



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE EQUIPOS MULTICULTURALES

Análisis de las diferencias culturales entre Estados
Unidos, España, Grecia y Finlandia

Autor: Patricia Fernández Freijo

Director: María Eugenia Ramos Fernández

Madrid
Junio 2014

RESUMEN

Esta tesina analiza el peso de la cultura en el comportamiento organizacional. El análisis se lleva a cabo aplicando los modelos culturales de Trompenaars y Hapden-Turner y Hofstede a un caso empresarial, en el que están representados los siguientes países: Estados Unidos, España, Finlandia y Grecia. Tras el análisis, se concluye que los desacuerdos profesionales expuestos en el caso fueron causados por diferencias culturales. El análisis también revela las limitaciones de estos modelos a la hora de explicar las diferencias dentro de una misma cultura. La tesina concluye que es necesario ser consciente de las diferencias culturales para el éxito de las operaciones internacionales, utilizando los modelos existentes como punto de partida sobre el que desarrollar un conocimiento más profundo.

Palabras clave: comportamiento organizacional, diferencias culturales, Trompenaars y Hapden-Turner, Hofstede, Rosinski, dimensiones culturales, internalización, empresas multinacionales, expatriados.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the importance of culture in organizational behavior. The analysis has been conducted applying the cultural frameworks developed by Trompenaars and Hapden-Turner and Hofstede to a business case involving the following countries: United States, Spain, Finland and Greece. After the analysis, the author concludes that the disagreements on the way of conducting business were caused by cultural differences. The analysis also reveals the limitations of these frameworks in explaining the differences within the same culture. The dissertation concludes that it is necessary to be aware of cultural differences in order to succeed in conducting international business. To gain a deep insight into these differences, the existing cultural frameworks may be used as a starting point.

Keywords: organizational behavior, cultural differences, Trompenaars and Hapden-Turner, Hofstede, Rosinski, cultural dimensions, international expansion, multinational companies, expatriates.



ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	1
Metodología	1
Estado de la cuestión	2
Partes del TFG	3
Marco teórico	4
Las siete dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden-Turner	4
Las cinco dimensiones culturales de Hofstede	9
El marco de orientación cultural de Rosinski	13
Presentación del caso empresarial	18
Análisis del caso empresarial	23
EEUU, España, Grecia y Finlandia según Hofstede	23
EEUU, España, Grecia y Finlandia según	
Trompenaars y Hampden-Turner	28
Estilos de gestión de EEUU, España, Grecia y Finlandia	30
Conclusiones	36
Bibliografía	38



1 INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación académica se centra en el estudio del impacto de las diferencias culturales en las operaciones empresariales de internacionalización. A través de estas páginas se intentará demostrar la eficacia de distintos modelos a la hora de determinar las principales diferencias entre culturas, en concreto entre Estados Unidos, España, Grecia y Finlandia. Es también uno de los objetivos de este trabajo el analizar las limitaciones de dichos modelos, así como resaltar la importancia de usar estos marcos culturales como complemento de otras fuentes de información y análisis que tengan en cuenta el contexto cultural que envuelve a una situación determinada. Por último, este trabajo intentará ilustrar la tendencia hacia un análisis cultural basado en las características del individuo, y no de la sociedad en su conjunto.

1.2 METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos mencionados, se recurrió al análisis crítico de investigaciones secundarias. La razón por la que se emplearon fuentes secundarias reside en la complejidad del tema tratado. Los modelos expuestos en este trabajo son fruto de años de investigación y de recolección de datos a través de muestras representativas del casi el total de la población mundial, debido a su tamaño ($n > 40.000$) y diversidad geográfica (más de 40 países). Estas investigaciones dieron como resultado modelos que explican la correlación entre las diferencias culturales y su impacto en el ámbito de los negocios internacionales. Dado que no solo se trata de analizar estas correlaciones, sino también de demostrar la utilidad práctica de estos modelos, otro de los recursos utilizados en este trabajo fue la elaboración de un caso empresarial, basado en un acontecimiento real. El análisis de este caso, en el que están representadas cuatro culturas distintas, permite la aplicación práctica de los modelos anteriormente definidos, a la vez que pone de manifiesto la limitación de los mismos. Es por esta razón por la que



la combinación de estas dos metodologías parece la más adecuada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha recurrido a varias piezas de información, en concreto:

Dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden-Turner.

Dimensiones culturales de Hofstede.

Marco de orientación cultural de Rosinski.

Business case Blue Ridge Spain.

1.3 ESTADO DE LA CUESTIÓN

En las últimas décadas se han producido una serie de cambios económicos y sociales, cuyo impacto ha tenido grandes repercusiones en el funcionamiento de las economías nacionales. Los límites geográficos ya no constituyen una barrera para el comercio entre distintos países (Hill, 2008). La globalización ha facilitado el intercambio de bienes, servicios e inversiones entre naciones, que ha sido posible gracias a la disminución o eliminación de tasas aduaneras, a los avances en el sector de las telecomunicaciones y a la reducción en los costes de transporte (Rothaermel, 2013). Ante esta nueva situación, muchas empresas se han visto obligadas a ampliar sus operaciones en el extranjero, con el fin de tener acceso a mercados más amplios y a factores de producción más baratos. La decisión de internacionalizarse ha llevado a estas empresas a trabajar con miembros de distintos países, lo que hace necesario el conocimiento de las diferencias entre las culturas implicadas (Lane et al., 2012).

Ante esta nueva realidad, numerosos investigadores han detectado la necesidad de crear modelos que ayuden a determinar las diferencias culturales entre países. Sin embargo, muchos de los directivos y empleados implicados en operaciones internacionales no son conocedores de estos modelos, o bien caen en el error de usarlos sin tener en cuenta sus limitaciones (Lane et al., 2012). Por esta razón, este trabajo de investigación trata de profundizar en estos modelos culturales, exponiendo sus usos y limitaciones, así como



demostrar la importancia de entender las diferenciales culturales dentro de su contexto particular.

1.4 PARTES DEL TFG

El trabajo se estructura en cinco partes. En la primera se presentan los cambios económicos y sociales que han repercutido en el aumento de las empresas con operaciones en el extranjero. En este apartado también se exponen los objetivos concretos del trabajo. En la segunda parte se analizan tres modelos que intentan enmarcar las diferencias entre culturas. El tercer apartado consiste en la presentación de un caso empresarial, cuyo análisis se lleva a cabo en el siguiente punto, aplicando dos de los modelos mencionados en la segunda parte. Por último, se extraen las principales conclusiones.



2 MARCO TEÓRICO

No existe ninguna definición de cultura aceptada universalmente por todos los estudiosos del tema. Cada académico incluye matices distintos en su definición, lo que refleja la complejidad de la cultura en sí. El antropólogo Edward Tylor (1871) la define de la siguiente forma:

Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.

Estos principios generales a los que se refiere Tylor en su definición, son los que han tratado de definir numerosos autores a lo largo de los años a través de modelos culturales. Dos de los aquí expuestos identifican diversas dimensiones culturales cuyas características intentan definir a los miembros de una misma cultura. El tercero hace uso de 18 categorías para crear un perfil cultural específico a cada individuo, independientemente del país al que pertenezca.

2.1 LAS SIETE DIMENSIONES CULTURALES DE TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER

Trompenaars y Hampden-Turner llevaron a cabo un estudio con una muestra compuesta por más de 46.000 *managers* de 40 países distintos, con el fin de asesorar las diferencias culturales desencadenantes de conflictos en el área empresarial (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998). De este estudio se desprende su modelo basado en siete dimensiones culturales. Los autores parten de la base de que los dilemas que afectan al hombre son los mismos en cualquier parte del mundo; las relaciones interpersonales y la escasez de tiempo y recursos, pero no sucede lo mismo con las soluciones a dichos problemas. Cada persona afrontará estos dilemas de distinta forma en función de la cultura de la que provenga, lo que puede generar conflictos cuando estas soluciones no



son compartidas por otros grupos. Las siete dimensiones descritas por Trompenaars y Hampden-Turner (1998) enmarcan los factores que tienen mayor peso a la hora de escoger el método a seguir para resolver dichos problemas.

Universalismo – Particularismo

Las culturas universalistas, como la suiza, están regidas por una serie de estrictas normas, reglas y creencias compartidas, lo que conlleva la aceptación de una única verdad. Las culturas particularistas, por el contrario, conceden más importancia a las relaciones interpersonales que a normas impuestas, y aceptan el hecho de que cada persona puede tener una perspectiva distinta sobre la vida, la cual no es más o menos válida que cualquier otra. Esta dimensión también contempla los diferentes enfoques de justicia; los universalistas tratan todos los casos del mismo modo, mientras que los particularistas, como Rusia, tienen en cuentas las circunstancias especiales que rodean cada caso.

Traslado al ámbito empresarial, esto implica que los *managers* que lideren equipos provenientes de culturas universalistas han de dar instrucciones claras y concisas a sus subordinados, así como usar un proceso objetivo a la hora de tomar decisiones, las cuales han de ser claramente explicadas y percibidas como justas por el resto del equipo. *Managers* responsables de equipos particularistas lograrán mejores resultados si son flexibles con sus decisiones y se dedican tiempo a conocer a cada miembro del equipo para así poder entender mejor sus necesidades. Dar autonomía a otros para que tomen sus propias decisiones es también un factor clave para potenciar el éxito de empleados que provengan de culturas particularistas.

Individualismo – Colectivismo

Según Trompenaars y Hampden-Turner, las culturas individualistas, como Estados Unidos, tienden a resaltar el éxito individual y a aceptar la responsabilidad personal en la toma de decisiones. Asimismo, los miembros de culturas individualistas creen que sus logros son debidos exclusivamente a su propio esfuerzo. En culturales más colectivistas, como Francia, la norma consiste en tomar decisiones y aceptar responsabilidades como



un mismo grupo. Las opiniones de los demás cobran mucho más peso en culturas colectivistas. Del mismo modo, se tiende a buscar el bien común y no solo el éxito individual.

A la hora de dirigir a personas individualistas, es clave recompensar los logros individuales, así como dotar a los trabajadores de la autonomía suficiente para que tomen iniciativa y sus propias decisiones. Por otro lado, cuando se trata de empleados provenientes de culturas colectivistas, los *managers* verán facilitada su labor si recompensan el trabajo en equipo, los logros colectivos y la toma de decisiones en común. El efecto puede ser negativo y los empleados se pueden sentir cohibidos si se reconoce el trabajo individual en público delante de otros compañeros, o si el *manager* da señas de favoritismo para con ciertos empleados.

Específico – Difuso

En esta dimensión, los autores analizaron el nivel de segregación de la vida personal de la profesional en distintas culturas. Tras su estudio, determinaron que ciertas culturas como la británica, poseen valores específicos que se caracterizan por mantener una marcada separación entre las relaciones personales y las profesionales. Del mismo modo, tener amigos en el lugar del trabajo no solo no es una prioridad, sino que puede verse como algo negativo, ya que difumina las líneas de autoridad. Para las personas de culturas difusas, como la argentina, la vida personal está tan estrechamente ligada a la profesional que en la mayoría de los casos es difícil separarlas. De este hecho se desprende la importancia de establecer una conexión personal con clientes, compañeros de trabajo o socios, ya que el cumplimiento de los objetivos empresariales puede verse afectado, tanto negativa como positivamente, por dichas relaciones personales.

El análisis de esta dimensión sugiere las claves para dirigir a personas tanto de culturas específicas como difusas. Ser directo y centrarse en los intereses de los empleados, antes de esforzarse por estrechar relaciones, es importante cuando se trata de personas cuyo bagaje cultural sostiene la creencia de que debe existir una separación entre la vida personal y la profesional. Cuando el *manager* se encuentre ante empleados con valores difusos, deberá esforzarse por forjar buenas relaciones en el ámbito laboral y estar



preparado para hablar de negocios en ocasiones sociales, así como mantener conversaciones sobre asuntos personales en el trabajo.

Neutral – Afectiva

En esta cuarta dimensión el enfoque se centra en cómo los miembros de distintas culturas expresan sus emociones públicamente. En las culturas neutrales, como la japonesa, la gente trata de controlar sus emociones y no dejarse influenciar por las mismas, anteponiendo la razón en el análisis de situaciones y toma de decisiones. Se intenta evitar mostrar cualquier tipo de pista que lleve a deducir lo que se está pensando o sintiendo en cada momento. Por esta razón, se mide cada palabra y cada gesto, y se reduce al mínimo el contacto físico con aquellos con los que se interactúa. Las culturas con valores afectivos muestran sus emociones abiertamente, tanto si son positivas como negativas. Lo que en el lenguaje popular se conoce como gente “de sangre caliente” no es más que una referencia a la aceptación cultural del despliegue de emociones, que en la mayoría de los casos va acompañado de un marcado lenguaje corporal: gestos efusivos, cambios bruscos en el tono de voz, o risa elevada, entre otros. España representa un claro ejemplo de cultura afectiva.

Un *manager* con valores afectivos deberá aprender a controlar sus emociones cuando trate con empleados o socios de culturales neutrales. Asegurarse de que el lenguaje corporal propio no transmite emociones negativas, así como observar detenidamente las reacciones de aquellos que se oponen a mostrar sus emociones, pueden ser clave a la hora de postularse como un *manager* creíble y conocedor de lo que realmente ocurre a su alrededor. Ante personas con valores afectivos, un *manager* competente será aquel que esté dispuesto a comunicar los objetivos con emoción, además de saber manejar los conflictos de forma eficiente antes de que se trasladen al terreno personal.

Logro – Atribución

En las culturas de logro, el estatus que recibe una persona es el conseguido por la misma en función de su esfuerzo y trabajo, sin importar de dónde venga o quién sea.



El famoso “sueño americano” es el epítome de los valores de la cultura estadounidense, lo que lleva tanto a locales como a inmigrantes a trabajar duro, sabiendo que ese es el camino al ascenso profesional. En las culturas de atribución, como la uruguaya, el potencial laboral depende en mayor medida de quién eres y a quién conoces, que de logros personales. Edad, contactos, poder adquisitivo e incluso sexo son algunos de los atributos que se valoran en este tipo de sociedades.

Para lograr motivar a aquellos empleados que provengan de culturas de logro, es necesario reconocer y recompensar el buen rendimiento, y usar títulos solo cuando sea relevante o necesario. En el caso contrario, cuando el equipo esté compuesto por personas con valores de atribución, el *manager* deberá hacer uso de los títulos para señalar el estatus de cada persona en la organización. Al mismo tiempo, el manager ha de respetar las decisiones de aquellos con mayor autoridad, así como impedir que su posición interfiera en su rendimiento.

Orientación temporal: Secuencial – Sincrónica

En esta sexta dimensión se analiza la orientación y gestión del tiempo. En aquellas culturas como la alemana, lo normal realizar una sola tarea o actividad cada vez, y se valora la puntualidad y el cumplir con los planes acordados. Méjico es uno de los países cuya orientación temporal es sincrónica. El tiempo, así como los planes y compromisos, son percibidos como algo flexible. Otras características de estas culturas son el realizar actividades simultáneamente y el priorizar planes de acuerdo a preferencias personales.

Al trabajar con culturas cuya orientación temporal es secuencial, es importante centrarse en un solo proyecto en cada momento, así como establecer plazos claros. En el caso de que el *manager* se encuentre ante personas de culturas con orientación del tiempo sincrónica, deberá ser flexible y dar flexibilidad a los demás en los distintos proyectos y tareas, siempre y cuando sea posible. Cuando sea imprescindible para el logro de los objetivos de la empresa, el *manager* ha de resaltar la importancia de cumplir estrictamente con los plazos designados.



Control Interno – Externo

La séptima y última dimensión se centra en la percepción que tienen diferentes culturas sobre el control o poder que poseen sobre sus circunstancias. Ciertas culturas como la israelita tienen un enfoque interno, lo que les lleva a creer que son los dueños de su propio destino y que, por tanto, pueden controlar sus circunstancias para lograr sus objetivos. En culturas con un enfoque externo, tómesese China como ejemplo, sus miembros creen que las circunstancias son las que les dominan, y para lograr sus metas han de adaptarse a dichas circunstancias. Esta creencia hace que en la mayoría de los casos se busque la aprobación de otros para asegurarse de que se está haciendo lo correcto.

Algunas de las estrategias a tener en cuenta a la hora de trabajar con personas que creen en el control interno incluyen el permitir que la gente tome el control sobre su aprendizaje y desarrollo de habilidades, así como aceptar e incluso alentar posibles desacuerdos y conflictos que puedan surgir en el ambiente laboral, siempre y cuando éstos sean constructivos. Cuando se supervise a personas con un enfoque externo, el *manager* ha de tener presente la importancia de analizar el rendimiento de sus empleados de forma regular y hacerles conocedores tanto de las áreas donde pueden mejorar como de aquellas en las que están haciendo un buen trabajo. Asimismo, el *manager* ha de resolver posibles conflictos de manera rápida y eficaz.

Las siete dimensiones culturales analizadas por Trompenaars y Hampden-Turner constituyen un buen punto de partida para aquellos *managers* que lideren equipos multiculturales y quieran ser conscientes de las diferencias que caracterizan a los miembros de distintas culturas. El *manager* que conozca y acepte estas diferencias podrá desempeñar un mejor trabajo a la hora de potenciar el rendimiento de sus trabajadores, resolver conflictos y establecer relaciones más fructíferas con socios de culturas diferentes a la propia. Sin embargo, ningún *manager* ha de caer en el error de generalizar y encasillar a las personas en función de su país de origen (Lane et al., 2012). Estas dimensiones han de ser tomadas como una referencia y herramienta a



la hora de trabajar con distintas culturas, y no como un método para etiquetar a dichos empleados.

2.2 LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Una de las teorías más conocidas en el terreno de los negocios internacionales es la del investigador holandés Geert Hofstede. Con el fin de analizar el impacto de las diferencias culturales en el lugar de trabajo, Hofstede llevó a cabo un estudio exhaustivo tomando como muestra empleados de la empresa tecnológica IBM, para la que trabajo como psicólogo (Hofstede, 1980). Como parte de su trabajo, Hofstede tuvo que recabar información sobre los valores y comportamientos de más de 100.000 empleados durante los años 1967 y 1973. Esta información le permitió analizar 40 países distintos atendiendo a una serie de dimensiones culturales (Hofstede, 1980). Tras su estudio, el psicólogo determinó las cuatro dimensiones clave que ponen de relieve el peso de la cultura en el comportamiento organizacional.

La primera de estas dimensiones, definida como la distancia al poder, analiza cómo se distribuye el poder dentro de las organizaciones y empresas. Esto es un reflejo de la medida en la que la sociedad acepta el hecho de que la gente posee distintas capacidades físicas e intelectuales, las cuales llevan a desigualdades en la distribución del poder. Los países con una elevada puntuación en esta dimensión, como Filipinas (94/100, siendo 100 la puntuación más alta)¹, aceptan que las desigualdades entre personas se traduzcan en desigualdades en el acceso al poder, a oportunidades, o a la riqueza. En culturas con una puntuación baja, tómesese Austria (11/100) como ejemplo, los ciudadanos tienden a intervenir para crear una distribución de poder y recursos más igualitaria, tanto dentro de la empresa como en la sociedad en su conjunto.

La segunda dimensión definida por Hofstede analiza la relación entre los miembros de una sociedad; en concreto, la relación entre el individuo y el bien común. En aquellos países más individualistas, como Estados Unidos (91/100), la libertad y los

¹ Todas las puntuaciones han sido extraídas de The Hofstede Centre (<http://geert-hofstede.com/>)



logros individuales son dos de los objetivos principales de esta sociedad. Como consecuencia, los vínculos entre miembros de la comunidad son muy flojos, y los individuos tienden a preocuparse exclusivamente de sí mismos y de su familia más cercana. En el otro extremo se encuentran países como Venezuela (12/100), donde el bien común se sitúa por encima de los intereses particulares. En estos países, los ciudadanos están ligados por estrechos vínculos a miembros o grupos de la misma comunidad, incluso desde el nacimiento, debido a la existencia e importancia de la unidad familiar extensa.

Otra dimensión para crear el perfil de un país según Hofstede es la tendencia hacia patrones de conducta masculinos o femeninos. En culturas más masculinas, como la japonesa (95/100), los roles de género están claramente definidos y bien diferenciados. Algunos de los ideales culturales predominantes en estas sociedades incluyen la competitividad, el ejercicio del poder y la asertividad. En culturas con una puntuación más baja en esta dimensión y, por tanto, con una mayor tendencia a la femineidad, como Suecia (5/100), los valores que rigen son la cooperación, la humildad y la armonía.

La cuarta y última dimensión incluida en el estudio del psicólogo holandés trata sobre el grado de aceptación de la incertidumbre y la aversión al riesgo. En concreto, analiza hasta qué punto los miembros de una determinada cultura se estresan, agitan o incomodan ante situaciones inciertas o desconocidas. Los países con una alta puntuación en esta dimensión, como Rusia (95/100), son los más reacios a la incertidumbre, por lo que valoran recibir instrucciones claras, así como carreras profesionales estrictamente estructuradas, empleos de por vida, y pensiones por jubilación. En el otro extremo de la balanza se encuentran países como Singapur (8/100), con una mayor tolerancia a la incertidumbre. Estas culturas muestran menor resistencia al cambio, así como una mayor disposición a la toma de riesgos.

Posteriormente, Hofstede habría de añadir una quinta dimensión surgida a raíz de una investigación llevada a cabo en Hong Kong (Hill, 2008). Esta dimensión, definida como dinamismo confuciano, analiza la inclinación de las distintas culturas hacia una visión



a largo o corto plazo. Aquellas culturas con una orientación al largo plazo, rasgo común en los países asiáticos, tienden a ser más pragmáticas y valoran la capacidad de ahorro, de adaptación y la persistencia. Entre los valores predominantes en las sociedades orientadas al corto plazo se incluyen el respeto por la tradición, la reciprocidad y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Esta orientación es típica en países como Nigeria, en los que la escasez de recursos de sus habitantes obliga a planificar el día a día, ya que el futuro no está asegurado (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010).

Las distintas dimensiones culturales definidas por Hofstede ayudan a crear un perfil de los países con los que trabajan tanto *managers* como miembros de equipos multiculturales. Sin embargo, otro de sus usos más extendidos consiste en servir de guía y apoyo a la hora de determinar en qué países es más probable que una empresa tenga éxito cuando se contempla la expansión internacional (Rothaermel, 2013). El modelo elaborado por Hofstede es el primero que asigna un valor numérico a las orientaciones culturales de un determinado país, por lo que logra mayor credibilidad y funcionalidad a la hora de ser utilizado en la toma de decisiones empresariales. Aquellos países que obtengan puntuaciones similares a las del país de origen de la empresa en todas o casi todas las categorías, tendrán más posibilidades de aceptar la empresa y/o producto, ya que las diferencias culturales se verán reducidas (Rothaermel, 2013).

El trabajo de Hofstede constituye una gran aportación en el estudio de las diferencias culturales, pero también ha sido objeto de numerosas críticas. Algunos académicos rechazan este modelo por asumir que la orientación cultural es la misma entre todos los miembros de un determinado país, ignorando la existencia de subgrupos o distintas etnias dentro del mismo (Jones, 2007). De esta falta de análisis de las diferencias entre ciudadanos de un mismo país también peca el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner. Otros autores como Hill (2008), señalan el hecho de que el equipo de investigadores liderado por Hofstede estaba compuesto exclusivamente por ciudadanos europeos y americanos, lo que pudo haber



condicionado el análisis de los datos obtenidos en el estudio debido a los prejuicios de los propios investigadores. Por último, la limitada representación de la muestra escogida para el estudio también ha hecho cuestionar la utilidad del mismo. A pesar del gran tamaño de la muestra (más de 100.000 personas), el perfil de los encuestados comparte demasiados rasgos en común, reduciendo la validez universal de los resultados. Todos los encuestados trabajaban para la misma empresa, IBM, conocida por su firme cultura corporativa y por llevar a cabo exhaustivos programas de selección (Jones, 2007). Por tanto, lo más probable es que aquellos candidatos que no encajaran con la cultura de la empresa no continuaran en el proceso de selección, quedándose también fuera del estudio de Hofstede. Al mismo tiempo, ciertas clases sociales, tales como obreros sin educación superior, no contaron con ningún tipo de representación en el estudio al no formar parte de la plantilla de IBM (Jones, 2007). A pesar de las limitaciones señaladas, el trabajo de Hofstede no debe ser descartado. El análisis de las distintas dimensiones constituye una base sólida sobre la que directivos y empleados que trabajen con equipos multiculturales pueden desarrollar un conocimiento más profundo de las diferencias culturales entre individuos.

2.3 MARCO DE ORIENTACIÓN CULTURAL DE PHILIPPE ROSINSKI

A diferencia de los modelos expuestos anteriormente, el profesor y *coach* Philippe Rosinski desarrolló un marco de orientación cultural para aquellos expatriados o *managers* que quisieran tomar conciencia de sus propios rasgos culturales antes de analizar los demás. Este reconocimiento de la identidad propia, de los comportamientos aprendidos, de la base cultural sobre la que se cimientan los valores y creencias, proporciona una perspectiva más amplia a la hora de trabajar con miembros de distintas culturas (Rosinski, 2003). El fin último de este marco cultural no está en categorizar y diseminar las características de culturas distintas a la propia, sino en el aprendizaje derivado de la reflexión sobre aquellos rasgos de la personalidad que, más que desarrollados conscientemente, son fruto de haberse criado en una cultura determinada (Gilbert y Rosinski, 2008). Según Rosinski, “una



orientación cultural es una inclinación a pensar, sentir o actuar de un modo determinado culturalmente” (2003).

Con el cada vez más fácil y extendido acceso a Internet, Rosinski aplicó la teoría de su marco de orientación cultural a un cuestionario accesible en línea² para que tanto ejecutivos como equipos pudieran evaluar y reconocer aquellos rasgos que los definen. Este marco de orientación cultural no sólo se basa en la investigación del propio Rosinski, sino que también toma prestados conceptos y teorías de autores como Hofstede, Trompenaars, Hall y Strodbeck, entre otros. El marco de orientación cultural, conocido como COF por sus siglas en inglés, está compuesto por 18 dimensiones agrupadas en siete categorías. Cada una de las preguntas del cuestionario evalúa al encuestado en una dimensión cultural distinta, de modo que al final del cuestionario se crea un perfil completo del individuo atendiendo a las 18 dimensiones, las cuales se describen a continuación.

La primera categoría del COF evalúa el sentimiento de poder y responsabilidad que cada persona cree que tiene para con la naturaleza y sus circunstancias, similar al concepto de control interno o externo desarrollado por Trompenaars y Hampden-Turner (1998).

En la segunda categoría se analiza la concepción y uso del tiempo con la ayuda de tres dimensiones distintas. La primera refleja la percepción del tiempo que posee el individuo. El tiempo puede ser visto como algo escaso, percepción definida por la expresión “el tiempo es oro” o abundante, común en culturas conocidos por “tomarse su tiempo”. La segunda dimensión aborda el concepto del tiempo como algo monocrónico, donde cada actividad tiene su momento, o policrónico, donde la norma es hacer más de una cosa al mismo tiempo. La tercera dimensión dentro de esta categoría reflexiona sobre la importancia que cada persona atribuye al pasado, basando las acciones presentes en lecciones aprendidas, al presente, centrándose en metas a corto plazo, o al futuro, estableciendo planes más a largo plazo.

² <http://www.philrosinski.com/cof/>



La tercera categoría definida en el COF examina el sentido de identidad y propósito de cada individuo. Dentro de esta categoría se encuentra la dimensión de individualismo y colectivismo, analizada previamente por autores como Hofstede (2003). Rosinski también analiza la inclinación hacia el hacer o el ser. Aquellos individuos que tienden al hacer, centran sus esfuerzos en logros visibles, mientras que una persona que pone más énfasis en el ser, se esfuerza por desarrollar sus talentos y destrezas, y por establecer relaciones significantes con los que se cruzan en su camino.

En la cuarta categoría, Rosinski evalúa las distintas percepciones sobre las estructuras organizativas. Para ello, el COF se vale de varias preguntas acerca de las siguientes dimensiones: jerarquía o igualdad, donde se pone de manifiesto la creencia de que debe existir una estratificación social para el correcto funcionamiento de la sociedad o, por el contrario, la creencia de que todos los individuos son iguales a pesar de que desempeñen distintas funciones. Esta categoría también analiza la inclinación hacia el universalismo o particularismo, definidos anteriormente en el modelo cultural de Trompenaars y Hampden-Turner (1998). Otra de las dimensiones evalúa la preferencia de los individuos por el cambio o por la estabilidad. Aquellos que abogan por el cambio suelen considerar la rutina como algo a evitar, e intentan crear un ambiente flexible que facilite la innovación. Por el contrario, los que temen el cambio y prefieren la estabilidad, valoran un ambiente estático, en que la eficiencia se consigue a través del trabajo sistemático y disciplinado. La última dimensión dentro de esta categoría está relacionada con el éxito dentro de la empresa. Por un lado, están aquellas personas que promueven la competitividad dentro de la empresa como herramienta para lograr un mejor rendimiento. Por el otro lado, están los colaboradores, aquellos que creen en el apoyo mutuo, trabajo en equipo, y solidaridad para conseguir mejores resultados.

El concepto de espacio físico y separación entre los distintos aspectos de la vida de una persona se contempla en la quinta categoría. Por un lado, ciertas personas trazan una marcada línea entre su vida personal y laboral, y tienden a guardar las distancias,



físicamente hablando, con aquellos que les rodean. En el otro extremo se encuentran aquellos que buscan estrechar relaciones con los demás, por lo que están acostumbrados a compartir tanto sus emociones y sentimientos como su espacio físico.

La sexta categoría del COF indaga en los patrones de comunicación utilizados por miembros de distintas culturas. La primera dimensión de esta categoría analiza el concepto de culturas de alto contexto y de bajo contexto, definido por primera vez por el antropólogo Edward T. Hall en su libro *Beyond Culture* (1976). Las culturas de alto contexto confían en la comunicación no verbal e implícita, por lo que los gestos, la postura y el tono de voz, entre otros, tienen más importancia que las palabras. Las culturas de bajo contexto, por el contrario, transmiten e interpretan mensajes explícitos; lo que se dice tiene más importancia que cómo se dice (Hall, 1976). Los estadounidenses son conocidos por sus mensajes claros y directos, propios de una cultura de bajo contexto, lo que puede llevar a miembros de culturas de alto contexto, como China, a sentirse incómodos y confusos ante este tipo de comunicación. La segunda dimensión de esta categoría está estrechamente relacionada con la primera, ya que analiza la preferencia del interlocutor por mensajes directos, aún a riesgo de caer en la ofensa o en el conflicto, o por mensajes indirectos que pueden llevar a la confusión pero evitan causar problemas entre el interlocutor y los receptores del mensaje. Rosinski elabora la tercera dimensión de esta categoría en torno al concepto desarrollado por Trompenaars y Hampden-Turner (1998) de comunicación afectiva o neutral. La primera se caracteriza por la carga emocional del mensaje, generalmente transmitido por aquellos cuya prioridad son las relaciones personales. La comunicación neutral enfatiza la precisión, concisión y claridad del mensaje. Por último, para conseguir una definición completa sobre los patrones de comunicación utilizados por un individuo, el COF analiza la preferencia por una comunicación formal, la cual se vale de estrictos protocolos y rituales, o por una comunicación informal que favorezca la espontaneidad.



La última categoría incluida en el COF y necesaria para completar el perfil del individuo está relacionada con los distintos modos de pensamiento, estrechamente ligados al tipo de educación recibida. La primera dimensión distingue entre el pensamiento deductivo, el cual enfatiza la importancia de conceptos y teorías cuyo análisis lógico lleva a soluciones prácticas, y el pensamiento inductivo, que toma experiencias y situaciones concretas para generar modelos y teorías usando la intuición como herramienta principal. La otra dimensión compara el pensamiento analítico, caracterizado por separar el todo de sus partes constituyentes, y el pensamiento sistemático, el cual conduce al individuo a explorar las conexiones que existen entre los elementos de un conjunto para tener una visión holística del mismo.

Las aplicaciones del modelo desarrollado por Rosinski son varias, pero todas ellas están destinadas a celebrar la diversidad cultural en el lugar de trabajo a través del reconocimiento de aquellos aspectos de la personalidad del individuo que son fruto de la cultura de origen. Sin embargo, este modelo, al igual que los expuestos anteriormente, no está libre de crítica. La principal limitación del COF es que no tiene en cuenta que, en ocasiones, es la situación la que determina la orientación cultural del individuo, a diferencia de las características psicológicas que suelen ser estables bajo cualquier circunstancia (Hill, 2008). Por ello, el perfil cultural definido por el COF debe ser tomado como una referencia sobre la orientación cultural general del individuo, teniendo en cuenta que esta orientación puede cambiar ante una situación determinada. Por ejemplo, alguien que por lo general es competitivo en el trabajo, es posible que prefiera ser colaborador en un proyecto específico si aquellos con los que trabaja tienen más experiencia o conocimiento sobre el tema del que trata el proyecto. A pesar de sus limitaciones, el COF es una buena herramienta para la evaluación cultural de una persona o equipo. Usada correctamente, puede llevar a un mejor rendimiento de equipos multiculturales, ya que ayuda a tomar conciencia de aquellos comportamientos o reacciones propias que no son compartidos por individuos criados en ambiente distintos al propio, al mismo tiempo que desvela el potencial de los que son concedores de estas diferencias (Hill, 2008).



3 PRESENTACIÓN DEL CASO EMPRESARIAL³

Fundada en Virgina en 1959, la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC)⁴ logró prontamente un hueco en el mercado de la comida rápida tras su nacimiento. En 1974, quince años después de su fundación, la compañía había abierto más de 500 establecimientos en Estados Unidos y Canadá. A pesar del rápido crecimiento en el territorio norteamericano (las ventas crecieron en un 96% anual entre los años 1975 y 1980), KFC no contaba con ninguna estrategia respecto a su expansión internacional. Eran los interesados en abrir una franquicia en su país los que acudían a KFC y, siempre y cuando pagarán parte de las ganancias, KFC no se preocupaba en mantener la calidad de sus productos y la consistencia en la imagen de la marca en otros mercados. Sin embargo, tras la compra por parte de una empresa de bebidas internacional en 1981, se creó una nueva división encargada únicamente de las operaciones en el extranjero. La estrategia por la que apostó esta nueva división para entrar en nuevos mercados fue el modelo de *joint venture*; una alianza estratégica entre dos o más socios con el objetivo de crear una nueva empresa. Como los socios contribuyen aportando capital, la *joint venture* suele ser un acuerdo a largo plazo (Rothaermel, 2013). Bajo esta estrategia, KFC se alió con socios locales, beneficiándose del conocimiento, trabajo y capital de los lugareños, y reduciendo los costes de apertura de nuevos establecimientos. Esta nueva estrategia pronto dio sus frutos: las ventas de la compañía en lugares como Australia, el Sureste Asiático o Inglaterra, crecieron exponencialmente, lo que llevó a una rápida expansión internacional.

Cuando KFC fue vendida a PepsiCo en 1996, la compañía era una de las cadenas de comida rápida más grande del mundo, con unas ventas de más de seis mil millones de dólares. PepsiCo, a pesar de ser una de las compañías líderes en Estados Unidos en el

³ El caso ha sido redactado en base a la información presentada por Jeanne McNett en *Blue Ridge Spain*, así como a los datos aportados por el Profesor de la Universidad de Northeastern Nicholas Athanassiou, quien tuvo un papel principal en el desarrollo de los acontecimientos aquí expuestos. Parte de la información aportada es confidencial. Por favor no distribuir públicamente.

⁴ Los nombres de las empresas mencionadas en el caso se corresponden con los originales



sector de las bebidas gaseosas y refrigerios, no había logrado el mismo éxito a nivel internacional. Los altos cargos de la compañía mostraban oposición al modelo *joint venture*, ya que consideraban que era una pérdida de tiempo. PepsiCo buscaba un crecimiento agresivo, y sus directivos creían que las marcas de la compañía eran lo suficientemente fuertes como para necesitar aliarse con socios locales para conquistar nuevos mercados. Otra de las estrategias de entrada de PepsiCo se basaba en la compra de empresas locales. Sin embargo, como el método seguido por KFC había consistido principalmente en crear joint ventures, PepsiCo no tuvo más opción que trabajar con los socios locales.

Años antes de ser adquirida por PepsiCo, KFC había iniciado su expansión en España. Los directivos de KFC eran conscientes de que entrar en el mercado español no sería fácil. El concepto de los restaurantes de comida rápida todavía no era muy popular entre los españoles, quienes tachaban a estas cadenas de dar un trato impersonal a sus clientes y de tener un diseño no concebido para disfrutar de una comida en buena compañía. Con estas premisas, en KFC eran conscientes de que necesitaban encontrar un socio local si querían tener éxito en su expansión en el territorio español. Es tras los primeros intentos fallidos de encontrar un socio español con la suficiente experiencia, cuando el responsable de las operaciones europeas de KFC, Gene Bennett⁵, es presentado al vice-presidente del grupo Pans & Company, Francisco Álvarez. La empresa española fue fundada en Barcelona en 1991 con el fin de incluir el típico bocadillo español en la categoría de comida rápida sin que perdería su atractivo. Cuando KFC entró en contacto con Pans & Company, la empresa todavía era pequeña y estaba dirigida en su mayoría por la familia que la fundó. Durante el transcurso de las negociaciones, Bennett, cuya experiencia en las negociaciones internacionales se extendía hasta los inicios de su carrera profesional, y Álvarez tuvieron la oportunidad de conocerse mejor y forjaron una sólida amistad que llevó a Álvarez a creer que KFC tenía la visión adecuada para formar una *joint venture* con Pans & Company. Tras firmarse el acuerdo entre las dos empresas, Álvarez contrató a Eduardo Rodrigo, profesor en la Universidad

⁵ Los nombres de los empleados han sido modificados para proteger la identidad de los individuos



de Barcelona, para liderar la *joint venture*. Tras las primeras aperturas, la empresa empezó a dar beneficios y el concepto fue bien acogido entre el público español. Sin embargo, los beneficios no estaban acompañados por la rápida expansión que KFC esperaba. Una de las causas principales del lento crecimiento era la falta de establecimientos en Madrid, uno de los mercados más importantes. La razón bajo este hecho tenía que ver con diferencias ideológicas; Rodrigo, catalán de nacimiento, no era un gran fan de la capital española y evitaba viajar hasta allí siempre y cuando le fuera posible. Consecuentemente, la expansión de la cadena de restaurantes se centró en el área barcelonesa durante los primeros años. Las relaciones entre las dos partes de la *joint venture* se vieron negativamente afectadas debido a la presión ejercida por KFC sobre Rodrigo ante la falta de resultados conseguidos. Las cosas se volvieron aún peor cuando, en su viaje a Barcelona para discutir la estrategia a seguir durante los siguientes años, el director financiero de KFC se encontró las oficinas cerradas por un mes entero. Ante esta situación, la decisión de sustituir a Rodrigo se hizo inminente. Por su parte, KFC nombró como nuevo director europeo a Yannis Costas, de origen griego y con una extensa experiencia internacional tras haber sido responsable de la expansión de KFC en Europa y Asia, con la esperanza de que él pudiera restaurar la relación con Pans & Company. Costas, que había estado envuelto en la expansión de KFC en España desde sus inicios, no tardó en restablecer la buena relación con los directivos españoles, los cuales se comprometieron a cumplir con los objetivos de crecimiento establecidos por la empresa americana, abriendo numerosos establecimientos por toda la geografía española.

Pocos meses después de la compra de KFC por parte de PepsiCo, la segunda tomó un papel más activo en la gestión de la empresa de comida rápida. PepsiCo creó una nueva posición; vice-presidente regional responsable de supervisar las operaciones en Europa, Oriente Medio y Sudáfrica. El designado para ocupar este cargo fue Mikael Södergran, de 35 años de edad y origen finlandés, que en el momento de ser contratado por PepsiCo, trabajaba en el departamento de marketing de la empresa de productos de gran consumo Procter & Gamble. En su primer día de trabajo, Södergran se reunió con la junta directiva de la *joint venture* para hablar sobre los objetivos de crecimiento de los



cinco siguientes años. Un estudio, encargado por PepsiCo a una de las consultoras líderes de Estados Unidos, determinó que KFC tenía un gran potencial de expansión en España. De acuerdo a los resultados del estudio, la empresa estadounidense esperaba abrir 30 nuevos establecimientos al año. Como era de esperar, los directivos españoles no estaban dispuestos a aceptar el nuevo plan de expansión, ya que con sólo diez *managers* en su equipo los nuevos objetivos no eran factibles. El tono cordial de la reunión se evaporó cuando Södergran tomó una postura agresiva y obligó a la parte española a aceptar los nuevos términos alegando que, por contrato, se habían comprometido a expandirse rápidamente en el mercado español. El presidente de Pans & Company se levantó de su asiento, tomó el contrato entre sus manos y mientras pronunciaba las siguientes palabras; “si este es vuestro contrato, y dependemos de un contrato escrito para resolver un problema entre socios, entonces esto es lo que pienso de vuestro contrato y de vosotros”, depositó el contrato en la papelera, poniendo fin a la reunión.

Durante los siguientes seis meses, la junta directiva de la *joint venture* se reunió en cuatro ocasiones, tras lo que ambas partes aceptaron unas nuevas cuotas de crecimiento que representaban la mitad de las expuestas en la primera reunión. Sin embargo, la frustración exhibida por los directivos de PepsiCo, por lo que consideraban eran oportunidades perdidas por culpa de la postura de los directivos españoles, fue en aumento. Ante esta situación, los directivos norteamericanos consideraron la opción de comprar la empresa de bocadillos. Costas, el director europeo de KFC, les recordó que si compraban la compañía, la mayoría de los managers españoles renunciarían, por lo que tendrían que reclutar a nuevos empleados, tarea difícil como ya habían comprobado antes de aliarse con Pans & Company.

Con el tiempo, la situación se hizo insostenible, y el único acuerdo al que llegaron ambas partes fue que no podían continuar haciendo negocios juntos. Costas tuvo que presenciar cómo diez años de trabajo y negociaciones con la empresa española, y lo que parecía ser un acuerdo prometedor, se desvanecía sin que pudiera hacer nada. PepsiCo terminó comprando la participación en la *joint venture* de Pans & Company por 25 millones de



dólares, un precio mucho más alto del que habían ofrecido en un primer momento (12 millones de dólares). Además, la compañía ibérica se hizo con la mitad de las propiedades que la *joint venture* tenía en España, y los directivos más competentes dejaron sus puestos en KFC para unirse a Pans & Company. Södergran y otros altos mandos que quedaron al cargo de la filial en España, abandonaron la compañía durante los tres años posteriores.



4 ANÁLISIS DEL CASO EMPRESARIAL

Tras la lectura del caso, uno puede intuir que lo que llevó a la disolución de la *joint venture* no fue más que el desacuerdo en los objetivos de crecimiento entre las dos partes implicadas. Sin embargo, bajo este desacuerdo subyace un conflicto cuyo origen está en las diferencias culturales y en la incapacidad de los implicados de darse cuenta y actuar sobre las mismas.

4.1 EEUU, ESPAÑA, GRECIA Y FINLANDIA SEGÚN HOFSTEDE⁶

Para conocer mejor las diferencias generales entre las culturas implicadas, el modelo propuesto por Hofstede es un buen punto de partida.

ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es el lugar donde son fundadas tanto KFC como PepsiCo, cuya cultura empresarial está condicionada en gran medida por la orientación cultural predominante en el país.

El país norteamericano obtiene una puntuación en la dimensión de distancia al poder de 40 sobre 100, siendo 100 la máxima puntuación. Esto implica que la cultura estadounidense se esfuerza por dar las mismas oportunidades a todos sus miembros, lo que se refleja en los constantes avances por alcanzar derechos universales en todos los aspectos de la sociedad. En el ámbito laboral, esta puntuación se traduce en organizaciones con una estructura más horizontal, donde los superiores y jefes son fácilmente accesibles y confían en sus empleados y equipos a la hora de tomar decisiones. Del mismo modo, la comunicación entre los distintos niveles de la organización es frecuente, informal y participativa.

En la dimensión de individualismo, Estados Unidos obtiene una puntuación muy alta, 91, lo que implica que el país norteamericano es uno de los más individualistas. Las

⁶ Análisis basado en las siguientes fuentes: Hofstede, G. (1980). Culture's consequences, y The Hofstede Centre (<http://geert-hofstede.com/>)



consecuencias de este pronunciado individualismo se ven reflejadas en una sociedad que tiene problemas a la hora de establecer grandes amistades y cuyos miembros tienden a apoyarse en sí mismos y, en algunos casos, en su familia inmediata. En el mundo de los negocios, los norteamericanos están acostumbrados a trabajar o interactuar con gente que no conocen bien. Se espera de ellos que sean autosuficientes y demuestren iniciativa. Las decisiones de contratar y ascender a un empleado son tomadas teniendo en cuenta la experiencia, conocimientos y habilidades de la persona.

Estados Unidos es un país con valores masculinos, como señala la puntuación obtenida en esta dimensión (62). Estos valores de competitividad y éxito se reflejan en un comportamiento guiado por la premisa de que el ganador es el que se lleva todo, lo que les lleva a hablar de sus logros sin ningún tipo de pudor, ya que la mayor motivación no es el logro en sí, sino el poder hacerlo público. Es esta exhibición de poder es lo que lleva a la mayoría de los estadounidenses a “vivir para trabajar”, ya que mayores recompensas monetarias se traducen en un estatus social más alto. Por último, estos valores también se reflejan en la predisposición de los ciudadanos al conflicto, basándose en el hecho de que el enfrentamiento sacará lo mejor de las personas ya que el fin del mismo es ser el ganador.

En la última de las cuatro dimensiones originales expuestas por Hofstede (1980), Estados Unidos se sitúa por debajo de la media con una puntuación de 46. Esto significa que los estadounidenses no se sienten cohibidos o desconcertados ante un futuro incierto. Como consecuencia, los ciudadanos apuestan por nuevas ideas y productos revolucionarios, y están dispuestos a probar cosas diferentes, bien sea en el área de la tecnología, los negocios o la cocina. Asimismo, los norteamericanos suelen exhibir una mayor tolerancia ante ideas y opiniones contrarias a la propia, favoreciendo la libertad de opinión, que creen todo el mundo debe poseer.

ESPAÑA

Al planear su expansión por España, KFC era consciente de que necesitaría el conocimiento de los locales para poder tener éxito. Por ello, se alió con la empresa española Pans & Company.



En la primera de las dimensiones de Hofstede, la distancia al poder, España obtiene una puntuación superior a la media (57). Esto se traduce en un modelo social fuertemente estratificado, cuyos miembros aceptan el orden jerárquico establecido, donde todo el mundo ocupa el lugar que le corresponde y no es necesaria mayor justificación. Las organizaciones también siguen una estructura jerárquica, lo que implica que el poder está centralizado y los subordinados reciben instrucciones claras sobre la tarea a realizar.

España, al igual que la mayoría de los países europeos, es una sociedad históricamente colectivista, pero en los últimos años se ha producido un ligero cambio que ha llevado a los españoles a centrarse en su propio interés antes que en el de los demás, lo que sitúa al país en un punto medio, obteniendo una puntuación de 51. Por su legado cultural, los españoles tienden a formar parte de grupos que cuidan de ellos a cambio de lealtad. Por esta razón, la familia extendida es muy común en España, y la relación que se mantiene con ella es similar a la que tiene con la familia inmediata. En el ámbito laboral, esta característica de la cultura española se ve reflejada en la tendencia natural a trabajar en equipo.

En la cultura española predominan los valores femeninos según indica su puntuación en esta categoría (42), por lo que una excesiva competitividad no es bien recibida. La educación española ensalza la búsqueda de la armonía y el consenso, a la vez que penaliza el tomar una postura muy marcada ante un tema o el que un individuo destaque por encima de los demás. Los débiles y los necesitados despiertan simpatía entre los ciudadanos, lo que explica que España sea un país solidario y el líder en donación de órganos, según la Organización Nacional de Trasplantes⁷. En la empresa, los encargados suelen consultar a sus subordinados a la hora de tomar decisiones, y en política, la representación de partidos minoritarios es percibida positivamente, ya que se evita el dominio por parte de un único partido.

⁷ <http://www.ont.es/Paginas/Home.aspx>



Si bien en las anteriores dimensiones España obtiene valores cercanos a la media, es en esta última dimensión, la aversión al riesgo, en la que el país se posiciona en el extremo, con una puntuación de 89. Los ciudadanos españoles prefieren contar con normas que gobiernen casi todos los aspectos de su vida y el cambio no es deseable, ya que genera situaciones inciertas, ante las cuales los españoles no se sienten cómodos. El conflicto es evitado debido al estrés que genera y a la rapidez con la que escala al nivel personal. El miedo a enfrentarse a un futuro incierto es lo que lleva a muchos españoles a desarrollar su carrera profesional en la administración pública, donde el trabajo es prácticamente asegurado de por vida.

GRECIA

El director europeo de KFC, Yannis Costas, era de origen griego, y su proximidad con la cultura española fue pieza clave en la formación de la *joint venture*.

Los griegos obtienen una puntuación de 60 en la dimensión de distancia al poder, lo que implica que las desigualdades sociales son aceptadas entre la población. La sociedad griega muestra una estructura jerárquica que impone el respeto de sus mayores. Por esta razón, los hijos se ocupan de sus padres cuando son ancianos, y evitan internarlos en residencias. En las empresas, es el jefe el que asume toda la responsabilidad. Los símbolos de estatus son importantes, ya que muestran la posición social del individuo y comunican a los demás el respeto que le debe ser profesado.

La sociedad griega sostiene fuertes valores colectivistas, lo que explica su puntuación, 35, en la dimensión de individualismo. La familia extendida se integra con la inmediata, la cual se encarga de proteger y dar apoyo a sus miembros. Esta protección también se traslada al ámbito laboral, donde las generaciones más jóvenes esperan que sus familiares ya establecidos les ayuden a conseguir un trabajo en su empresa, lo que en sociedades individualistas sería tachado de nepotismo. En los negocios, es fundamental establecer buenas relaciones con aquellos con los que se trabaja, por lo que las reuniones suelen comenzar con una charla que permita conocer mejor a los demás.



La cultura griega exhibe valores masculinos como el éxito o la competitividad como demuestra su puntuación en esta dimensión, 57, pero sin llegar al extremo de otras culturas, como la estadounidense. Esta característica, al ser combinada con su orientación colectiva, implica que el éxito conseguido por uno de los miembros de una familia, impactará positivamente en el estatus social de todo el clan. Por esta razón, cuando son introducidos a alguien de otra región, los griegos no dudan en señalar la gente importante que conocen en dicha región.

En la última dimensión en la que los griegos se postulan en el extremo absoluto con un 100 sobre 100. La cultura griega evita a toda costa la incertidumbre, por lo que la sociedad está regida por estrictas normas, leyes y burocracia, que dan a los griegos la percepción de que viven en un lugar más seguro. Es este estrés generado por situaciones inciertas lo que lleva a los griegos a buscar momentos de disfrute en su día a día, bien sea hablando con sus compañeros de trabajo, saboreando un larga comida o bailando con amigos.

FINLANDIA

La relación entre las partes constituyentes de la *joint venture* se empezó a debilitar cuando Södergran, el vice-presidente regional de PepsiCo de origen finlandés, tomó el mando.

En la primera de las dimensiones definida por Hofstede, la distancia al poder, los finlandeses obtienen una puntuación muy baja (33), lo que define su carácter igualitario y su aversión a una jerarquía estricta. En el ámbito de trabajo, el poder está descentralizado, los superiores son accesible y confían en la experiencia de los miembros de su equipo, a los que consultan antes de tomar decisiones.

Finlandia se caracteriza por ser un país individualista como indica su puntuación (63). Los miembros de la sociedad finlandesa prefieren no depender de nadie más que de ellos mismos y de su familia inmediata. Del mismo modo, el nepotismo no es aceptado, es el mérito individual el que abre las puertas al ascenso social.



En la cultura finlandesa predominan los valores femeninos sobre los masculinos (26). Los finlandeses “trabajan para vivir”, valoran la igualdad de oportunidades, la solidaridad, el consenso y la calidad de vida. Para motivar a sus empleados, las empresas encuentran más efectivo ofrecer incentivos como tiempo libre y flexibilidad en el horario de trabajo, ya que los finlandeses se esfuerzan por alcanzar un equilibrio entre vida personal y trabajo. A diferencia de las sociedades masculinas, el mostrar el estatus social no es una preocupación para los finlandeses, que dan mucha más importancia al bienestar personal.

Una puntuación de 59 en la última dimensión indica que la sociedad finlandesa evita el riesgo y las situaciones inciertas, aunque en menor medida que la mayoría de sus compatriotas europeos. La preferencia por rígidos códigos de conducta y normas que rijan el día a día es reflejo de esta aversión a la incertidumbre, así como la oposición a ideas demasiado innovadoras. Uno de los motivos que lleva a los finlandeses a trabajar duro es asegurar que mantendrán su empleo por el mayor tiempo posible, decisión que depende exclusivamente de su rendimiento al tratarse de una sociedad individualista.

4.2 EEUU, ESPAÑA, GRECIA Y FINLANDIA SEGÚN TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER

El análisis de las dimensiones de Hofstede es un buen punto de partida para conocer alguna de las principales diferencias entre las culturas presentes en el caso. Además, estas diferencias no son puestas en valor absoluto, ya que gracias al sistema de puntuaciones se puede conocer hasta qué punto estas dimensiones son representadas por las distintas culturas. Sin embargo, hay ciertas dimensiones que Hofstede no consideró en su análisis y que son fundamentales para completar el perfil cultural de estos países. Estas dimensiones son las recogidas en el estudio de Trompenaars y Hampden-Turner (1998).

Particularismo – Universalismo

La sociedad española tiende al particularismo, lo que implica que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta las circunstancias que rodean una situación específica. Grecia tiende al universalismo, lo que les lleva a aplicar leyes universales en casi todos



los casos, aunque muestran un cierto margen que les permite adaptar su decisión en función de la relación existente entre los implicados. Estados Unidos y Finlandia muestran un fuerte universalismo que les lleva a aplicar las mismas normas en todos los casos por igual, sin importar el contexto.

Específico – Difuso

Tanto España como Grecia son culturas difusas en las que las relaciones personales juegan un papel fundamental en todos los aspectos de la vida, incluidos los negocios. La crítica no es bien acogida en estas culturas, ya que en la mayor parte de los casos se toma como algo personal. Finlandia y Estados Unidos entran dentro de la definición de culturas específicas, en las que hay una marcada separación entre la vida personal y la profesional. Los negocios se basan específicamente en contratos y no es necesario conocer a aquellos con los que se hace negocios fuera del ámbito de trabajo.

Logro – Atribución

Estados Unidos, Finlandia y España son países en los que el estatus se logra a través de méritos personales. Sin embargo, esta definición varía entre los distintos países. Mientras que en Estados Unidos y Finlandia lo más importante a la hora de ser contratado es la educación recibida y los logros personales más recientes, en España tiene más peso la edad y la experiencia. Asimismo, tanto en Estados Unidos como en Finlandia, las personas pertenecientes a una determinada clase social se relacionan indistintamente con gente en clases sociales distintas a la propia. En España, sin embargo, se tiende a socializar verticalmente, es decir, con aquellos que pertenecen a la misma clase social. La sociedad griega tiende a reconocer el estatus basándose en los contactos que se poseen o la familia a la que se pertenece, más que en méritos propios.

Control interno – externo

Las cuatro culturas aquí expuestas se caracterizan por compartir la creencia de que lo que les ocurre es fruto de sus propias acciones y comportamiento, y que ellos son responsables de encaminar su vida en la dirección que quieren que tome. Las culturas



que comparten esta orientación cultural suelen ser competitivas y creer en su propio instinto, lo que les proporciona una sensación de poder.

Neutral – Afectivo

España es uno de los países menos neutrales de Europa. Grecia también comparte esta característica que lleva a sus ciudadanos a usar un fuerte lenguaje corporal, así como a invadir el espacio personal del otro durante la comunicación. En estos países, las personas suelen saludarse de forma efusiva y cariñosa, dándose besos en la mejilla o con un abrazo. Estados Unidos y Finlandia son culturales neutrales en las que la lógica tiene mayor peso que las emociones. Es por ello que los miembros de estas sociedades tienden a ocultar y controlar sus emociones, ya que expresarlas en público es percibido como poco profesional e inmaduro.

Orientación temporal: Secuencial – Sincrónica

España y Grecia tienen una orientación temporal sincrónica, según la cual el tiempo es percibido como algo flexible e intangible. Es esta concepción la responsable de que en estos países lo normal sea presentarse más tarde de la hora fijada, tanto si se trata de una reunión con amigos o con compañeros de trabajo. Por el contrario, Estados Unidos y Finlandia se caracterizan por su orientación temporal secuencial; el tiempo para ellos es algo inflexible. Por esta razón, la puntualidad así como el cumplimiento de los plazos es algo importante para tener éxito en estos países.

4.3 ESTILOS DE GESTIÓN DE EEUU, ESPAÑA, GRECIA Y FINLANDIA

La combinación de los modelos de Hofstede y Trompenaars y Hampden-Turner proporciona la información necesaria para trazar el perfil cultural de los cuatro países, y sus resultados facilitan el análisis de las diferencias sobre el modo en que se llevan a cabo los negocios en cada país. El estilo de gestión de cada individuo refleja los valores culturales en los que se ha criado, lo que va a influir a la hora de hacer negocios o dirigir equipos en un contexto multicultural.

ESTADOS UNIDOS



El individualismo extremo de los estadounidenses es el responsable del reducido número de amistades que poseen, muchas veces surgidas por una necesidad específica. Los contactos de un individuo no son tan importantes como los resultados y rendimiento que aporta a la empresa. Es por ello que los estadounidenses trabajan duro, aunque esto no garantiza su permanencia en la empresa, ya que no existe lealtad hacia el empleado que no consigue los objetivos marcados (Morrison, Conaway y Borden, 1994).

El tiempo es visto como un recurso muy limitado, por lo que la puntualidad es algo fundamental. Asimismo, las decisiones respecto a asuntos de trabajo o negocios se toman rápidamente; un contrato de cientos de miles de dólares puede ser cerrado después de una sola reunión. La orientación temporal, tanto de los individuos como de las empresas, es a corto plazo, por lo que se esperan recompensas inmediatas por un trabajo bien hecho (Hall, 1993). Durante una reunión de negocios, bien sea en un despacho o durante una cena, la charla sobre temas que precede a la conversación sobre el tema por el que se ha fijado la reunión suele ser muy breve y estar limitada a un par de preguntas estándar.

ESPAÑA

En España, debido a su distancia al poder, la diferencia entre las distintas clases sociales y profesiones es muy marcada (Hofstede, 1980). En las conversaciones de trabajo, es común discutir sobre un determinado tema desde un punto de vista subjetivo, expresando los sentimientos que dicho tema genera (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998). Los contactos son esenciales para tener éxito en España, y generalmente ganan en importancia en comparación con la experiencia laboral. Debido a la importancia de las relaciones, es fundamental conocer a alguien en el terreno personal antes de iniciar negocios con él o ella (Hill, 2008).

Los españoles no son estrictamente puntuales, hecho que es aceptado socialmente. Al comienzo de una reunión, es inapropiado no hablar primero sobre temas pertenecientes a la vida personal (Morrison, Conaway and Borden, 1994).

GRECIA



La sociedad griega sigue un modelo jerárquico, en el que determinas clases, etnias y religiones son discriminadas por el resto de los ciudadanos (Morrison, Conaway and Borden, 1994). Para los griegos, las relaciones personales cobran una gran importancia a la hora de hacer negocios, y las decisiones suelen ser tomadas subjetivamente. Los miembros más ancianos de la sociedad son los que tienen mayor autoridad y se les profesa un gran respeto (Hofstede, 1980).

En Grecia, la puntualidad es importante pero no fundamental, ya que los griegos son flexibles con el tiempo. En las decisiones laborales, se busca el consenso del grupo, lo que pone de manifiesto su tendencia hacia el colectivismo (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998).

FINLANDIA

Los finlandeses se caracterizan por su marcado individualismo, por lo que se da más importancia a las habilidades y destrezas del individuo que a los contactos que posee. Las decisiones se toman basándose en hechos objetivos, no en preferencias personales (Hofstede, 1980). Los finlandeses valoran la privacidad, así como las opiniones personales; ser neutral suele tener connotaciones negativas en esta cultura (Morrison, Conaway and Borden, 1994).

En las reuniones de negocios se suele comenzar a hablar de trabajo directamente, evitando las conversaciones personales. Los finlandeses se caracterizan por ser reservados y los silencios prolongados no les incomodan. Sin embargo, el contacto visual es esencial cuando se conversa (Morrison, Conaway and Borden, 1994). La puntualidad es requerida tanto en reuniones como en eventos sociales (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998).

El examen de las diferencias culturales de los cuatro países (Estados Unidos, España, Finlandia y Grecia), especialmente en lo que respecta al ámbito laboral, facilita el entendimiento de los hechos que desembocaron en la ruptura de la *joint venture*.



En primer lugar, KFC acertó al escoger el modelo de *joint venture* como estrategia de entrada en el mercado español. De no haber contado con la experiencia y conocimiento de los empleados españoles para adaptar el concepto de los restaurantes a la cultura española, la cadena de comida rápida seguramente no habría contado con el mismo éxito. En el momento en el que se desarrollan los hechos, mediados de los años 90, los locales de comida rápida todavía no eran muy populares en España y eran percibidos como algo extranjero. Fue gracias a la alianza con la empresa española que KFC pudo adaptar el servicio ofrecido a las expectativas de los ciudadanos españoles, quienes acogieron el concepto rápidamente.

La formación de la *joint venture* entre KFC y Pans & Company fue posible gracias a la experiencia de Gene Bennett en el desarrollo de negocios internacionales. Bennett era conocedor de la importancia de entablar una amistad con los socios españoles, pertenecientes a una cultura difusa, si quería cerrar el trato. Además, debido a la orientación secuencial de los españoles, Bennett sabía que esta amistad no se construiría de la noche a la mañana, por lo que no se inquietó cuando, tras más de un año, el acuerdo para formar la *joint venture* todavía no se había resuelto.

Los directivos españoles, sin embargo, no contaban con una gran experiencia internacional, lo que les llevó a subestimar las diferencias culturales. Durante la primera crisis de la *joint venture*, uno de los directivos de KFC se desplazó a las oficinas españolas y se las encontró cerradas durante todo el mes de agosto. La sociedad española está gobernada por valores femeninos que subrayan la importancia del equilibrio entre la vida personal y profesional. Por esta razón, los españoles valoran el tiempo libre, y el mes de agosto suele estar reservado a las vacaciones⁸. Lo que no se esperaban los directivos americanos de KFC es que estos valores fueran a prevalecer ante la crisis que atravesaba la *joint venture*.

La decisión, por parte de KFC, de nombrar a Yannis Costas director europeo de la *joint venture* cuando la relación con la parte española se estaba debilitando, fue un acto

⁸ Este hecho debe ser considerado dentro del contexto de los años 90. Hoy en día no es frecuente que las empresas cierren completamente durante todo el mes de agosto.



premeditado. Costas provenía de un país, Grecia, mucho más cercano culturalmente a España. Además, el griego había jugado un papel importante durante la primera etapa de la *joint venture*, lo que devolvió la confianza a los españoles.

El declive de la *joint venture* comenzó bajo la dirección de Mike Södergran. PepsiCo, en vez de ofrecer el puesto de vice-presidente regional a Costas, optó por contratar a Södergran. El finlandés demostró su falta de conocimiento de la cultura española cuando, en su primer día de trabajo, convocó una reunión para hablar de los objetivos para los años siguientes. Södergran, perteneciente a una cultura específica, no tuvo en cuenta la importancia de conocer a los españoles fuera del contexto laboral antes de hablar sobre negocios.

PepsiCo prefirió encargar un estudio a una consultora americana antes que fiarse del criterio de los españoles a la hora de determinar los nuevos objetivos de crecimiento. Los españoles, acostumbrados al consenso en la toma de decisiones, mostraron su enfado al no haber sido consultados en el establecimiento de estos objetivos. A su vez, Södergran, criado en un país con una orientación temporal sincrónica, no entendía la negativa por parte de los españoles de comprometerse a cumplir con los plazos fijados. Los directivos españoles, por su parte, fallaron en explicar la importancia de obtener los contactos adecuados, especialmente en el sector inmobiliario, para poder abrir los establecimientos, lo cual llevaría más tiempo de lo que PepsiCo y Södergran estaban dispuestos a esperar.

Todos estos conflictos culturales llevaron a Södergran a levantar el tono y a exigir a los españoles su compromiso con el contrato. Fue aquí cuando la confianza que tantos años costó ganar, llegó a su fin. La sociedad española está estructurada de manera jerárquica, por lo que la autoridad es atribuida en función de la edad y la experiencia. Como consecuencia, los directivos españoles no estaban dispuestos a aceptar que un finlandés de 35 años creyera que sabía más que ellos sobre el mercado español. La forma de acabar la reunión por parte del presidente de Pans & Company refleja la orientación afectiva de la cultura española, donde el lenguaje corporal y los símbolos se utilizan para transmitir emociones.



Si bien los modelos culturales constituyen una herramienta fundamental para trazar las diferencias entre culturas, también se debe tener en cuenta que estos modelos presentan ciertas limitaciones. Una de las principales críticas a las dimensiones culturales tanto de Hofstede como de Trompenaars y Hampden-Turner, tiene que ver con la limitación de ambos modelos a la hora de determinar las diferencias entre miembros de una misma cultura (Jones, 2007). Estas dimensiones consideran que todas las personas pertenecientes a un mismo país comparten las mismas orientaciones culturales. Sin embargo, esta suposición no debe ser tomada como una afirmación válida. En el caso empresarial aquí expuesto hay dos hechos que no pueden ser explicados por estos modelos.

En primer lugar, cuando la cadena de comida rápida empieza su expansión por España, los directivos de KFC no entienden la falta de apertura de establecimientos en Madrid, uno de los mercados más importantes. Lo que, tanto Hofstede como Trompenaars y Hampden-Turner, no logran recoger en sus modelos es la existencia de subculturas dentro del mismo país. En este caso, el primer responsable español de la *joint venture*, de origen catalán, siente tal rechazo hacia los madrileños por razones ideológicas e históricas, que evita abrir locales en la capital española tan solo por no tener que viajar hasta allí. Este choque de culturas entre miembros de un mismo país es ignorado por los modelos culturales, que consideran que las fronteras geográficas son las que delimitan las diferencias culturales.

En segundo lugar, a pesar de que tanto PepsiCo como KFC son empresas americanas, la diferencia en cómo dirigen sus operaciones internacionales es evidente. La razón que explica por qué KFC es consciente de la importancia de entender las diferencias culturales, mientras que PepsiCo parece obviar este hecho, reside en la naturaleza de los servicios/productos ofrecidos por cada una. KFC ofrece un servicio de comida rápida, cuyo éxito depende de la ubicación de los establecimientos, la calidad y la adaptación a los gustos y expectativas locales. Debido a la complejidad de estos factores, KFC confía en el conocimiento local sabiendo que las diferencias culturales juegan un papel



fundamental en la percepción de estos factores. PepsiCo, por otro lado, se dedica a la comercialización de productos básicos como refrescos. El éxito en la venta de estos productos reside en su marketing, y es este hecho el que lleva a los directivos de PepsiCo a creer que lo importante a la hora de entrar en nuevos mercados es contar con una marca reconocida mundialmente. Esta creencia se ve reflejada en la oposición de los directivos de PepsiCo a establecer *joint ventures*, evitando el tener que fiarse de la experiencia de los lugareños.



5 CONCLUSIONES

La premisa de la que partía este trabajo es la importancia que cobran las diferencias culturales en un mundo en el que la globalización es visible en todos los aspectos de la sociedad. En concreto, se pretendía demostrar la correlación entre los factores que caracterizan a una cultura y su influjo en el comportamiento de las organizaciones. A través de la aplicación práctica de los modelos culturales de Hofstede y Trompenaars y Hampden-Turner, se logra explicar las diferencias culturales que ocasionaron la ruptura de una prometedora alianza entre empresas de distintos países. Otro de los objetivos del trabajo consistía en poner de relieve las limitaciones de estos modelos, con el fin de que se apliquen de forma responsable, reconociendo que la cultura también está determinada por el contexto individual. Por esta razón, ningún modelo podrá dar respuesta a todos los conflictos surgidos por motivos culturales, como se demostró con dos ejemplos específicos del caso práctico. La clave está en entender que estos modelos constituyen un buen punto de partida en el camino para lograr un conocimiento más profundo de los factores que determinan las diferencias entre culturas.

El aumento de las migraciones internacionales ha iniciado una tendencia hacia la multiculturalidad, lo que ha conseguido que la cultura no sea definida en términos de límites geográficos. Esta realidad hace necesaria la existencia de nuevos modelos que permitan definir la cultura en términos individuales. Este trabajo ilustra esta tendencia a través de la exposición y análisis del marco de orientación cultural de Rosinski, el cual responde a la necesidad de crear un perfil cultural adaptado al individuo en particular, y complementa el uso de otros modelos culturales.

Los hallazgos de este trabajo pueden ser de gran utilidad para aquellos profesionales que trabajen con gente perteneciente a distintas culturas. Cada vez son más los expatriados que asumen proyectos internacionales; un conocimiento previo sobre la orientación cultural de los empleados con los que se va a trabajar puede reducir el choque cultural, así como evitar conflictos derivados de la falta de sensibilización cultural.



En concreto, debido al contexto utilizado para ilustrar los objetivos de este trabajo, el mismo será especialmente práctico para aquellos que trabajen con personas que se hayan criado en alguna de las siguientes culturas: española, estadounidense, griega o finlandesa. Aunque este trabajo se centra principalmente en el ámbito del comportamiento organizacional, su lectura también puede ser de gran utilidad para aquellos que busquen entender las características culturales que definen parte de la conducta de las personas.



6 BIBLIOGRAFÍA

French, W., Zeiss, H. and Scherer, A. (2001). Intercultural Discourse Ethics: Testing Trompenaars' and Hampden-Turner's Conclusions about Americans and the French. *Journal of Business Ethics*, 34, pp.145-159.

Geert-hofstede.com, (2014). *Cultural Insights - Geert Hofstede*. [online] Available at: <http://geert-hofstede.com/> [Accessed 22 Apr. 2014].

Gilbert, K. and Rosinski, P. (2008). Accessing cultural orientations: the online Cultural Orientations Framework Assessment as a tool for coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), pp.81--92.

Hall, E. (1976). *Beyond culture*. 1st ed. Garden City, N.Y.: Anchor Press.

Hill, C. (2008). *Global business today*. 1st ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Hofstede, G., Hofstede, G. and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. 1st ed. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. 1st ed. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.

Jones, M. (2007). Hofstede-culturally questionable?. *University of Wollongong*.

Lane, H., Maznevski, M., Dietz, J. and DiStefano, J. (2012). *International Management Behavior*. 1st ed. Hoboken: Wiley.

Morrison, T., Conaway, W. and Borden, G. (1994). *Kiss, bow, or shake hands*. 1st ed. Holbrook, Mass.: B. Adams.

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. 1st ed. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Pub.

Rothaermel, F. (2013). *Strategic management*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Irwin.



Patricia Fernández Freijo

Trompenaars, A. and Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves culture*. 1st ed.
London: Nicholas Brealey Pub.

Tylor, E. (1871). *Primitive culture*. 1st ed. [New York: Harper

