este relato es apreciar el crecimiento, recordar dónde se comenzó y transmitirles a los empleados que siempre se puede ir más lejos. Como a los representantes les gusta decir “Fabricamos techos, pero acá adentro no hay techos”.

Otros relatos populares entre los empleados, también con el valor de crecimiento de por medio, es el de carreras de diferentes empleados, algunos que comenzaron trabajando en depósitos y ahora están en el área comercial y también, el de una secretaria que actualmente es gerente comercial.

También lo son las experiencias internacionales que se relatan más adelante en el presente capítulo.

En la organización existe un **lenguaje** técnico que atraviesa a toda la organización, es decir, interdepartamental y, por su parte, cada departamento tiene su propio lenguaje técnico.

Como **símbolo**, estructuralmente crearon ambientes abiertos e interconectados transmitiendo así apertura, confianza y buscando que cada persona dentro de la organización se sienta parte y en la libertad de participar con nuevas ideas.

También, la estructura está hecha con los paneles que fabrica el grupo demostrando la utilidad del trabajo de cada uno de los que forma parte y, se exhiben muestras de los próximos productos.

Otros símbolos son los uniformes de los trabajadores de depósito y fábrica, los premios en exhibición y los logotipos.

Como forma de **socialización**, la organización hace varios años que utiliza sesiones de coaching grupal e individual para las gerencias. Cuando ingresa un empleado, se le asigna un guía, por lo general la persona que solía ocupar ese puesto de trabajo, quien le enseñará no solamente los aspectos técnicos del puesto de trabajo, si no también, las normas de convivencia del área y del grupo.

En la organización existen manuales de seguridad e higiene y manuales de conducta que buscan regular y estandarizar el comportamiento para trabajar de la manera más eficiente y mantener la cultura organizacional. Además de estos, existen **normas** implícitas que se transmiten mediante la socialización, como hablar con respeto, saludar, ayudar con el software a quien lo necesite.

Con todos los elementos visibles de la cultura es que se transmiten los valores. Además de los valores formalizados mencionados anteriormente, los fundadores buscan mantener valores familiares del comienzo como lo son el compañerismo, el sentido de pertenencia y como valor principal el crecimiento y la creatividad o innovación.

2.1.2 Subculturas

En la entrevista también se preguntó acerca de las subculturas, si las reconocen dentro del Grupo y de ser así, cómo las diferencian.

A lo que Gustavo contestó afirmativamente. Reconocen subculturas dentro de la organización, por un lado, se nota en la división geográfica, Acerolatina se encuentra en Buenos Aires y el resto de las empresas del Grupo en Mendoza; hay una gran diferencia en la forma de trabajar ya que en Mendoza el trabajo con los clientes es más personalizado y en Buenos Aires es una cartera de clientes más amplia y estandarizada.

Por otro lado, cada departamento tiene su propia subcultura, con sus propias prácticas tales como festejos de cumpleaños mensuales o salidas extralaborales; también, cada departamento cuenta con su propio lenguaje técnico y jergas.

2.2 GRUPO LTN Y ENCUENTROS INTERCULTURALES

Son múltiples las ocasiones en las que el grupo mendocino interactuó con culturas de diferentes países. Para el caso de la entrevista, Gustavo Bernardi describió en profundidad dos de los casos en los que Grupo LTN interactuó con organizaciones de otras culturas

Uno de los casos descritos fue una negociación con una empresa China para la adquisición de una línea de montaje de paneles de alta tecnología.

El otro caso descrito fue una alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (de aquí en adelante USAID, por su sigla oficial) para la colocación de 80 cámaras para acopio de vegetales en Afganistán.

A continuación, se describirá cada uno de ellos, exponiendo la experiencia compartida por el fundador y se realizará una aplicación del contenido teórico desarrollado en el segundo capítulo del presente trabajo.

2.2.1 Negociación en China

El primer viaje a China para comenzar la negociación fue en el año 2006; luego se realizaron ocho viajes más por parte de la empresa argentina, el último en 2015 y la instalación de la maquinaria en 2016.

Como explicó Gustavo, las empresas de tecnología china cuentan con una gran cartera de clientes, por lo cual, los empresarios chinos son minuciosos al elegir a su comprador, analizan mucho las

ofertas de estos y es así como se tornan negociaciones extensas donde cada paso es muy valioso. Son negociaciones de miles de dólares por lo cual no hay lugar para cometer errores.

Para el primer encuentro con el vendedor tenían planificada una cena con los representantes de la compañía. Viajaron a China Gustavo y un ingeniero del grupo. Antes de viajar, además de estar preparados técnicamente, se informaron sobre el país al que viajaban, la ciudad y la cultura (con las posibilidades y limitaciones informáticas de la época).

Previo a la cena con la empresa china, tuvieron la oportunidad de reunirse con el embajador de Argentina en Beijing, quien les brindó toda la orientación necesaria para el primer encuentro. Les enseñó sobre la cultura China, qué se come, cómo se saluda, sobre qué temas hablar y sobre cuáles no.

Gustavo expresó: “Son muchos los clientes que quieren comprarle a China y, para ellos, nuestro dólar tiene el mismo valor que el de cualquier otro. Es por eso por lo que es imprescindible lograr afinidad con el vendedor”.

Luego del primer viaje, fueron necesarios tres viajes más para lograr un acuerdo; luego, siguieron viajando a China para ultimar todos los detalles de la compra e instalación de la maquinaria.

En el primer encuentro con el embajador les comentó que solamente dos de cada diez argentinos vuelven a China a continuar con las negociaciones, esto es así, no por motivos técnicos, si no por motivos de diferencias culturales.

Con lo relatado hasta aquí, se puede apreciar la importancia de contar con las competencias interculturales necesarias para diagnosticar y afrontar correctamente las culturas y cómo esto se puede tornar imprescindible para la consecución de un objetivo, en este caso la compra de maquinaria de alta tecnología china.

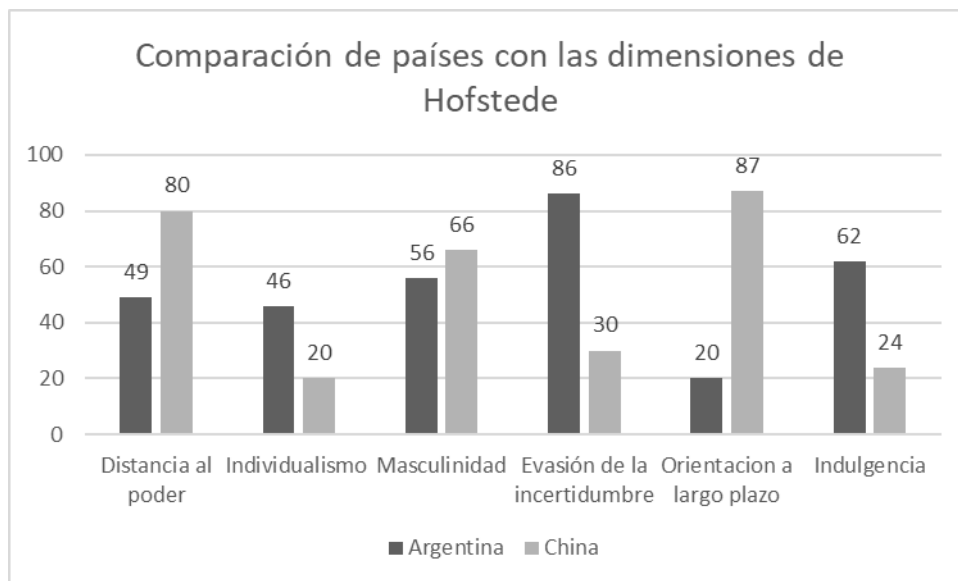
Como herramienta de diagnóstico también se podría haber utilizado la de las dimensiones de Hofstede. A continuación, se demostrará el análisis que se puede realizar con la misma, comparando la cultura china y la argentina.

Dimensiones de Hofstede

Con la mencionada herramienta surge la posibilidad de comparar a las culturas en cada dimensión, para así lograr una mayor comprensión de estas.

En la figura 7 se muestra la comparación de los países con sus respectivos puntajes para cada dimensión.

Figura 7
Comparación de Argentina y China según las dimensiones de Hofstede



Fuente
Elaboración propia con índices de la página web oficial www.geerthofstede.com

A. Distancia al poder

Con respecto a esta dimensión se puede observar que China es un país con mayor distancia al poder. Esto significa que es una sociedad donde la desigualdad entre las personas es aceptable y que le da un gran valor a la posición jerárquica dentro de una organización.

En el caso de los países con mayor distancia al poder la relación subordinado-superior tiende a estar polarizada y no hay defensa contra el abuso de poder por parte de los superiores. Los individuos están muy influenciados por la autoridad formal (Hofstede Insights, 2020)

Esta información es útil al momento de una negociación, ya que se sabe que lo más probable es que los representantes de la compañía china le den gran importancia al cargo que tenga dentro de la organización la persona con la que van a negociar.

B. Individualismo

Al observarse los puntajes de esta dimensión, se puede notar que China (con un puntaje de 20) se encuentra en lo más bajo del ranking mundial, es decir que es un país colectivista.

Por su parte, Argentina se encuentra en medio del ranking, lo cual lo posiciona como una sociedad un poco más individualista que la china. En la cultura argentina la opinión y las obligaciones hacia la familia (extendida) o el grupo tienen gran importancia. Pero, a pesar de esto, también se pueden encontrar rasgos individualistas más modernos, particularmente en los grandes conglomerados urbanos. Allí, el vínculo empleador-empleado es bastante impersonal y existe una estricta división entre la vida privada y laboral (Hofstede Insights, 2020).

Que China cuente con una cultura colectivista significa que las personas actúan en interés del grupo y no necesariamente de ellos mismos. Las consideraciones dentro del grupo afectan la contratación y las promociones con los grupos más cercanos (como la familia). El compromiso del empleado con la organización es bajo, mientras que las relaciones con los colegas son cooperativas en los grupos internos y son fríos o incluso hostiles con grupos externos. (Hofstede Insights, 2020).

Esta información permite comprender la importancia de generar un vínculo estrecho al momento de negociar con personas pertenecientes a este tipo de cultura ya que le darán mayor relevancia a sus buenas relaciones y tendrán mayor sentido de compromiso.

C. Masculinidad

En esta dimensión no hay una gran diferencia entre ambas culturas. Argentina nuevamente se encuentra en el medio del ranking mundial, con 56 puntos, es una cultura con valores un poco más masculinos que femeninos. China por su parte, con 66 puntos, es una cultura con valores que tienden a la masculinidad.

En el caso de China, la necesidad de garantizar el éxito puede ejemplificarse por el hecho de que muchos chinos sacrificarán las prioridades familiares y de ocio para trabajar. El personal de servicio proporciona servicios hasta muy tarde en la noche. El tiempo libre es no tan importante. Los trabajadores agrícolas migrados dejarán a sus familias en lugares lejanos para obtener un mejor trabajo y pago en las ciudades. Otro ejemplo es que a los estudiantes chinos les importan mucho sus puntajes de exámenes y las calificaciones, ya que este es el criterio principal para lograr el éxito o no. (Hofstede Insights, 2020).

En el caso de la cultura argentina, hay una fuerte orientación al logro y asertividad. Las mujeres gerentes y políticas, al igual que los hombres, demuestran una fuerte necesidad de ego. Muchos expertos han señalado la necesidad de sobresalir y destacar (Hofstede Insights, 2020).

Al momento de negociar con una empresa china resulta importante entonces tener en cuenta que es una cultura con mayores diferencias de género que la argentina y que le otorga un gran valor al logro. Como le otorgan importancia al logro y a lo económico, los chinos van a valorar el crecimiento económico de la empresa argentina, lo que lo convierte en un buen tema de conversación.

En las culturas masculinas, se supone que los hombres son asertivos, duros y se centran en el éxito material y, que las mujeres son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. Ante una negociación en China, se deberá decidir si es mejor que negocien hombres o mujeres según la imagen que se quiera lograr.

D. Evasión de la incertidumbre

En esta dimensión si se presenta una gran diferencia entre la cultura argentina y la china. Argentina con 86 puntos es un país con alta evasión de la incertidumbre y, China con 30 puntos, cuenta con una cultura más tolerante a la incertidumbre.

La cultura argentina, como la de la mayoría de los países latinoamericanos que perteneció al reinado español, muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Sin embargo, la necesidad del individuo de obedecer estas leyes es débil. La corrupción está muy extendida y el mercado negro es considerable (Hofstede Insights, 2020).

Por su parte, las sociedades de la cultura china suelen contar con menor cantidad de normas y son más abiertas al cambio y a la innovación ya que no sienten tanto estrés por lo desconocido. En los países con una evasión de la incertidumbre más débil, hay menor sentido de urgencia, por ejemplo, en estas culturas, a la hora de conducir, hay mayor aceptación a una velocidad límite más baja (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Esto da explicación a uno de los motivos por el cual las negociaciones con la cultura china se tornan más largas y “lentas” que lo que se acostumbra en culturas como la argentina. Una cultura como la argentina, con menor tolerancia a la incertidumbre, sufre de un mayor sentido de urgencia, ya que el no saber qué va a suceder provoca mucha ansiedad, lo que los lleva a querer conseguir resultados más rápido.

E Orientación a largo plazo

Al observarse los puntajes, esta es otra dimensión en la que hay una gran diferencia entre las culturas de los países en comparación.

Argentina, con un puntaje de 20 puntos, se ubica como un país con una cultura con orientación a corto plazo. Es una cultura con fomento de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, el salvar las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Es una sociedad que también se caracteriza por buscar el resultado inmediato, con un pensamiento normativo buscando la verdad absoluta. (Hofstede G. , 2001)

Por su parte, China, con un puntaje de 87, se ubica en el polo opuesto como una cultura con orientación a largo plazo, es una cultura que se caracteriza por la gratificación no instantánea, se fomenta el ahorro y la educación como forma de prepararse para el futuro.

Con lo caracterizado en esta dimensión, se comprende otro de los motivos por los cuales las negociaciones con empresas chinas son “largas” para la percepción de un argentino.

F Indulgencia

Analizándose la última dimensión, también hay una notable diferencia entre las culturas.

Argentina, con un puntaje de 62, se encuentra como una cultura que tiende a ser indulgente, lo que caracteriza a su sociedad como personas que valoran el satisfacer sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, le dan gran importancia al tiempo libre. (Hofstede Insights, 2020).

Por el otro lado, la cultura china, con un puntaje de 24 se encuentra más cerca al polo opuesto como una cultura moderada o restrictiva. Estas culturas se caracterizan por tener una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. (Hofstede Insights, 2020).

Observando todas las dimensiones, se nota que China y Argentina son países con culturas muy diferentes, lo cual no significa que no sea posible la interacción entre estas culturas, pero si, que para tener éxito es necesario tener una actitud abierta hacia las diferencias culturales y prepararse con anticipación para las negociaciones.

“Los gerentes que tienen la iniciativa de aprender aspectos de las diferencias culturales amplían mucho su capacidad para comprender a otros. Esto les ayuda a

fortalecer sus vínculos y les abre oportunidades de negocio futuras.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, pág. 25).

2.2.2 Instalación en Afganistán

El segundo encuentro intercultural que Gustavo Bernardi describió en la entrevista fue la instalación de una nave industrial en Afganistán que incluyó un total de 80 cámaras para acopio de vegetales.

Este trabajo surgió de una alianza con la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, por sus siglas en inglés) en el año 2008. La USAID es una institución estadounidense independiente responsable de planificar y administrar la asistencia económica y humanitaria en el mundo. (USAGov en Español, 2020).

El grupo ya había trabajado previamente con la mencionada institución en Bolivia, por lo cual los contactaron nuevamente para realizar de forma conjunta la instalación de las cámaras en Afganistán.

La instalación constó de tres etapas, en las primeras dos, viajó personal argentino del grupo LTN a Afganistán para instalarlas, lo que significó para aquellos empleados vivir tres meses en Afganistán, un país en guerra. Para la última etapa de la instalación, viajaron afganos a Mendoza a capacitarse y luego volver a su país instalar ellos mismos las cámaras.

Las etapas de instalación se realizaron de esa manera por motivos culturales. Lo más eficiente era enviar empleados argentinos ya capacitados para la instalación de las cámaras en las tres etapas, pero luego del segundo viaje estos no quisieron volver a viajar a Afganistán por lo desafiante que fue la experiencia en términos culturales.

Por lo mencionado anteriormente la empresa tomó la decisión de solicitar personal afgano para capacitarlo en Argentina.

Gustavo Bernardi, en la entrevista explicó que eran conscientes del desafío que significaba para el personal argentino trabajar tres meses en Afganistán, sobre todo porque una vez allí no podían regresar hasta terminar el trabajo. Por esto, la selección del personal fue muy meticulosa, se les ofreció una gran retribución económica y preparación psicológica y cultural previo a viajar. Sin embargo, luego del segundo viaje, por más que la retribución económica fuera alta, los empleados argentinos no estuvieron dispuestos a realizarlo por tercera vez.

En la tercera etapa, para recibir a los afganos, la organización además de tener que realizar extensos trámites para conseguir la visa, contrató a una traductora de Pastún, el idioma hablado en Afganistán, lo cual no fue tarea fácil.

La traductora los esperó en el aeropuerto de Ezeiza para luego emprender viaje a Mendoza. Aquí es donde surge un inconveniente por el choque cultural, los afganos no querían dirigirse ni comunicarse con la traductora por ser mujer.

En ese momento, la traductora llamó a Gustavo Bernardi comentándole la situación, pero ella era la única que se podía comunicar ya que el único idioma de habla de los afganos era el pastú, no comprendían tampoco inglés. Luego de un largo rato, la traductora, logró convencerlos y emprendieron viaje los tres juntos a Mendoza.

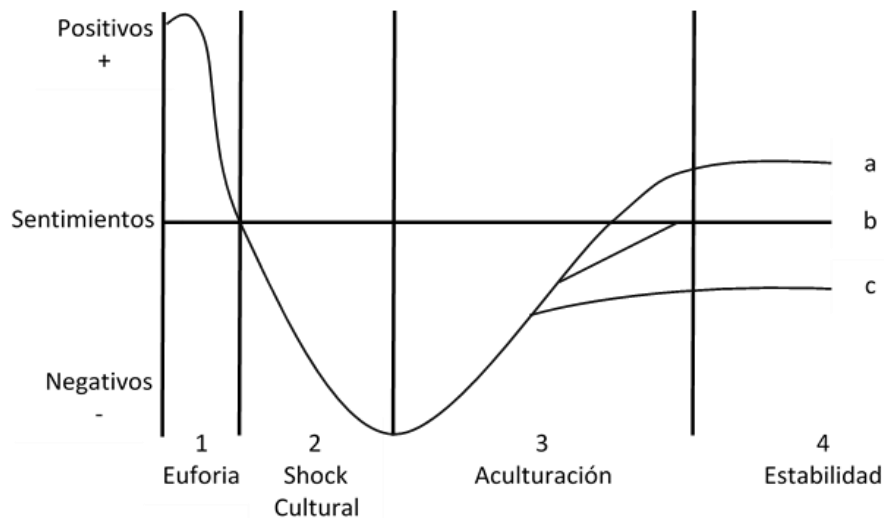
Una vez en Mendoza, se los ubicó en un departamento en el cual vivieron durante los dos meses de capacitación, se les explicó como es la relación con las mujeres en argentina y se les enseñó sobre la cultura argentina.

Fueron dos meses de mucho aprendizaje por ambas partes, los argentinos se encontraron trabajando todos los días con personas de otra religión, musulmanes, y, los afganos conocieron en profundidad la cultura argentina, se encontraron con una cultura donde las mujeres tienen prácticamente los mismos derechos que los hombres, la vestimenta es diferente, donde se come cerdo y donde se bebe alcohol, entre otras características distintivas.

También, para los afganos, significó vivir en un país que no está en guerra. Su experiencia en Argentina fue positiva, tan positiva que después de los dos meses de capacitación no querían volver a Afganistán, “si era por ellos, se quedaban viviendo en Argentina” expresó Bernardi en la entrevista.

Este es uno de los muchos ejemplos de cómo pueden afectar los procesos psicológicos que se atraviesan en los encuentros interculturales. Este caso es muy enriquecedor para el presente trabajo de investigación ya que se puede observar ambas experiencias, a cada una de las culturas involucradas como cultura anfitriona y como cultura visitante.

Figura 8
Curva de aculturación



Nota. Adaptación de “*The Acculturation Curve*”, por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010, pág. 385)

Recordando la curva de aculturación presentada en el capítulo 2:

En ambas experiencias anteriormente relatadas, argentinos trabajando en Afganistán y afganos capacitándose en Argentina, se pueden observar los procesos representados en la Figura 4.

Estos procesos o etapas fueron comentados a Gustavo Bernardi, quien expresó que de esta manera fue como se dieron los encuentros.

- *Argentinos en Afganistán:*

En el caso de los argentinos, previo al viaje, se podía notar la etapa de **euforia**, estando emocionados por vivir una nueva experiencia y la retribución económica que esta significaba. También, intrigados por convivir con una cultura diferente a la propia.

Una vez allí, los empleados argentinos comenzaron a vivenciar las diferencias culturales, encontrándose en un país con otra religión, donde se reza cinco veces por día, no se consume carne de cerdo ni alcohol. Una sociedad que no está acostumbrada a recibir extranjeros, lo que implicaba para ellos mantenerse siempre con su traductor y guías.

Uno de los relatos de los choques culturales que vivenciaron fue que uno de los argentinos, trabajando en la instalación de los paneles se sacó la camiseta, como se acostumbra a hacer en los trabajos de construcción en Argentina cuando hace mucho calor, y, literalmente lo apuntaron con un arma hasta que su guía dio las explicaciones necesarias a ambas partes. Esta experiencia demuestra la diferencia de valores hacia el cuerpo de ambas culturas.

Luego de un tiempo de convivencia ya comienza la **aculturación** donde, en este caso los argentinos aprendieron ciertas reglas sociales para moverse con respeto dentro de la cultura afgana y, los afganos también los comprendieron a ellos, entendieron que provienen de una cultura diferente, con otros valores.

Para el caso de los argentinos en Afganistán, a pesar de que lograron aprender las reglas sociales para poder convivir con los afganos y llevar a cabo con éxito su trabajo, los sentimientos terminando la experiencia fueron negativos, lo que los llevó a no querer regresar una tercera vez.

- *Afganos en Argentina:*

En este encuentro se puede observar tanto la experiencia de los visitantes (los afganos) como la de los anfitriones (los argentinos) al recibirlos.

En el primer contacto que tuvieron los afganos con alguien de la organización (con la traductora) se pudo notar la etapa de **choque cultural**, este primer encuentro con la traductora puso en riesgo la tercera etapa de la instalación. Ellos, no estaban preparados para encontrarse a una mujer recibéndolos ya que en su cultura las mujeres no tienen este tipo de trabajo, por lo que dieron por sentado que todo su contacto durante la estadía iba a ser con hombres.

Así como se sorprendieron con una mujer esperándolos, los afganos fueron descubriendo las diferencias culturales y adaptándose a ellas, lo que se llama **aculturación**. Aprendieron a convivir con mujeres en los mismos puestos de trabajo que los hombres, donde la vestimenta es diferente y los horarios también.

Cerca del final de la estadía, como se mencionó, los afganos no querían regresar a su país, es decir que sus sentimientos eran positivos.

Y con los argentinos como cultura anfitriona también se puede apreciar el proceso para la cultura anfitriona planteado por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), desarrollado en el segundo capítulo. Recordándolo, constaba de las siguientes etapas:

1. Curiosidad
2. Etnocentrismo
3. Policentrismo

Con lo relatado por Gustavo Bernardi, este proceso se dio en los empleados argentinos que no habían tenido contacto con los afganos.

Previo a la llegada de los afganos, la empresa preparó al personal argentino, explicando que las personas que venían a capacitarse provenían de otra cultura, otra religión, por lo cual debían ser respetuosos y recibirlos con los “brazos abiertos”. Así y todo, el personal se encontraba intrigado y emocionado por conocer a la otra cultura.

Una vez con los afganos como visitantes, el personal encontraba muy “raro” el hecho de que dejaran de hacer cualquier cosa que estuvieran haciendo para ponerse a rezar cuando era el momento, aquí se nota el **etnocentrismo**, donde los estaban juzgando bajo los estándares de la propia cultura argentina. Así como también el ejemplo del primer encuentro con la traductora, que para el resto del personal argentino fue una actitud “desconsiderada” y de “mala educación”.

Luego de convivir con los afganos y conocer más en profundidad su cultura y religión, el personal argentino pudo comprender los motivos de los afganos, comprendieron que en su cultura existen otros estándares o normas y así los aceptaron, a lo que se llama **policentrismo**.

Además de conocer aspectos de la otra cultura, como plantean Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), también se requiere de actitudes y habilidades adecuadas para poder traducir el conocimiento a un desempeño efectivo. Una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad hacia ellas resultan muy importantes para la persona que debe cruzar fronteras culturales en su trabajo.

2.2.3 Competencias interculturales y su formación en el Grupo LTN

En el segundo capítulo del presente trabajo se plantearon como principales competencias interculturales las desarrolladas por Aneas Álvarez (2003), **diagnosticar, relacionarse y afrontar**.

Recapitulando la definición de competencias interculturales:

“Aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los diversos requerimientos sociales y técnicos del puesto de trabajo y la organización; relacionarse y trabajar en equipo, y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural” (Aneas Álvarez M. A., 2003, p. 200)

Dichos conocimientos, habilidades y actitudes se pueden adquirir y trabajar mediante la formación intercultural.

Una de las alternativas de formación es realizar diferentes actividades tales como *role plays*, lecturas, análisis de recursos audiovisuales, dinámicas de grupos y autodiagnósticos; otra es aprender a utilizar herramientas de análisis de las culturas como las taxonomías de Hofstede.

También forman parte de la formación intercultural el aprendizaje experimental, el estudio del idioma y hasta se pueden planificar programas de formación intercultural con una combinación de varias de estas herramientas.

En caso del Grupo LTN, a pesar de no estar tan formalizada, hubo una formación intercultural previa a cada uno de los encuentros descritos anteriormente. En ambos casos, con el objetivo de reducir el shock cultural y alcanzar encuentros exitosos.

Para ambos casos fue una **formación intercultural específica**, es decir, con el objetivo preparar a la persona para interactuar con una cultura en particular. En los casos descritos, se prepararon para negociar con la cultura China y prepararon a los empleados para montar los paneles en Afganistán.

La capacitación utilizada por el Grupo, previo a cada encuentro, es la orientada a los hechos o a la información, brindando lecturas y material informativo sobre la otra cultura. También, utilizan el aprendizaje experimental, aprendiendo sobre la otra cultura una vez en contacto con ella.

En el caso de China, por ejemplo, la negociación constó de varios encuentros, lo que permitió que los representantes del Grupo vayan profundizando el conocimiento sobre la cultura mediante su propia experiencia.

Recapitulando el cuadro 2, donde se expone el modelo de las competencias interculturales transversales planteado por Aneas Álvarez (2003):

Cuadro 9

Competencias Interculturales Transversales

Competencias interculturales transversales CIT	
<i>Diagnosticar</i>	Los aspectos culturales que determinan las personas de las organizaciones. Incidentes, necesidades y situaciones ocasionadas por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo de la empresa.
<i>Relacionarse</i>	Negociación intercultural. Comunicación intercultural. Trabajo en equipo intercultural.
<i>Afrontar</i>	Potenciar el autoaprendizaje intercultural. Afrontar y resolver problemas interculturales. Desarrollar soluciones que consideren a las otras culturas.

Fuente. Aneas Álvarez (2003, pág. 480)

Aneas Álvarez (2003), con su modelo, plantea que si una persona es capaz de diagnosticar, relacionarse y afrontar los requerimientos interculturales de su actividad dispondrá de mejores recursos para llevar a cabo encuentros exitosos.

Con el ejemplo de la negociación en China del Grupo LTN, se puede apreciar el modelo. Fue una negociación exitosa ya que previamente diagnosticaron las culturas, conociendo sus diferencias, qué temas de conversación suman a las relaciones y cuáles no mencionar.

También previeron la contratación de traductores lo que permitió tener una buena comunicación intercultural, además de aprender sobre el lenguaje no verbal y los modales. Y, potenciaron su aprendizaje con cada encuentro, logrando que estos sean cada vez más fluidos lo que permitió concentrarse más en los aspectos del acuerdo en cuestión que en las diferencias culturales.

En la entrevista, Gustavo Bernardi expresó que consideran clave la formación para los encuentros interculturales. Él afirma que en ambos casos fue lo que los llevó a tener encuentros exitosos; sin informarse previamente los encuentros hubieran corrido riesgo, sobre todo la negociación con China.

En la segunda entrevista se preguntó si para futuras interacciones interculturales considerarían formalizar dicha formación, a lo que el representante del Grupo respondió afirmativamente. A medida que la organización crece buscan formalizar los procesos cada vez un poco más.

En definitiva, el caso de Grupo LTN es el caso de una empresa familiar, que comenzó de manera unipersonal, con valores que se fueron transmitiendo con el ejemplo y, que a medida que crece, va formalizando los elementos de su cultura.

En el capítulo se presentaron dos casos de encuentros interculturales narrados por uno de los fundadores del grupo que exponen cómo se prepararon para dichos encuentros y cómo atravesaron los procesos psicológicos y sociales. Se concluye que dichos encuentros no hubieran resultado exitosos si no fuera por el diagnóstico cultural previo y que, para futuros encuentros interculturales, resultaría útil realizar capacitaciones interculturales más formalizadas.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivos definir y lograr una correcta comprensión de las temáticas cultura, cultura organizacional y gestión intercultural; y plasmar en la realidad lo desarrollado teóricamente mediante un análisis de caso.

Cada organización es diferente, cada una tiene sus propios valores, conceptos, lenguajes, historias; es decir, cada una tiene su propia cultura organizacional.

Cultura se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas” (Hellriegel, Jacksony Slocum, 2008, pág. 596)

Y, para que exista una organización debe haber una interacción entre un grupo de personas. Dicha interacción, mediante el establecimiento de normas, compartiendo valores y otros símbolos, genera una cultura, es decir, que ningún grupo con normas compartidas puede escapar de la cultura.

Luego, dependiendo de qué tan arraigados estén los elementos de la cultura, estas pueden ser fuertes o débiles.

Es importante tener en cuenta que no es un fenómeno instantáneo, que se establece de un día para el otro, sino que se forma a lo largo del tiempo y va evolucionando. Dicha formación puede ser planificada o no, al igual que sus transformaciones.

Es a través de los elementos de la cultura que se puede analizar, estudiar, reconocer y transformar la cultura de una organización.

También resulta interesante tener presente que los valores de base de cada cultura organizacional están afectados por los valores de los fundadores de la organización, y que, al mismo tiempo, los valores de los fundadores están afectados por los valores de la cultura donde creció, su cultura familiar y hasta nacional.

En la actualidad hay una permanente interacción entre personas de diferentes culturas. Las organizaciones pueden atraer talento desde cualquier parte del mundo, contratar a inmigrantes, abrir sedes en diferentes países, deslocalizar su producción y participar en negociaciones internacionales, entre tantas de las situaciones en las que interactúan diferentes culturas.

Los valores, la forma de reaccionar y trabajar de cada persona se encuentran en gran medida afectados por su cultura nacional. Cada cultura tiene sus propios valores de base, lo que da lugar a la diversidad cultural. Dicha diversidad puede llevar a malentendidos y a inconvenientes en las interacciones.

La **gestión intercultural** es la coordinación de las interacciones que se dan y que se establecen entre personas de diferentes culturas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

Las mencionadas diferencias culturales también son la causa de que las personas atraviesen ciertos procesos psicológicos y sociales como el shock cultural y la aculturación. La posibilidad de prepararse para atravesar los encuentros interculturales da lugar a disminuir el impacto negativo de dichos procesos y hasta lograr experiencias enriquecedoras, de crecimiento personal y profesional.

Dicha preparación es a lo que se llama formación en **competencias interculturales**.

Siguiendo el modelo de Aneas Álvarez (2003), la competencia intercultural transversal requiere que la persona disponga de unos referentes conceptuales, de unos saberes que le permitan **diagnosticar, relacionarse y afrontar** sobre bases válidas y rigurosas. Esta información permitirá a la persona, a partir de indicadores visibles y relativamente objetivos, reconocer e identificar la cultura tanto propia como ajena y plantear respuestas adecuadas a cada situación y necesidad intercultural.

La formación en dichas competencias puede estar tan formalizado como sea necesario para cada encuentro. Existen diferentes herramientas para diagnosticar las culturas, lo más popular es utilizar taxonomías para caracterizarlas y comprenderlas, las de mayor divulgación son las de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010):

- Distancia al poder
- Individualismo
- Masculinidad
- Evasión de la incertidumbre
- Orientación a largo plazo
- Indulgencia

En el último capítulo del presente trabajo, se mostró cómo comparar culturas con dichas dimensiones.

Para poder plasmar lo desarrollado teóricamente en los dos primeros capítulos, se realizó un análisis de caso en una organización del medio, Grupo LTN.

Se logró reconocer los elementos visibles de su cultura organizacional a través de los cuales se pueden inferir los elementos ocultos de la misma. El origen de la cultura de Grupo LTN no fue de manera planificada o intencional, los valores de base de esta son los valores del fundador quien los fue transmitiendo a medida que fue creciendo la organización.

Grupo LTN es una organización que vivenció diferentes encuentros interculturales, en la entrevista, el representante del grupo relato en profundidad dos de ellos, con los que se descubrió la importancia de la formación y preparación previa para los encuentros interculturales.

Gestionar interculturalmente posibilita llevar a cabo encuentros interculturales de forma eficiente; además, conocer en profundidad las culturas puede dar razones suficientes para elegir a la cultura de un país por sobre otras para abrir nuevas sedes, deslocalizarse, atraer talento, etc.

La cultura organizacional y la interculturalidad atraviesan a todas las organizaciones, la diferencia radica en que algunas buscan mejorar su cultura organizacional y sus relaciones interculturales y otras no. Estudiar la propia cultura y prepararse para los encuentros con otras puede determinar el resultado de estos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio a través de Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lumbayaque, Perú: Pdf Escuela de Economía USAT. Obtenido de www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- Aneas Álvarez, M. A. (2003). Tesis Doctoral - Competencias Interculturales Transversales en la Empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Facultad de Pedagogía.
- Aneas Álvarez, M. A. (25 de 03 de 2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación*(Vol 36. Num 13), 1-9. doi:<https://doi.org/10.35362/rie36133004>
- Aneas Álvarez, M. A. (s.f.). *Relaciones interculturales en la empresa*. Barcelona: Universidad de Barcelona - Facultad de pedagogía.
- Berry, J. W. (1994). Acculturation and psychological adaptation. En *Journeys into cross-cultural psychology* (págs. 129-141). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Berry, J. W. (2019). *Acculturation*. Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado el 05 de 12 de 2019, de <https://www.cambridge.org/core/elements/acculturation/8908DDEAE81739CBA851B3CF72FD5F92>
- Berry, J. W., & Ward, C. (2016). Multiculturalism. En *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology* (págs. 441-463). Cambridge University Press. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781316219218.026>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods. En *Human Resource Management* (Vol. 28, págs. 511-539). John Wiley & Sons, Inc.

- Bond, M. H. (1988). Finding Universal Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1009-1015. doi:DOI: 10.1037//0022-3514.55.6.1009
- Bond, M. H. (1993). Emotions and Their Expressions in Chinese Culture. *Journal of Nonverbal Behavior*, 245-262.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuhlova, R., & Yar, M. I. (October de 2018). Role of intercultural training in a process of human. doi:10.25142/aak.2018.017
- Elboj Saso, C., Valero Errazu, D., Iñiguez Berrozpe, T., & Gómez Bahillo, C. (2017). La competencia intercultural en las organizaciones: Una aproximación teorica. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº 19, 75-92. Obtenido de <http://www.revista-rio.org>
- Geert Hofstede. (s.f.). Recuperado el Abril de 2020, de <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life*. Nueva York: Doubleday.
- Hellriegel, D., & otros. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Hofstede Insights. (2020). *Hofstede Insights*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.hofstede-insights.com/>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Segunda ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of Mind*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kim, Y. Y. (1989). Intercultural Adaptation. En *Handbook of International and Intercultural Communication* (págs. 275-294). Londres: Sage.

- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una Relación Multifacética. Madrid: Boletín de Psicología, No 76.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23 ed. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Shein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture* (Segunda ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- USAGov en Español. (Junio de 2020). Obtenido de <https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/agencia-de-ee-uu-para-el-desarrollo-internacional>
- Villoro, L. (2007). *Los retos de la sociedad por venir. Ensayos sobre justicia, democracia y multiculturalismo* (Primera ed.). Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Ward, C. (1996). Acculturation. En *Handbook of intercultural training* (págs. 124-147). Thousand Oaks: Sage.
- Zubieta, E., Sosa, F., & Beramendi, M. (2011). Adaptación Cultural, actitudes hacia el multiculturalismo. *Beletín de psicología*(102), 55-69.

ANEXOS

ANEXO A: DISTANCIA AL PODER

Índices de distancia al poder

Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1-2	Malasia	104	40-41	Bélgica Holandesa	61
1-2	Eslovaquia	104	40-41	Uruguay	61
3-4	Guatemala	95	42-43	Grecia	60
3-4	Panamá	95	42-43	Corea del Sur	60
5	Filipinas	94	44-45	Irán	58
6	Rusia	93	44-45	Taiwán	58
7	Rumania	90	46-47	República Checa	57
8	Serbia	86	46-47	España	57
9	Surinam	85	48	Malta	56
10-11	México	81	49	Paquistán	55
10-11	Venezuela	81	50-51	Canadá Francesa	54
12-14	Países árabes	80	50-51	Japón	54
12-14	Bangladesh	80	52	Italia	50
12-14	China	80	53-54	Argentina	49
15-16	Ecuador	78	53-54	Sudáfrica	49
15-16	Indonesia	78	55	Trinidad and Tobago	47
17-18	África occidental	77	56	Hungría	46
17-18	India	77	57	Jamaica	45
19	Singapur	74	58	Letonia	44
20	Croacia	73	59	Lituania	42
21	Eslovenia	71	60-62	Estonia	40
22-25	Bulgaria	70	60-62	Luxemburgo	40
22-25	Marruecos	70	60-62	Estados Unidos	40
22-25	Suiza francesa	70	63	Canadá	39
22-25	Vietnam	70	64-65	Australia	38
26	Brasil	69	64-65	Países Bajos	38
27-29	Francia	68	66-68	Costa Rica	35
27-29	Hong Kong	68	66-68	Alemania	35
27-29	Polonia	68	66-68	Gran Bretaña	35
30-31	Bélgica francesa	67	69	Suiza	34
30-31	Colombia	67	70	Finlandia	33
32-33	El Salvador	66	71-72	Noruega	31
32-33	Turquía	66	71-72	Suecia	31
34	Bélgica	65	73	Irlanda	28
35-37	África del este	64	74	Suiza Alemanda	26
35-37	Perú	64	75	Nueva Zelanda	22
35-37	Tailandia	64	76	Dinamarca	18
38-39	Chile	63	77	Israel	13
38-39	Portugal	63	78	Austria	11

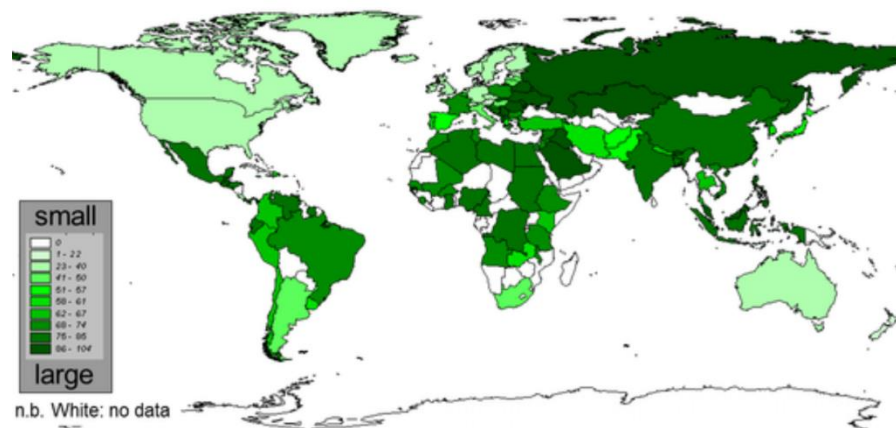
Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

En la siguiente imagen se puede visualizar el ranking anterior en un mapa mundial. Los colores más fuertes identifican los países con mayor distancia al poder y a medida que el color pierde intensidad menor es la distancia al poder.

Imagen 1

Mapa mundial amplia distancia al poder – poca distancia al poder

Power Distance World map



Fuente. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com

ANEXO B: INDIVIDUALISMO

Índices de individualismo

Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1	Estados Unidos	91	40	Irán	41
2	Australia	90	41-42	Jamaica	39
3	Gran Bretaña	89	41-42	Rusia	39
4-6	Canadá	80	43-44	Países árabes	38
4-6	Hungría	80	43-44	Brasil	38
4-6	Países Bajos	80	45	Turquía	37
7	Nueva Zelanda	79	46	Uruguay	36
8	Bélgica Holandesa	78	47	Grecia	35
9	Italia	76	48	Croacia	33
10	Bélgica	75	49	Filipinas	32
11	Dinamarca	74	50-52	Bulgaria	30
12	Canadá Francesa	73	50-52	México	30
13	Bélgica Francesa	72	50-52	Rumania	30
14-15	Francia	71	53-55	África del Este	27
14-15	Suecia	71	53-55	Portugal	27
16-17	Irlanda	70	53-55	Eslovenia	27
18	Letonia	70	56	Malasia	26
18-19	Noruega	69	57-58	Hong Kong	25
18-19	Suiza Alemana	69	57-58	Serbia	25
20	Suiza	68	59	Chile	23
21	Alemania	67	60-65	África Occidental	20
22	Sudáfrica	65	60-65	Bangladesh	20
23	Suiza Francesa	64	60-65	China	20
24	Finlandia	63	60-65	Singapur	20
25-28	Estonia	60	60-65	Tailandia	20
25-29	Lituania	60	60-65	Vietnam	20
25-30	Luxemburgo	60	66	El Salvador	19
25-31	Polonia	60	67	Corea del Sur	18
29	Malta	59	68	Taiwán	17
30	República Checa	58	69	Perú	16
31	Austria	55	70	Trinidad y Tobago	16
32	Israel	54	71	Costa Rica	15
33	Eslovaquia	52	72-73	Indonesia	14
34	España	51	72-73	Pakistán	14
35	India	48	74	Colombia	13
36	Surinam	47	75	Venezuela	12
37-39	Argentina	46	76	Panamá	11
37-39	Japón	46	77	Ecuador	8
37-39	Marruecos	46	78	Guatemala	6

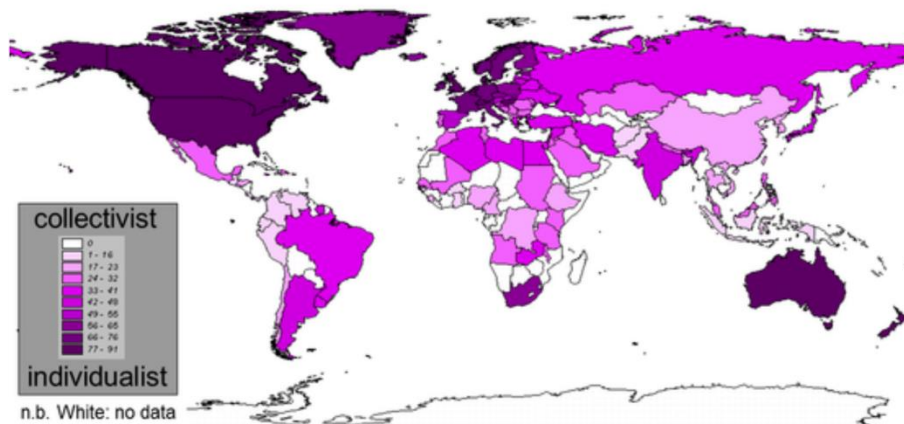
Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

En la siguiente imagen se puede visualizar el ranking anterior en un mapa mundial. Los colores más fuertes identifican los países más individualistas y a medida que el color pierde intensidad más colectivista es la cultura.

Imagen 2

Mapa mundial individualismo - colectivismo

Collectivism – Individualism World map



Fuente. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com

ANEXO C: MASCULINIDAD

Índice de masculinidad

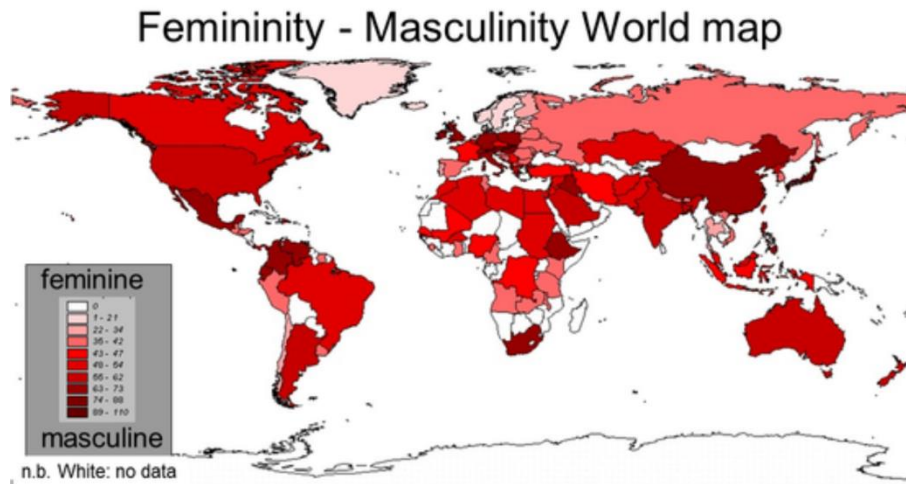
Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1	Eslovaquia	110	40	Singapur	48
2	Japón	95	41-42	Israel	47
3	Hungría	88	41-42	Malta	47
4	Austria	79	43-44	África occidental	46
5	Venezuela	73	43-44	Indonesia	46
6	Suiza alemana	72	45-47	Canadá Francesa	45
7-8	Italia	70	45-47	Taiwán	45
7-8	Suiza	70	45-47	Turquía	45
9	México	69	48	Panamá	44
10-11	Irlanda	68	49-52	Bélgica Holandesa	43
10-11	Jamaica	68	49-52	Francia	43
12-14	China	66	49-52	Irán	43
12-14	Alemania	66	49-52	Serbia	43
12-14	Gran Bretaña	66	53-55	Perú	42
15-17	Colombia	64	53-55	Rumania	42
15-17	Filipinas	64	53-55	España	42
15-17	Polonia	64	56	África del Este	41
18-19	Ecuador	63	57-60	Bulgaria	40
18-19	Sudáfrica	63	57-60	Croacia	40
20	Estados Unidos	62	57-60	El Salvador	40
21	Australia	61	57-60	Vietnam	40
22	Bélgica Francesa	60	61	Corea del Sur	39
23-25	Nueva Zelanda	58	62	Uruguay	38
23-25	Suiza Francesa	58	63-64	Guatemala	37
23-25	Trinidad y Tobago	58	63-64	Surinam	37
26-28	República Checa	57	65	Rusia	36
26-28	Grecia	57	66	Tailandia	34
26-28	Hong Kong	57	67	Portugal	31
29-30	Argentina	56	68	Estonia	30
29-30	India	56	69	Chile	28
31	Bangladesh	55	70	Finlandia	26
32	Bélgica	54	71	Costa Rica	21
33-34	Países árabes	53	72-73	Lituania	19
33-34	Marruecos	53	72-73	Eslovenia	19
35	Canadá	52	74	Dinamarca	16
36-38	Luxemburgo	50	75	Países Bajos	14
36-38	Malasia	50	76	Letonia	9
36-38	Pakistán	50	77	Noruega	8
39	Brasil	49	78	Suecia	5

Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

En la siguiente imagen se puede visualizar el ranking anterior en un mapa mundial. Los colores más fuertes identifican los países más individualistas y a medida que el color pierde intensidad más colectivista es la cultura.

Imagen 3

Mapa mundial masculinidad - feminidad



Fuente. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com

ANEXO D: EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Índice de evasión de la incertidumbre

Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1	Grecia	112	40	Taiwán	69
2	Portugal	104	41	Países árabes	68
3	Guatemala	101	42	Marruecos	68
4	Uruguay	100	43	Ecuador	67
5	Bélgica Holandesa	97	44-45	Alemania	65
6	Malta	96	44-45	Lituania	65
7	Rusia	95	46	Tailandia	64
8-9	Bélgica	94	47	Letonia	63
8-9	El Salvador	94	48-50	Bangladesh	60
10-11	Bélgica Francesa	93	48-50	Canadá Francesa	60
10-11	Polonia	93	48-50	Estonia	60
12-14	Japón	92	51-52	Finlandia	59
12-14	Serbia	92	51-52	Irán	59
12-14	Surinam	92	53	Suiza	58
15	Rumania	90	54	Suiza Alemana	56
16	Eslovenia	88	55	Trinidad y Tobago	55
17	Perú	87	56	África Occidental	54
18-23	Argentina	86	57	Países Bajos	53
18-23	Chile	86	58	África del Este	52
18-23	Costa Rica	86	59-60	Australia	51
18-23	Francia	86	59-60	Eslovaquia	51
18-23	Panamá	86	61	Noruega	50
18-23	España	86	62-63	Nueva Zelanda	49
24-26	Bulgaria	85	62-63	Sudáfrica	49
24-26	Corea del Sur	85	64-65	Canadá	48
24-26	Turquía	85	64-65	Indonesia	48
27-28	Hungría	82	66	Estados Unidos	46
27-28	México	82	67	Filipinas	44
29	Israel	81	68	India	40
30-31	Colombia	80	69	Malasia	36
30-31	Croacia	80	70-71	Gran Bretaña	35
32-33	Brasil	76	70-71	Irlanda	35
32-33	Venezuela	76	72-73	China	30
34	Italia	75	72-73	Vietnam	30
35	República Checa	74	74-75	Hong Kong	29
36-39	Austria	70	74-75	Suecia	29
36-39	Luxemburgo	70	76	Dinamarca	23
36-39	Pakistán	70	77	Jamaica	13
36-39	Suiza Francesa	70	78	Singapur	8

Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

ANEXO E: ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

Índice de orientación a largo plazo

Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1	Corea del Sur	100	49	Brasil	44
2	Taiwán	93	50	Malasia	41
3	Japón	88	51-54	Finlandia	38
4	China	87	51-54	Georgia	38
5	Ucrania	86	51-54	Polonia	38
6	Alemania	83	51-54	Israel	38
7-9	Estonia	82	55-56	Canadá	36
7-9	Bélgica	82	55-56	Arabia Saudita	36
7-9	Lituania	82	57-58	Dinamarca	35
10-11	Rusia	81	57-58	Noruega	35
10-11	Bielorrusia	81	59-60	Tanzania	34
12	Alemania del Este	78	59-60	Sudáfrica	34
13	Eslovaquia	77	61	Nueva Zelanda	33
14	Montenegro	75	62-63	África del Este	32
15	Suiza	74	62-63	Tailandia	32
16	Singapur	72	64	Chile	31
17	Moldavia	71	65	Zambia	30
18-19	República Checa	70	66-67	Portugal	28
18-19	Bosnia	70	66-67	Islandia	28
20-21	Bulgaria	69	68-69	Burkina Faso	27
20-21	Letonia	69	68-69	Filipinas	27
22	Países Bajos	67	70-72	Uruguay	26
23	Kirguistán	66	70-72	Argelia	26
24	Luxemburgo	64	70-72	Estados Unidos	26
25	Francia	63	73-74	Perú	25
26-27	Indonesia	62	73-74	Irak	25
26-27	Macedonia	62	75-77	Irlanda	24
28-32	Albania	61	75-77	México	24
28-32	Italia	61	75-77	Uganda	24
28-32	Armenia	61	78	Países árabes	23
28-32	Hong Kong	61	79	Australia	21
28-32	Azerbaiyán	61	80-82	Argentina	20
33	Austria	60	80-82	Mali	20
34-35	Croacia	58	80-82	El Salvador	20
34-35	Hungría	58	83	Ruanda	18
36	Vietnam	57	84-85	Jordán	16
37	Suecia	53	84-85	Venezuela	16
38-39	Serbia	52	86	Zimbabue	15
38-39	Rumania	52	87-88	Marruecos	14
40-41	Gran Bretaña	51	87-88	Irán	14
40-41	India	51	89-92	Colombia	13
42	Pakistán	50	89-92	República Dominicana	13
43	Eslovenia	49	89-92	Nigeria	13
44	España	48	89-92	Trinidad y Tobago	13
45-46	Bangladesh	47	93	África Occidental	9
45-46	Malta	47	94	Egipto	7
47	Turquía	46	95	Ghana	4
48	Grecia	45	96	Puerto Rico	0

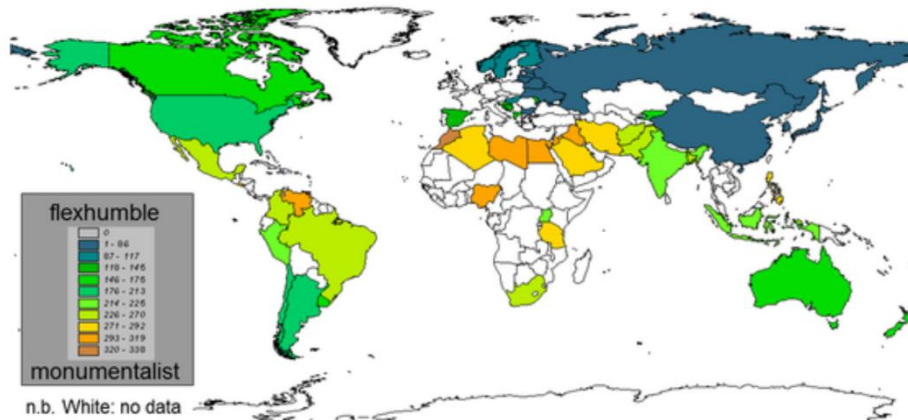
Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

En la siguiente imagen se puede visualizar el ranking anterior en un mapa mundial. Los colores más oscuros identifican los países con orientación a largo plazo y los colores más claros a países con orientación a corto plazo.

Imagen 5

Mapa mundial orientación a largo plazo – orientación a corto plazo

Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



Fuente. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com

ANEXO F: INDULGENCIA

Índice de indulgencia

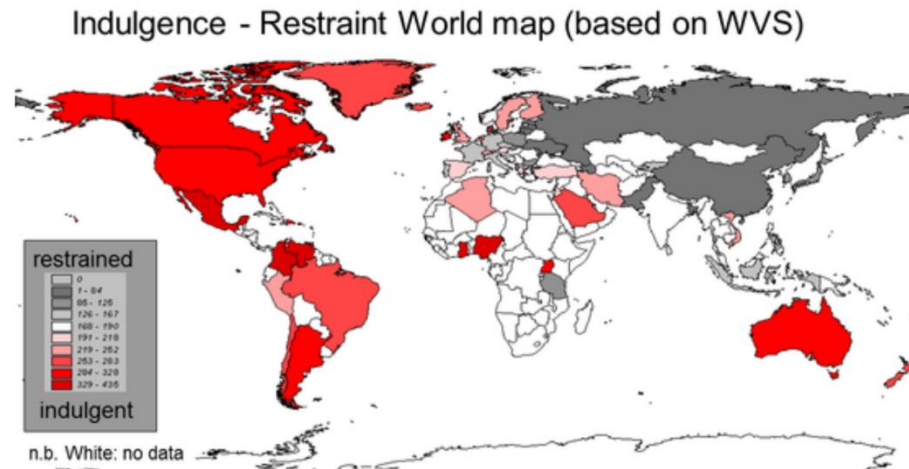
Ranking	País o región	Índice	Ranking	País o región	Índice
1	Venezuela	100	49-50	Jordán	43
2	México	97	49-50	Mali	43
3	Puerto Rico	90	51-53	Zambia	42
4	El Salvador	89	51-53	Filipinas	42
5	Nigeria	84	51-53	Japón	42
6	Colombia	83	54-56	Alemania	40
7	Trinidad y Tobago	80	54-56	Irán	40
8-9	África Occidental	78	54-56	África del Este	40
8-9	Suecia	78	57	Kirguistán	39
10	Nueva Zelanda	75	58-59	Tanzania	38
11	Ghana	72	58-59	Indonesia	38
12	Australia	71	60	Ruanda	37
13-14	Chipre	70	61-2	Vietnam	35
13-14	Dinamarca	70	61-62	Macedonia	35
15	Gran Bretaña	69	63-64	Alemania del Este	34
16-19	Canadá	68	63-64	Países árabes	34
16-19	Países Bajos	68	65-66	Croacia	33
16-19	Estado Unidos	68	65-66	Portugal	33
16-19	Chile	68	67-68	Argelia	32
20	Islandia	67	67-68	Georgia	32
21-22	Suiza	66	69	Hungría	31
21-22	Malta	66	70	Italia	30
23-24	Andorra	65	71-73	República Checa	29
23-24	Irlanda	65	71-73	Corea del Sur	29
25-26	Sudáfrica	63	71-73	Polonia	29
25-26	Austria	63	74-76	Eslovaquia	28
27	Argentina	62	74-76	Serbia	28
28	Brasil	59	74-76	Zimbabue	28
29-31	Finlandia	57	77	India	26
29-31	Malasia	57	78	Marruecos	25
29-31	Bélgica	57	79	China	24
32	Luxemburgo	56	80	Azerbaiyán	22
33	Noruega	55	81-84	Montenegro	20
34	República Dominicana	54	81-84	Rumania	20
35	Uruguay	53	81-84	Rusia	20
36-37	Uganda	52	81-84	Bangladesh	20
36-37	Arabia Saudita	52	85	Moldavia	19
38	Grecia	50	86	Burkina Faso	18
39-40	Taiwán	49	87-88	Hong Kong	17
39-40	Turquía	49	87-88	Irak	17
41-42	Francia	48	89-91	Estonia	16
41-42	Eslovenia	48	89-91	Bulgaria	16
43-45	Perú	46	89-91	Lituania	16
43-45	Etiopía	46	92-93	Bielorrusia	15
43-45	Singapur	46	92-93	Albania	15
46	Tailandia	45	94	Ucrania	14
47.48	Bosnia	44	95	Letonia	13
47-48	España	44	96	Egipto	4

Datos de 2015 extraídos de la página web oficial www.geerthofstede.com

En la siguiente imagen se puede visualizar el ranking anterior en un mapa mundial. Los colores más fuertes identifican los países más indulgentes y a medida que el color pierde intensidad menos indulgente es la cultura del país.

Imagen 6

Mapa mundial cultura indulgente - restricta

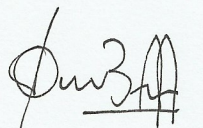


Fuente. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 9 de septiembre de 2020



María Adela del Rosario Bertona

.....
Firma y aclaración

.....29427.....
Número de registro

.....40127068.....
DNI