



Grado en Traducción e Interpretación

Proyecto de Fin de Grado

LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL Y SUS
DIFERENTES TEORÍAS APLICADAS A LA
NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL

Estudiante: Carolina Pötsch Gimeno

Directora: Prof. Bettina Schnell

Madrid, junio de 2016

“It is the culture that gives man the ability to reflect upon himself. It is culture that makes us specifically human, rational beings, endowed with a critical judgement and a sense of moral commitment. It is through culture that we discern values.”

UNESCO

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. FINALIDAD Y MOTIVOS	1
1.2. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA.....	2
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	4
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO DISCIPLINA.....	5
2.2. DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	7
3. MARCO TEÓRICO: LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	11
3.1. LA TEORÍAS DE LA PROXÉMICA, LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y EL MODELO CONTEXTUAL, DE EDWARD T. HALL	11
3.2. GEERT HOFSTED E Y SU MODELO DE LAS CINCO DIMENSIONES CULTURALES.....	14
3.3. TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER Y SU MODELO DE LAS SIETE DIMENSIONES.....	19
3.4. SHALOM SCHWARTZ Y SU MODELO CULTURAL.....	23
4. CASO PRÁCTICO: LOS MODELOS DE HALL, HOFSTED E, TROMPENAARS Y SCHWARTZ, APLICADOS.....	27
4.1. PRESENTACIÓN DEL CASO: LA FUSIÓN DE PHARMACIA Y UPJOHN.....	27
4.2. ANÁLISIS DEL CASO PHARMACIA & UPJOHN	31
4.3. EL DESENLACE DEL CASO PHARMACIA & UPJOHN	35
5. RECOMENDACIONES FINALES Y CONCLUSIONES	36
6. BIBLIOGRAFÍA.....	39
7. ANEXOS.....	42
ANEXO 1: EL MODELO DE HALL APLICADO A LAS CULTURAS SUECA, ITALIANA Y ESTADOUNIDENSE	42
ANEXO 2: LAS DIMENSIONES DE HOFSTED E APLICADAS A LAS CULTURAS SUECA, ITALIANA Y ESTADOUNIDENSE.....	43
ANEXO 3: LAS DIMENSIONES DE TROMPENAARS APLICADAS A LAS CULTURAS SUECA, ITALIANA Y ESTADOUNIDENSE.....	44
ANEXO 4: EL MODELO CULTURAL DE SCHWARTZ APLICADO A LAS CULTURAS SUECA, ITALIANA Y ESTADOUNIDENSE.....	46

1. Introducción

1.1. Finalidad y motivos

El presente trabajo surge como el resultado final del aprendizaje y las capacidades adquiridas en la carrera de Traducción e Interpretación, y forma parte de los requisitos indispensables para la obtención del título de graduado. El interés por la comunicación intercultural emana de una serie de asignaturas cursadas a lo largo de la carrera en las que se hizo patente la importancia de la capacidad intercultural como una de las herramientas fundamentales para ejercer de traductor o de intérprete. En un mundo cada vez más globalizado, son muchas las situaciones en el entorno de la negociación empresarial en las que se encuentran dos o varias culturas distintas. En una coyuntura de comunicación transcultural, si los participantes en ella carecen de capacidad intercultural, o bien, si adoptan un comportamiento monocultural, podrían rápidamente surgir problemas de comprensión, lo que derivaría en frustración mutua, un shock cultural, y, finalmente, en el fracaso de la interacción comunicativa. En este contexto, surge la necesidad de establecer una serie de parámetros para poder estudiar las distintas sociedades y organizar las pautas del comportamiento ajeno.

Este trabajo tiene como objetivo verificar la efectividad de las principales teorías ya existentes: el modelo de Hall, el modelo de las dimensiones culturales de Hofstede, las siete dimensiones de Trompenaars, y el modelo cultural de Schwartz. Se procurará llevar a cabo esta verificación, así como una comparación de los modelos, aplicando sus parámetros a la negociación empresarial, concretamente en un estudio de caso elegido para el proyecto: el proceso de una fusión entre empresas estadounidenses, suecas e italianas.

1.2. Estructura y metodología

Con el objetivo de facilitar la comprensión de este trabajo, se ha estructurado en cinco partes principales, siendo la primera la presente introducción, en la que se incluye la finalidad, el marco teórico y la metodología. En el capítulo segundo se proporcionará un marco conceptual con el fin de acercar al lector las nociones fundamentales de la comunicación, y de la comunicación intercultural. Para ello se definirán, en primer lugar, los conceptos más generales, como “cultura” y “comunicación”, para acotar hasta poder proporcionar una definición completa y accesible de lo que es la comunicación intercultural. En el capítulo tercero se facilitará un marco teórico completo sobre las teorías principales más relevantes para este trabajo. Se ha optado por profundizar en los modelos de Hall, Hofstede, Trompenaars y Schwartz, y se hará en el orden especificado por cuestiones de antigüedad: Hall desarrolló su modelo entre los años 1960 y 1970 y Schwartz, creador de la última teoría que se estudiará, no terminó de perfeccionar su modelo hasta el año 2006. Otros estudiosos importantes como Gudykunst han sido descartados porque, o bien su teoría no era sustancial para el caso práctico elegido, o bien su modelo constituye la base para otro teórico, habiendo éste último completado dicha teoría y desarrollado más las ideas.

El capítulo cuarto está dividido en tres subcapítulos, y tiene como enfoque el caso práctico por el que se ha optado para el estudio monográfico. En el primer apartado se exponen los acontecimientos del caso de forma cronológica, y se identifican, una por una, los diferentes problemas que derivaron en el fracaso de la comunicación. El ejemplo elegido tiene la problemática adicional de que no son solamente dos culturas las que interactúan, sino tres: la cultura estadounidense, la cultura sueca, la cultura italiana. Por este motivo se han creado una serie de tablas aclaratorias, en las que se resumen los problemas surgidos y los puntos de vista de los distintos participantes. Posteriormente, se pasará a analizar cada uno de ellos, y se procurará explicar la causa por la que fracasó la comunicación aplicando la teoría expuesta en el capítulo tercero. Una vez aplicados los parámetros pertinentes se concluirá con una serie de medidas que se podrían haber impuesto específicamente en este caso para evitar el fracaso de la comunicación intercultural y, por ende, de las negociaciones relativas a la fusión. Por último, en el capítulo quinto, se realizará una breve recopilación de los hallazgos, para concluir con una serie de recomendaciones generales que faciliten la comunicación

intercultural en el contexto de la negociación empresarial. Finalmente, se tratará de dar con la respuesta a las preguntas formuladas en la introducción.

Tanto para la redacción de este trabajo como para el análisis del caso práctico se ha utilizado una metodología de investigación cualitativa. La hipótesis formulada es flexible y puede tener resultados muy variados, por lo que se ha seguido una estrategia de investigación correspondientemente flexible. Para la elaboración del marco teórico, y con el fin de identificar las principales teorías sobre la comunicación intercultural, se realizó una amplia lectura de aquellos trabajos recopilatorios que se han elaborado acerca de esta materia. Todos los teóricos seleccionados cuentan con una extensa lista de trabajos publicados, por lo que fue necesario identificar aquellos estudios que exponían las teorías relevantes para el caso práctico. La elección del estudio monográfico cayó en el caso Pharmacia & Upjohn por razones prácticas: al tratarse de un caso relativamente sonado, existía una gran bibliografía acerca del tema. No obstante, la mayor parte de las investigaciones se centraban en el aspecto empresarial de la fusión, destacando la cultura corporativa y realizando recomendaciones en el ámbito de la formación de líderes. El caso Pharmacia & Upjohn quedó documentado en importantes periódicos como *The New York Times*, y en revistas económicas especializadas como *The Outlook*, de Accenture, por lo que la garantía de que las fuentes fueran verídicas aumentaban. Gracias al gran número de figuras, tablas y esquemas creadas para el trabajo, todos de elaboración propia a partir de la información que figura en la bibliografía, el análisis ha procurado ser claro y comprensible. De este modo, con todas estas herramientas, como también con la bibliografía al alcance de la autora, ha sido posible realizar una evaluación exhaustiva de los modelos de comunicación intercultural.

2. Estado de la cuestión

Cada individuo nace inmerso en una comunidad en la que ha adquirido ciertas maneras de pensar, de sentir y de actuar, que se hacen sobre todo evidentes en el momento en el que se interactúa con personas de entornos diferentes al nuestro. A este conjunto de valores adquiridos lo llamamos “cultura”, y ésta es dinámica y cambiante. Mediante la interacción comunicativa, la cultura se manifiesta, se transmite, se conserva y se transforma. En el mundo globalizado en el que vivimos cada día se hace más patente la necesidad de estudiar la comunicación intercultural. Se trata de una disciplina, aún poco consolidada, que tiene como objetivo estudiar la forma en que los individuos de diferentes orígenes culturales se comunican entre sí. A partir de los años 70, un gran número de teóricos, desde Edward T. Hall hasta Fons Trompenaars, en 1997, han estudiado este fenómeno y establecido modelos de comunicación cultural en los que nombran parámetros con la finalidad de facilitar el análisis y el estudio de las diferencias culturales. ¿Quiénes son estos teóricos? ¿Cuáles son sus modelos de comunicación y cuál es su aplicación práctica? Es posible aplicar varios modelos de comunicación intercultural para explicar un solo estudio de caso? Bien, son estas las preguntas a las que se procurará responder a lo largo de este trabajo de fin de grado.

2.1. Historia y evolución de la comunicación como disciplina

La comunicación intercultural en su forma primitiva, realmente, se ha producido entre pueblos de diferentes culturas durante toda la historia de la civilización, antes de que surgiese el concepto de “cultura” o, incluso el de “nación”. No obstante, antes de la modernidad, los encuentros entre pueblos o civilizaciones no necesitaban de una comprensión o un entendimiento hacia la cultura foránea, ya que la comunicación se daba de forma unidireccional. Por ejemplo, si se daba una interacción entre un pueblo invasor y un pueblo invadido, éste último debía aceptar la supremacía, valores y normas del primero, por lo que el flujo de los mensajes se producía del pueblo más poderoso hacia el más débil. Esto no solo queda patente en las civilizaciones antiguas, sino también en tiempos más recientes. Durante la colonización, por ejemplo, era la civilización indígena la que debía asimilar la cultura colonizadora. Fue después de la Segunda Guerra Mundial y durante los procesos de descolonización cuando se empieza a estudiar la comunicación intercultural como instrumento de negociación. (Rodrigo Alsina, 1996) La fundación de distintas organizaciones internacionales, en especial de las Naciones Unidas, aceleró el proceso, ya que, a raíz de las devastadoras consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, surgió la necesidad de estabilizar las relaciones internacionales y construir una paz duradera, para lo cual era fundamental que los distintos pueblos y culturas se entendiesen.

A día de hoy, vivimos en un mundo globalizado. Los avances de los medios de comunicación permiten que la información llegue casi de manera instantánea a todas las esquinas del mundo, y también los seres humanos podemos llegar a la otra punta del planeta en cuestión de horas, ya sea por razones de ocio o de negocios. Estos cambios en el estilo de vida del ser humano, como también lo avances en los ámbitos político, social y económico requieren que, casi obligatoriamente, tengamos que afrontar problemas de adaptación y que adquiramos cierto grado de conocimiento de las culturas ajenas o, a falta de ellos, sepamos cómo comportarnos de forma que no existan choques o conflictos con aquellas personas provenientes de otras culturas. En este sentido, existen ciertas capacidades que pueden ayudarnos a crear un entendimiento con una persona proveniente de otra cultura, como puede ser, en palabras del experto en la materia, el profesor de la Universidad de Málaga, Juan José Leiva Olivencia:

La sensibilidad a las diferencias culturales y una apreciación de la singularidad cultural; tolerancia para las conductas de comunicación ambiguas; deseo de aceptar lo inesperado; flexibilidad para cambiar o adoptar alternativas; y expectativas reducidas respecto a una comunicación efectiva. (Leiva Olivencia & Pedrero García, 2011, p. 130)

No es hasta 1959 cuando se utiliza por primera vez la expresión “comunicación intercultural”, y se eleva este ámbito a objeto de estudio. Fue el antropólogo Edward T. Hall el que, en su estudio “The Silent Language” formula la primera teoría al respecto. En la década siguiente se llevaron a cabo los primeros cursos de comunicación intercultural en universidades estadounidenses. No obstante, la consolidación como disciplina académica no llegará hasta los años 1970, con las teorías de Gudykunst y de Hoopes. En la actualidad existe una amplia bibliografía sobre la conceptualización de la comunicación intercultural, así como innumerables teorías estableciendo parámetros de la interculturalidad que se pueden aplicar a casos prácticos

La diversas teorías sobre las dimensiones culturales se crearon con el fin de comprender las diferencias subyacentes en las distintas sociedades, y para aumentar de forma exitosa la capacidad intercultural de la persona que lleva a cabo la interacción con un individuo de otro país o cultura, bien sea en el mundo de los negocios, en el periodismo, el marketing, la enseñanza o el trabajo social. Para este trabajo se ha optado con aplicar las teorías más relevantes al mundo de los negocios, para así verificar la efectividad del estudio de dichas teorías. Sin embargo, antes de profundizar en las teorías y en el caso elegido, es fundamental conceptualizar ciertos términos básicos.

2.2. Definición de la comunicación intercultural

El concepto de “comunicación intercultural” parte de la puesta en común de conceptos más simples, como “cultura” y “comunicación”. Con el objetivo de facilitar la comprensión del marco teórico de este trabajo, es necesario realizar una breve aproximación a este concepto, comenzando primero por analizar los elementos que lo constituyen.

Se comenzará por proporcionar una aproximación al concepto de comunicación, uno de los términos más básicos en la interculturalidad. Y es que, la lengua constituye una parte fundamental de la cultura. Anteriormente se consideraba la comunicación como una acción lineal establecida unidireccionalmente, del emisor al receptor, siendo el emisor el único participante activo. (Laswell, 1948) A día de hoy ya no nos referimos a emisores y receptores puros; la comunicación se considera una transacción, ya que se trata de un intercambio bidireccional y negociado entre interlocutores. La comunicación configura un proceso dinámico porque implica cambio, movimiento y evolución. También es interpretativa porque se basa en símbolos que se codifican y descodifican para que haya una comunicación. Estos símbolos deben ser compartidos por ambos interlocutores para que se pueda dar una comunicación y en especial para que se dé una retroalimentación que suele ser el objetivo de la comunicación.

Por otro lado, el término “comunicación intercultural” incluye el concepto de cultura, un concepto difícil de acotar pese al desarrollo de sus múltiples definiciones a lo largo de la historia. A continuación, en la figura 1, se mostrarán las definiciones más relevantes y aceptadas, por ser las más frecuentes en la conceptualización de cultura, proporcionadas por expertos en la materia, en orden cronológico

Figura 1: Evolución de la definición de cultura

Año	Autor	Definición
1871	E.B. Tylor	“La cultura o civilización, en sentido etnográfico y amplio, es aquel todo completo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad. ”
1930	F. Boas	“La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad , las reacciones del individuo en la medida en que se van afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida que se van determinadas por dichas costumbres.”
1957	W. Goodenough	“La cultura en una sociedad consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conductas o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene es su mente, sus modelos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas.”
1966	C. Geertz	"La cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta –costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos- planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman ‘programas’)- que gobiernan la conducta."
1981	M. Harris	“La cultura alude al cuerpo de tradiciones sociales adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente entre los primates. Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana normalmente se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, que incluye los modos pautados y recurrentes de pensar, sentir y actuar."
1989	A. Giddens	"Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir."

Fuente: Elaboración propia

Todas estas definiciones surgieron a lo largo del siglo XX, a excepción de la primera, que fue proporcionada por el que se considera elevó la cultura a materia de estudio. Pese a la variedad de enfoques de cada una de las definiciones del concepto cultura, basados en el significado histórico de la palabra, otras en el simbólico y otras en el material, podemos concluir que la cultura facilita para cada sociedad una identidad, un marco de referencia para, no solo una comprensión de su mundo, sino para el funcionamiento de la misma sociedad en el mundo. (Asunción-Lande, 1986)

Una vez aclarado el término de cultura, es más fácil comprender el de “interculturalidad”. ¿Qué sucede cuando dos culturas se encuentran? La respuesta es que se pueden dar dos situaciones: o existe contacto pero no interacción, lo que se denominaría superposición cultural; o bien estas dos culturas sí interactúan, en cuyo caso se daría una situación de interculturalidad. Para evitar que en la comunicación intercultural las partes tomen una posición monocultural, se debe adoptar un enfoque de relativismo cultural y un comportamiento interactivo y empático. Las dinámicas que se pueden dar en una relación entre dos culturas son de dominación, que se refiere a, como explicado anteriormente, cuando la parte que se encuentra en la posición dominante impone sus reglas; o de asimilación, en cuyo caso una cultura primero se acomoda a la otra y, finalmente, acaba por integrarla completamente a la suya. En el peor de los casos se dará una dinámica de divergencia, lo cual surge de la falta de comunicación, lo cual podría tener resultados muy negativos en un entorno laboral multicultural, como por ejemplo la imposibilidad de trabajo en equipo. El caso ideal es que se produzca una dinámica de síntesis, que es cuando se instauran nuevas reglas para poder llegar a una situación de comprensión mutua.

Por último, nos centramos en la comunicación intercultural. En este caso, debemos de alejarnos de la definición y conceptualización proporcionadas para el término “comunicación”, ya que compartir un sistema de símbolos ya no es suficiente. Es más, han de tenerse en cuenta a la vez la identidad sociocultural del emisor y del receptor, que pueden o no coincidir en determinados aspectos. El encuentro entre dos culturas se convertirá en un fenómeno intercultural si de alguna manera existe una aceptación y se construye un proyecto común. El objetivo de la comunicación intercultural es promover la cooperación y el entendimiento entre culturas diferentes. Para ello se ha de ser

sensible hacia las diferencias, apreciar la singularidad de la otra cultura, flexible ante el cambio y por último flexible ante comportamientos inesperados.

Ante la pregunta de si es posible comparar culturas, el antropólogo social polaco, Bronislaw Malinowski proporciona la siguiente respuesta:

Cada cultura es entendible y valorable en sus propios términos, cada institución ha de ser vista como producto de la cultura dentro de la cual se ha desarrollado. Por tanto, la comparación transcultural es, en esencia, una iniciativa errónea, ya que estaríamos comparando incomparables (...). (Malinowski, 1944, pp. 67-68)

No obstante, a los seres humanos nos gusta organizar las pautas del comportamiento ajeno, ya que solo así podemos comprenderlo, lo que explica nuestra necesidad de establecer estereotipos. Como solución, y para tratar de encontrar unas pautas organizativas, durante las últimas décadas han surgido toda una serie de enfoques metodológicos que procuran encontrar grados de comparabilidad entre culturas. A continuación se explicarán las teorías que más relevancia tienen para este trabajo debido a su enfoque en la multiculturalidad en el mundo laboral, entorno en el que se desarrolla el caso práctico, que se expondrá en el capítulo cuarto.

3. Marco teórico: Las principales teorías de la comunicación intercultural

3.1. La teorías de la proxémica, la administración del tiempo y el modelo contextual, de Edward T. Hall

Edward T. Hall fue el pionero tanto del estudio sistemático de la cultura y de la comunicación como del concepto de la proxémica, es decir, la descripción y medición de la distancia física de las personas mientras interactúan entre sí. Sus obras “The Silent Language” (1959) y “The Hidden Dimension” (1966) tuvieron una enorme influencia en lo que pronto se convertiría en una disciplina de estudio. El antropólogo social creció en un entorno multicultural y multilingüístico, lo que acentuó su interés por el comportamiento de las personas de cada cultura. Durante los años 1950 fue contratado por el Instituto del Servicio Exterior (FSI), estadounidense, un organismo gubernamental para la formación de diplomáticos y otros funcionarios en misión diplomática. (U.S. Department of State, s.f.) En su época como experto en el FSI, aplicó su modelo de capacitación intercultural, el cual sería recogido por otros programas de formación a lo largo de la década.

En sus primeras obras, *The Silent Language* y *The Hidden Dimension*, Hall introdujo la proxémica. El antropólogo define la proxémica como el estudio de la percepción y uso humanos del espacio” (Hall E. T., 1968, p. 83). También afirmaba que la utilización del espacio sigue normas culturales muy sutiles y, al profundizar en este concepto, identificó cuatro zonas de distancia: la zona íntima, la persona, la social y, finalmente, la zona pública. Asimismo, indicaba que saber a qué tipo de normas con respecto al espacio personal se adhiere cada sociedad es un factor fundamental para la comunicación intercultural. También resaltaba que los tipos de personalidad no sólo varían desde introvertidos o extrovertidos, o autoritarios e igualitarios, sino que los individuos poseen lo que Hall denomina personalidades “situacionales”, es decir, personalidades asociadas a los tipos de interacciones que tenemos. (Hall, 1966)

En *Beyond Culture*, Hall establece otros enfoques, aparte de la proxémica, para así crear su modelo de las dimensiones de la cultura. En estas dimensiones incorpora la concepción del tiempo como monocrónica o policrónica, la comunicación y sus contextos y, evidentemente, la proxémica. El objetivo de esta obra, que realmente consiste de una recopilación de los hallazgos de sus anteriores estudios junto con su

extensa experiencia personal en lo que a la comunicación intercultural se refiere, es proporcionar claves específicas para la capacitación intercultural de las personas y la resolución de problemas en un mundo cada vez más globalizado.

En una continuación y expansión de sus estudios relacionados con la “proxémica”, Hall ya no solo escribe sobre las distancias corporales, sino sobre las distancias en el lugar de trabajo, en el hogar, etc. Esto lo llamará “territorialidad”. El espacio personal explicado en *The Hidden Dimension* es un ejemplo de una forma móvil de territorialidad, y los individuos pertenecientes a algunas culturas necesitarán más distancia que otros. La necesidad de espacio afecta a cada cultura de forma diferente, lo que se debe, en parte, al espacio disponible en un país o en otro. La cultura estadounidense, por ejemplo, presta mayor importancia a coches y casas espaciosas, lo que se puede deber a la mayor cantidad de espacio disponible. Las culturas con un alto nivel de territorialidad muestran un mayor interés por la propiedad, estableciendo claros límites entre vecinos. En dichas culturas, los compañeros de trabajo se preocupan más por los materiales que son de su propiedad, y les gusta establecer límites entre su lugar de trabajo (su mesa) y el del compañero. En otras palabras, no ven con buenos ojos la invasión del espacio propio. La territorialidad, no obstante, no solo se refiere a lo material. Las personas con alta territorialidad tienden a ser más fríos, y prefieren una comunicación más distante, por ejemplo, al preferir el trato de “usted”. Las culturas de poca territorialidad prestan menos importancia a la propiedad propia, por lo que tienen mayor tendencia a compartir. Las culturas de alta territorialidad tienden a ser de contexto bajo, cuyo significado se explicará a continuación, y, por el contrario, las de baja territorialidad de contexto alto.

Las culturas de contexto alto son las que se inclinan por lo que comúnmente se denomina las “reglas no escritas”. Existen ciertos elementos contextuales que ayudan a los individuos a comprender las normas, y ciertos comportamientos se dan por supuestos. Si un extranjero se intenta comunicar en una cultura de contexto alto sin tener conocimiento previo sobre las normas y reglas no escritas de la cultura del país anfitrión, podría tener dificultades a la hora de adaptarse. El estilo comunicativo propio del contexto alto suele ser implícito, metafórico e indirecto, con un gran énfasis en la comunicación no verbal. Los individuos pertenecientes a estas culturas se muestran más reservados, pero son flexibles y tienen importantes vínculos con su comunidad y con

sus familias. En las culturas de contexto bajo las normas, leyes y mensajes son explícitos, simples y claros. Prima la sinceridad y las respuestas claras. Estas culturas le dan más importancia al uso del tiempo, lo que se refleja en su capacidad organizadora. Para un foráneo, si bien informado, le resultaría más fácil comprender las normas de comportamiento en una cultura de contexto bajo.

Por último, Hall explica la concepción del tiempo. Las culturas con una concepción monocrónica del tiempo destacan la importancia de invertir todo el esfuerzo en una tarea hasta que esta esté terminada, antes de pasar a la siguiente. Estas culturas priorizan el trabajo y la concentración en la tarea presente. Por el contrario, las culturas que tienen una concepción policrónica del tiempo se distraen con más facilidad y priorizan las relaciones interpersonales al trabajo. Las personas pertenecientes a estas culturas realizan varias tareas a la vez y tienen una relación menos estricta con respecto al tiempo y, por lo general, tienden a ser de contexto más alto. Con el fin de facilitar la comprensión del modelo de Hall, véase la siguiente tabla para una representación esquemática:

Figura 2: El modelo de Hall

Territorialidad	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Protección e importancia de la propiedad, interés por lo material, no invasión del espacio ajeno. • Carácter frío, comunicación distante
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Menor valor a la propiedad propia
Contexto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de las reglas no escritas • Ciertos comportamientos se dan por sentado • Dificultad de adaptación para los extranjeros • Estilo comunicativo implícito e indirecto, gran énfasis en la comunicación no verbal • Reservados, pero vinculados a su comunidad y familia
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Normas muy claras y explícitas • Sinceridad, sin aspavientos • Importancia del uso del tiempo, mayor capacidad organizadora • Facilidad de integración para un foráneo si está bien informado
Concepción del tiempo	Mono-crónica	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de todo el esfuerzo y concentración en una sola tarea hasta que haya finalizado
	Policrónica	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de varias tareas de forma simultánea • Priorización de las relaciones interpersonales al trabajo. • Relación menos estricta con respecto al tiempo.

Fuente: Hall E.T., 1968; Hall E.T. 1969; Hall E.T., 1976

3.2. Geert Hofstede y su modelo de las cinco dimensiones culturales

Geert Hofstede era un psicólogo y antropólogo social que sostenía que los valores del entorno laboral estaban fuertemente condicionados por la cultura. Era empleado de IBM, una gran multinacional presente en más de 70 países durante los años 1970. Con el objetivo de simplificar unos patrones socioculturales, entre los años 1967 y 1973, Hofstede realizó una encuesta a los empleados de IBM, cuyos resultados analizó utilizó para establecer sus cinco “dimensiones culturales” (que más tarde se ampliarían a seis). La diferencia entre los estudios de Hall y de Hofstede es que la obra del primero se basa en sus experiencias y en interrogatorios efectuados en personas aleatorias de diferentes ámbitos culturales. Su estudio está enfocado en la coexistencia con otras culturas. El estudio de Hofstede es mucho más analítico, podría incluso decirse que más objetivo que la teoría de Hall, ya que se basa en los resultados de cuestionarios completados por los empleados de una empresa multinacional que se han ido actualizando a lo largo de los años. Las dimensiones culturales de Hofstede, en un principio, estaban más orientadas al ámbito laboral en el que trabajan personas de varias culturas. Las primeras nociones del modelo de las cinco dimensiones, y los primeros resultados obtenidos de las encuestas en IBM, se recogen en la obra *Culture's Consequences*, publicado en 1980. Sin embargo, a lo largo de los años, el antropólogo social continuó desarrollando su modelo, modificando y añadiendo parámetros. Por esa razón, en 2011 publicó un extenso artículo en la revista *Psychology and Culture* para la Asociación Internacional para la Psicología Cross-Cultural (*International Association for Cross-Cultural Psychology*), en el que hizo un resumen de sus principales hallazgos y expuso ampliamente los seis parámetros culturales por los que adquirió su gran reconocimiento, que se resumirán brevemente a continuación.

El primer parámetro es la distancia al poder (o *power distance*), y se mide por el grado de aceptabilidad que los miembros menos poderosos de las organizaciones o instituciones de una sociedad tienen en relación con la distribución desigual del poder. En otras palabras, el parámetro “distancia al poder” mide el grado de desigualdad que una cierta cultura está dispuesta a aceptar. Las sociedades con una distancia al poder reducida son las que menos tolerancia tienen hacia las desigualdades. Por ello, los individuos en situación de autoridad deben poder legitimar su poder ante la sociedad. Estas sociedades sienten recelo hacia las jerarquías y tienden a tener gobiernos

pluralistas y menos corruptos. En las sociedades con una distancia al poder más elevada, la relación entre los miembros más mayores de la sociedad y los más jóvenes está basada en un profundo respeto y temor. La desigualdad es considerada como un elemento intrínseco de la sociedad, en la que la autoridad no debe estar justificada. Si se aplica este parámetro al mundo laboral, en las empresas situadas en países con una distancia al poder elevada, los empleados de menor rango no forman parte en la toma de decisiones, sino que deben cumplir con órdenes.

El segundo criterio que define las diferentes culturas fijado por Hofstede es la aversión a la incertidumbre (o *uncertainty avoidance*). Este parámetro mide el grado de tolerancia que las diversas sociedades tienen hacia las situaciones inciertas, desconocidas, inesperadas o que simplemente se salgan de lo común. Las sociedades con una tolerancia baja tienden a evitar dichas situaciones mediante códigos de conducta estrictos y un gran número de leyes y normas. Estas sociedades anhelan la seguridad, la claridad y la estructura, y muestran unos niveles de estrés y ansiedad mayores que las sociedades con una tolerancia superior. Los individuos pertenecientes a las culturas que se sitúan en el extremo opuesto aceptan las incertidumbres y ven los elementos inesperados como un factor de innovación, no como una amenaza. Hofstede sostiene que este grupo es más tolerante y contemplativo, y se guía menos por las emociones que las sociedades con una baja tolerancia a la incertidumbre.

Según Hofstede, las sociedades también se pueden dividir en colectivistas e individualistas. En las culturas colectivistas, los individuos tienden a desarrollar fuertes vínculos con su círculo, que generalmente incluye la familia más ampliada, y muestran un carácter leal. Estos individuos se protegerán y ayudarán entre sí, mientras que aquellas personas pertenecientes a las sociedades más individualistas no confían en la ayuda incondicional de sus allegados, y anteponen la vida profesional a la vida social. Mientras que los miembros de las sociedades colectivistas aspiran a pertenecer al grupo, los miembros de las sociedades individualistas respetan y prefieren su derecho a la privacidad. Hofstede indica que, según los resultados de sus estudios, los países occidentales y desarrollados tienden al individualismo, y los países orientales y menos desarrollados tienden al colectivismo.

La cuarta dimensión del modelo de Hofstede se refiere a la masculinidad y la feminidad de una sociedad. La dicotomía masculino/ femenino no se refiere a las características de los individuos, sino al grado en qué una sociedad posee más rasgos característicos del género masculino o del femenino. Las cualidades que se atribuyen al género masculino son la competitividad, la firmeza y la admiración por el fuerte. Las sociedades que reúnen estos atributos tienden a diferenciar entre sexos y anteponen la vida profesional a la familiar. En el otro extremo del espectro, se sitúan la modestia y la solidaridad, cualidades atribuibles al género femenino. Las sociedades femeninas no tienen una diferenciación de roles entre sexos tan marcada como las masculinas, ya que se espera tanto de las mujeres como de los hombres un cierto nivel de solidaridad. Estas culturas sienten simpatía por el débil, no son polémicas ni beligerantes y valoran el balance entre la familia y el trabajo.

Los primeros cuatro parámetros son el fruto de las primeras investigaciones de Hofstede, recogidas en *Culture's Consequences*. El quinto parámetro se identificó en una serie de encuestas creada por la *Chinese Culture Connection*, una organización que promueve la cultura china, y mide el grado en el que las culturas se orientan a un largo plazo o a un corto plazo. Tras obtener el permiso de la organización, Hofstede integró este parámetro en su obra de 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Las sociedades con una cultura orientada al largo plazo muestran cualidades como la perseverancia, la tendencia a ahorrar, y un gran grado de adaptabilidad. Los individuos pertenecientes a las culturas con una orientación a corto plazo, por otro lado, son tradicionales, valoran la estabilidad, viven en el presente, pero tienden al “gasto social”, es decir, a gastar dinero para elevar su estatus social a ojos de los demás. El último parámetro, que mide la sociedad según su nivel de indulgencia o de contención, se añadió en el año 2010 y se podría considerar como complementario al quinto parámetro. Las sociedades indulgentes, según los resultados de las investigaciones de Hofstede, valoran la libertad de expresión, el ocio y el tiempo libre, y los individuos pertenecientes a estas culturas se consideran más felices que las sociedades con mayor nivel de contención. Estas últimas, por otro lado, muestran más severidad en todos los aspectos.

Por supuesto, es importante resaltar en la descripción de estos parámetros nos hemos referido siempre a los dos extremos. La mayoría de países no se posicionan en ninguno

de los polos mencionados, pero sí suelen tener tendencias hacia el uno u el otro. Además, estos son datos puramente estadísticos, que tienen cierto grado de incertidumbre. Con el objetivo de simplificar la comprensión del modelo de las dimensiones de Hofstede, véase el anexo 6 para un esquema aclaratorio.

Figura 3: El modelo de Hofstede

Distancia al poder	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de respeto y obediencia frente a los miembros mayores de la sociedad. • Los subordinados cumplen órdenes. • La desigualdad aceptada como elemento intrínseco de la sociedad.
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Poca tolerancia hacia las desigualdades sociales. • Las autoridades deben poder legitimar su poder. • Recelo hacia las jerarquías
Aversión a la incertidumbre	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Imposición de códigos de conducta estrictos y numerosas leyes y normas. • Deseo de alcanzar la seguridad y la estructura.
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos inesperados como factor de innovación. • Mayor tolerancia. • Sociedades menos emocionales que el grupo situado en el extremo contrario.
Individualismo vs. Colectivismo	Culturas individualistas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor respeto por el derecho a la privacidad. • La vida profesional se antepone a la familiar.
	Culturas colectivistas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de fuertes vínculos con el círculo familiar ampliado. • Aspiraciones por pertenecer a un grupo.
Masculinidad vs. Feminidad	Culturas masculinas	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad y firmeza. • Admiración por el fuerte. • La vida profesional se antepone a la familiar.
	Culturas femeninas	<ul style="list-style-type: none"> • Modestia y solidaridad. • Diferenciación de roles entre sexos menos marcada que en las culturas masculinas. • Balance entre familia y el trabajo.
Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia y tendencia a ahorrar. • Gran adaptabilidad
	Orientación a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas tradicionales. • Valoración de la estabilidad.
Indulgencia vs. contención	Indulgencia	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la libertad de expresión. • Valoración del ocio y del tiempo libre.
	Contención	Mayor severidad

Fuente: The Hofstede Centre, s.f.

3.3. Trompenaars y Hampden-Turner y su modelo de las siete dimensiones

El modelo de las siete dimensiones fue elaborado por los consultores Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner y publicado en su libro *Riding Waves of Culture* en 1997. En una metodología similar a la de Hofstede, los autores analizaron los resultados de más de 46 000 cuestionarios, que habían enviado a lo largo de una década a los puestos directivos de veintiocho países. Los cuestionarios presentaban dilemas, relacionados con el mundo laboral, a los que los encuestados debían proporcionar soluciones, a partir de las cuales los consultores pudieron extraer patrones y tendencias de las diferentes culturas.

El primer parámetro se denomina “lo universal vs. lo particular”, y define cómo juzgamos el comportamiento de los demás. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, p. 31) El modo de juzgar “universalista” es más abstracto y se basa en la obediencia a las normas. Es igualitario en el sentido en que todas las personas a las que se aplica cierta norma deben ajustarse a ella, independientemente de las circunstancias personales o la relación que tengan con la persona que juzga. Las sociedades universalistas no aceptan las excepciones a la norma, ya que tienen la creencia de que una vez se realiza una excepción para una conducta contraria a la norma, el sistema colapsará. El modo de juzgar de las sociedades particularistas se centra más en el aspecto emocional de las acciones del que se juzga. Estas culturas también tienden a realizar excepciones basadas en la relación que la persona que juzga tiene con el “juzgado”. Por ello, está permitido desatender las normas, si ello implica proteger a un ser querido. Los autores afirman que las culturas que se posicionan en los dos extremos de este espectro tienden a desconfiar de la otra.

El segundo parámetro se asemeja al anterior en el sentido de que, al igual que en relación con el particularismo y el universalismo, se refiere a si una cultura prioriza el aspecto más humano de una interacción o si tiende a alejarse de los aspectos emocionales para así adoptar una visión más generalizada. La dicotomía individualismo vs. el colectivismo, tal y como lo expone Trompenaars, concierne el conflicto entre nuestra preferencia como individuo o el interés del grupo al que pertenecemos. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, p. 50) Diferenciamos en este caso entre una orientación al interés propio y una orientación a los objetivos comunes.

Las culturas individualistas a menudo son consideradas sociedades modernas, mientras que las culturas colectivistas se relacionan con la tradición y con el fracaso del experimento comunista.

La tercera dimensión cultural consiste en diferenciar entre lo neutral y lo emocional (o lo “afectuoso”, tal y como lo denominan los autores). Este parámetro mide el grado en el que las diferentes culturas aceptan que nuestras acciones estén guiadas por las emociones. Las sociedades más neutrales opinan que tanto nuestras decisiones como nuestro modo de actuar deberían ser objetivos e imparciales. Si se aplica esta dimensión al ámbito laboral, desde el punto de vista de las sociedades neutrales, una negociación eficaz solo será posible si las partes involucradas bloquean las emociones.

Las dimensiones de lo específico y de lo difuso pretenden medir el grado en el que un individuo se involucra en su profesión. Las sociedades específicas serán capaces de separar la vida personal de la profesional, y consideran que es posible colaborar con otro individuo sin tener una buena relación. Estas culturas tienden a priorizar los objetivos de un negocio o de una colaboración a fortalecer la relación personal, y prefieren instrucciones, procesos y procedimientos claros. En las culturas difusas, por el contrario, suele darse un solapamiento entre la vida profesional y la personal. Existe la creencia de que, para que una negociación sea fructífera es esencial mantener una buena relación, por lo que en estas sociedades es muy habitual pasar tiempo con compañeros y colegas fuera del horario laboral.

El quinto parámetro definido por Trompenaars y Hampden-Turner, ejecución vs. atribución, o *achievement vs. ascription*, tiene relación con el parámetro de *power distance* establecido por Hofstede. Las sociedades en las que prima la “ejecución” valoran el mérito, anteponiéndolo a linaje, u otros aspectos poco relacionados con logros reales.

Cada cultura tiene una actitud y una relación respecto al tiempo distinta a la otra, lo cual puede ser fundamental a la hora de establecer una estrategia o un plan con respecto al futuro. Las sociedades con una percepción secuencial del tiempo (*sequential time*) valoran la puntualidad y la planificación previa, y prioriza el “ahora” y los logros actuales a los que se hayan podido adquirir en el pasado. Las sociedades con una

percepción sincrónica del tiempo (*synchronous time*), prestan importancia a los logros del pasado, pero son más flexibles en su comportamiento, siendo capaces de realizar varios proyectos al mismo tiempo y mostrando una mayor tolerancia frente a los imprevistos. Este parámetro se podría equiparar al parámetro de relación frente a la incertidumbre de Hofstede.

La séptima y última dimensión de la cultura de Trompenaars & Hampden-Turner está relacionada con la actitud que las distintas culturas tienen frente al entorno que nos rodea. La dimensión pretende encontrar una respuesta a si somos nosotros los que controlamos nuestro entorno (control interno) o es el entorno el que nos controla a nosotros (control externo). En las sociedades de control interno se piensa que se pueden controlar los factores externos con el fin de alcanzar sus objetivos, por lo que sus miembros se muestran más autoritarios a la hora de trabajar en equipo, mientras que las sociedades de control externo comparten la creencia de que deben cooperar con el entorno para alcanzar sus objetivos. Según las encuestas de Trompenaars & Hampden-Turner, los individuos pertenecientes a las culturas de control externo tienden a querer evitar el conflicto y muestran menos ambición en el entorno laboral.

Figura 4: El modelo de las 7 dimensiones de Trompenaars:

Universalidad vs. particularidad	Culturas universalistas	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia a las normas. • Todas las personas tienen la misma obligación de cumplir con su deber, sin excepciones
	Culturas particularistas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor importancia del aspecto emocional de las acciones. • Importancia de las relaciones personales.
Individualismo vs. colectivismo	Culturas individualistas	<ul style="list-style-type: none"> • Interés propio. • Sociedades más modernas.
	Culturas colectivistas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comunes. • Relacionadas con la tradición o con el comunismo.
Neutralidad vs. emocionalidad	Culturas neutrales	<ul style="list-style-type: none"> • Convicción de que las decisiones deben ser tomadas de forma objetiva e imparcial. • Deseo de bloquear las emociones para evitar su interferencia en la toma de decisiones.
	Culturas emocionales	Las emociones tienen un papel importante en el proceso de toma de decisiones.
Especificidad vs. lo difuso	Culturas específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de la vida profesional de la personal. • Posibilidad de colaborar con otro individuo sin necesidad de establecer una buena relación. • Necesidad de instrucciones, procesos y procedimientos claros.
	Culturas difusas	<ul style="list-style-type: none"> • Esencial tener una buena relación con socios por el bien de la negociación. • Solapamiento entre la vida profesional y la personal.
Ejecución vs. atribución	Culturas ejecutivas	Valoración del mérito personal y logros reales.
	Culturas atributivas	Aceptación del poder de las autoridades sin cuestionarlo.
Relación respecto a la distancia	Percepción secuencial del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la puntualidad y de la planificación previa • Importancia de los logros actuales.
	Percepción sincrónica del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad en el comportamiento y tolerancia frente a los imprevistos • Importancia de los logros y méritos del pasado.
Actitud frente al entorno	Culturas de control externo	<ul style="list-style-type: none"> • Creencia de que se debe colaborar con el entorno para alcanzar los objetivos deseados. • Deseo de evitar el conflicto, menor ambición en el entorno laboral.
	Culturas de control interno	Creencia de que es posible controlar los factores externos para que sirvan para nuestros propósitos.

Fuente: Trompenaars & Hampden-Turner, 1997

3.4. Shalom Schwartz y su modelo cultural

Shalom Schwartz es un psicólogo social e investigador intercultural que actualmente imparte cursos de psicología transcultural en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Cuenta con un extenso historial de publicaciones, de las cuales la gran mayoría indagan en los valores de las distintas culturas y el significado de estos y en base a las cuales desarrolló la teoría de los valores básicos, entre 1992 y 1996. Schwartz considera que su teoría complementa la de las cinco dimensiones culturales de Hofstede. Tanto el sociólogo y filósofo Durkheim (Durkheim, 1897) como el alemán, Max Weber (Weber, 1905), coinciden en que la comprensión de los valores es fundamental para explicar el comportamiento humano y ciertos aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos de las sociedades. Los valores se pueden usar para identificar y categorizar culturas, sociedades e individuos, sin embargo, aún siendo conscientes de su importancia, ningún sociólogo había logrado definir y estructurar los “valores básicos” de forma empírica. Schwartz desarrolló por primera vez una metodología para identificar los diez valores inherentes a todas las culturas., y según la prioridad otorgada a estos valores, es posible distinguir las diversos tipos de sociedades.

En un uno de los capítulos del libro recopilatorio sobre la psicología social, *Advances in Experimental Social Psychology*, (1992), Schwartz define los valores como creencias y objetivos vitales que pueden englobar ciertos logros, como la seguridad o la benevolencia, y que sirven como un criterio que guía nuestra toma de decisiones. (Schwartz, 1992) Los valores tienen una jerarquía, es decir, cada individuo ordena sus valores según la importancia que les atribuya. En su modelo de los valores culturales, Schwartz presenta una teoría de siete orientaciones de valores culturales, a partir de las cuales se pueden establecer tres esferas distintas¹: *Embeddedness vs. Autonomy*, *Mastery vs. Harmony*, *Hierarchy vs. Egalitarianism*. (Schwartz, 1992)

En el primer parámetro se distingue entre *Embeddedness*, lo que se traduciría por el grado en el que las culturas están “encastradas”, y *Autonomy*, o autonomía. Las culturas “encastradas” se esfuerzan por mantener el orden social y las tradiciones, por lo que se suelen

¹ Las categorías se dejarán en su idioma original debido a la falta de información en castellano.

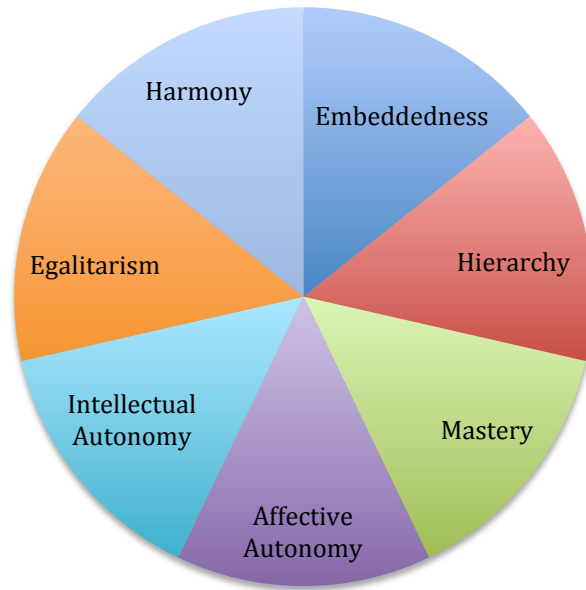
mostrar reticentes al cambio. Los valores de las sociedades “encastradas” incluyen la tradición, la seguridad y la obediencia. En el polo opuesto están las sociedades autonómicas, en las que los individuos tienen control total sobre sus acciones sin tener que tener en consideración las normas sociales compartidas. Schwartz divide la Autonomía entre “afectiva” e “intelectual”. La autonomía afectiva busca el entretenimiento y el placer ante todo, mientras que la intelectual valora la libre circulación de ideas. Las autonomías afectivas e intelectuales no se excluyen, sino que son compatibles. Este parámetro es comparable tanto con la relación a la incertidumbre de Hofstede como la actitud frente al tiempo de Trompenaars.

El segundo parámetro, *Mastery vs. Harmony* describe cómo las distintas culturas gestionan su relación con el mundo. Este parámetro tiene varios aspectos en común con el séptimo parámetro de Trompenaars, que mide la relación con el entorno de las distintas culturas. De este modo, las culturas armoniosas son directamente equiparables a las culturas de control externo de Trompenaars: intentan adaptarse al contexto en el que se sitúan y entender el mundo y el entorno tal y como es en lugar de adaptarlo para que sea compatible con sus objetivos. Estas culturas valoran la protección del medioambiente y son partidarios de la paz a nivel mundial. Por otro lado, los individuos pertenecientes a las cultura *Mastery*, o dominantes, son ambiciosos, y están dispuestos a dirigir y a cambiar el entorno en el que están con el fin de alcanzar los fines propios.

El tercer y último parámetro (*Hierarchy vs. Egalitarianism*) hace referencia al modo de trabajar de los distintos grupos culturales. En las sociedades igualitarias, los individuos se reconocen mutuamente como iguales, y existe un compromiso generalizado para asegurar el bienestar de todos los individuos. Las sociedades jerárquicas, por el contrario, encuentran su núcleo en el reparto desigual del poder y de la autoridad, con el objetivo de asegurar una actitud responsable y productiva de los ciudadanos. Como bien podemos observar, este parámetro, aunque los conceptos “igualitarismo” y “jerarquía” sean coincidentes, no se debe confundir con el parámetro de “distancia frente al poder” de Hofstede, ya que se miden aspectos culturales distintos.

Por lo general, estos parámetros se muestran en un círculo, mostrado a continuación:

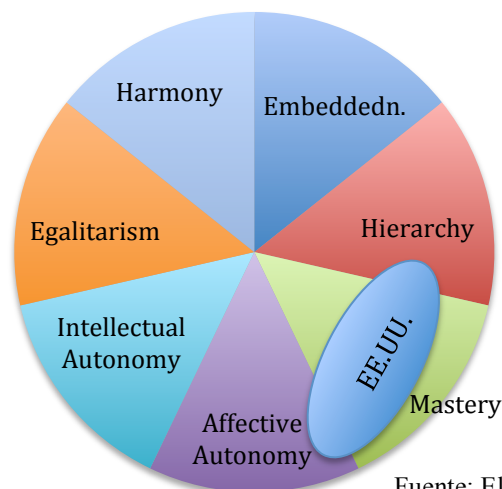
Figura 5: El modelo de Schwartz



Fuente: Elaboración propia

Para precisar los parámetros en los cuales se sitúa una cultura determinada, Schwartz la sitúa en un lugar del círculo. De esta forma que si una sociedad prioriza ciertos valores colocados en un polo de una de las dimensiones, ello entra en conflicto con el valor que se encuentra en el polo opuesto del círculo. Pongamos como ejemplo la cultura estadounidense, cuya sociedad enfatiza el “mastery” y el “affective autonomy”, valores que, coincidentemente, se encuentran uno al lado del otro en nuestro círculo. El valor en el polo opuesto es la “harmonía”, rasgo que, precisamente, la sociedad estadounidense no tiende a valorar, según las encuestas realizadas por Schwartz. Con el fin de facilitar la comprensión del ejemplo, en la siguiente figura se situará Estados Unidos en el sitio en el que, según las encuestas realizadas por Schwartz, le correspondería.

Figura 6: Estados Unidos en el modelo de Schwartz



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Shalom Schwartz y su modelo cultural

Embeddedness vs. Autonomy	Culturas “encastradas”		<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos por mantener el orden social y las tradiciones. • Reticencia al cambio. • Valores: tradición, seguridad, obediencia. 	
	Culturas autonómicas	Los individuos tienen el control total sobre sus acciones.	Autonomía afectiva:	Búsqueda del entretenimiento y del placer ante todo.
			Autonomía intelectual:	Importancia de la libre circulación de ideas y de expresión.
Mastery vs. Harmony	Culturas dominantes		Disposición a manejar el entorno de tal forma que facilite la obtención de los objetivos propios.	
	Culturas armoniosas		<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al contexto. • Entendimiento del mundo tal y como es. 	
Hierarchy vs. Egalitarianism	Culturas jerárquicas		<ul style="list-style-type: none"> • Reparto desigual del poder para asegurar el buen comportamiento y la productividad de los ciudadanos. 	
	Culturas igualitarias		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso generalizado para asegurar el bienestar de todos los individuos. 	

Fuente: Schwartz, 1992; Schwartz, 2006

4. Caso práctico: Los modelos de Hall, Hofstede, Trompenaars y Schwartz, aplicados

4.1. Presentación del caso: la fusión de Pharmacia y Upjohn

Cada día es más evidente la importancia de que las organizaciones que planeen salir al mercado global e internacionalizar su empresa conozcan y entiendan las diferencias entre las distintas culturas. El estudio de caso que se utilizará para ejemplificar estos contrastes, y resaltar la relevancia de las teorías sobre la comunicación intercultural de Hall, Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner y Schwartz, es la sonada fusión entre las empresas farmacéuticas Upjohn y Pharmacia en 1995. Se ha optado por elegir este caso por la envergadura que la fusión tuvo en su día, y las consecuencias negativas que trajo consigo la mala gestión de las diferencias culturales de las empresas involucradas. En la actualidad, es uno de los ejemplos más significativos que destaca la importancia de la capacidad intercultural, ya que con una mayor comprensión de las distintas culturas, se podría haber evitado la pérdida de ingresos durante los primeros años posteriores a la fusión.

Los actores de esta fusión son dos empresas farmacéuticas: la sueca Pharmacia AB, que ya en 1993 había adquirido la italiana Farmitalia; y la estadounidense The Upjohn Company. De este modo, había tres culturas involucradas: los directivos estadounidenses debían cooperar con los suecos, que, a su vez, debían incorporar los cambios corporativos que procedían tras la adquisición de la italiana Farmitalia. De acuerdo con las declaraciones de Jan Ekberg, presidente de Pharmacia, publicadas en la edición empresa del 21 de agosto de 1995 del periódico El País, "Para la dos firmas esta fusión es un paso estratégico audaz para construir una compañía altamente competitiva al continuar la consolidación de la industria farmacéutica mundial". Su homólogo de la estadounidense Upjohn afirmaba que la fusión era "más que la suma de dos partes". (EFE, 1995) No obstante, dos años después se demostraría que la fusión no había tenido el éxito esperado. Según informaba el periódico estadounidense *The Wall Street Journal* a principios de 1997, el rendimiento de la empresa se había visto afectado por diferencias menores pero que habían tenido un gran impacto a nivel local. (Frank & Burton, 1997) La ralentización del crecimiento se veía reflejada en el informe anual de la multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, Accenture, (Thomas, 2000) y la cotización bursátil se desplomó de tal forma que obligó al Director Ejecutivo a renunciar a su puesto.

De acuerdo con la información proporcionada por los artículos del *Wall Street Journal* y del *New York Times*, publicados en abril de ese mismo año, relativos a las dificultades que la empresa Pharmacia & Upjohn Inc. había tenido que atravesar tras la fusión, los problemas y fallos, a primera vista, no eran de gran trascendencia, pero evidenciaban la gran brecha cultural subyacente. Durante los primeros meses posteriores a la fusión, Upjohn había impuesto a los empleados italianos de Pharmacia las mismas normas estrictas a las que se atenían los directivos de la sede estadounidense en Michigan. De este modo, se prohibió el tabaco en las oficinas de Milán, donde anteriormente había sido una práctica común fumar durante las reuniones de trabajo. Asimismo, se impuso una política de pruebas periódicas de consumo de alcohol y drogas. A pesar de que estas modificaciones se retiraran a causa de la gran oposición que habían suscitado, el intento de imponer políticas empresariales estadounidenses, a ojos de los compañeros europeos, ya había reflejado la falta de empatía por las culturas locales.

Las diferencias culturales se constataron, sobre todo, en las distintas formas de trabajar de los empleados. Por un lado, los empleados suecos estaban acostumbrados a trabajar en grupos de trabajo más reducidos pero en los que se prestaba atención a la opinión de cada uno de los integrantes. Los directivos tendían a escuchar a los demás trabajadores y se esforzaban para que el personal estuviera incluido en la toma de decisiones. Esta estrategia colisionaba con la forma de trabajar estadounidense: Upjohn ordenó que todos los departamentos enviaran informes periódicos a la sede central en Michigan, dejando la toma de decisiones exclusivamente en manos de la cúpula. En una cultura como la sueca, en la que se valora la igualdad y la participación de todos los implicados, las órdenes de Michigan provocaron sentimientos muy negativos.

Del mismo modo en el que la fusión con Upjohn había afectado a los empleados suecos, Pharmacia seguía tratando abordar los problemas culturales en Milán, que es donde operaba la empresa. Los directivos suecos, queriendo trabajar en un entorno inclusivo, se esforzaban por acercarse todos los empleados, lo cual suscitó escepticismo y una gran falta de comprensión, puesto que la cultura italiana valora la jerarquía. Además, debido a su carácter familiar, los italianos a menudo abandonaban su puesto de trabajo para el cuidado de hijos o de algún familiar, lo que los suecos interpretaban como falta de fidelidad hacia la empresa. (Frank & Burton, 1997)

A la tensión entre los directivos suecos y los empleados italianos, y entre los directivos suecos y los estadounidenses se añadieron las diferencias culturales entre Estados Unidos e Italia. Las constantes peticiones de informes y verificaciones de datos infundieron la presunción de que los directivos de Upjohn no confiaban en los italianos, y de que se no les consideraban como iguales en el proceso de la toma de decisiones. Además, la fuerte presencia de los sindicatos en Italia chocaba con los intereses de Upjohn, en cuyo país de origen existe un fuerte escepticismo hacia el poderío de lo que en inglés se denomina *unions*. Por último los estadounidenses no concebían el que se sirviera vino en las reuniones de empresa de las oficinas italianas. (Schuler, Jackson, & Luo, 2004) A continuación, se aclararán de forma esquemática los problemas culturales específicos que dieron lugar a las tensiones entre los empleados de las distintas nacionalidades en el entorno laboral, tensiones que afectaron a la cotización en bolsa de tal modo que originaron renuncias y despidos en la cúpula. Posteriormente, se tratará de explicar dichas discrepancias y diferencias culturales mediante las teorías previamente expuestas.

Figura 8: Tensiones entre directivos estadounidenses y directivos suecos:

Directivos suecos	Directivos estadounidenses
Tanto los suecos como los italianos tienden a programar sus vacaciones para el mes de junio y de agosto, respectivamente.	Los directivos de Upjohn programaron reuniones relativas a la fusión en el mes de junio. Falta de comprensión por la tendencia europea de tomarse un mes entero de vacaciones.
Sistemas de gestión abiertos, igualitarios e inclusivos en el que los equipos trabajan de forma autónoma, y un entorno de trabajo orientado a las relaciones personales.	Sistema de gestión basado en el “ <i>command and control</i> ”, en el que los departamentos deben informar a la sede central de todos los movimientos, independientemente de su importancia.
Preferencia por parte de los directivos de contar con la opinión y aprobación de los empleados. Preferencia por el consenso.	Los empleados no están involucrados en el proceso de toma de decisiones; corre a cargo exclusivamente de los directivos.
Cultura orientada hacia las relaciones personales, en las que espera establecer un buen entendimiento y compenetración	Creencia generalizada de que, en una fusión, se deben de dar una serie de reuniones con el objetivo específico de

mediante actos de integración.	cumplir con la misión esperada
--------------------------------	--------------------------------

Fuente: Naughton, 1997, Frank & Burten, 1997, Thomas, 2000

Figura 9: Tensiones entre directivos suecos y empleados italianos

Directivos suecos	Empleados italianos
Esfuerzos por establecer una buena relación con todos los empleados. Preferencia por la igualdad.	Predisposición a las jerarquías: los empleados italianos de niveles inferiores no exponen sus opiniones sinceras en las reuniones con superiores.
Gran importancia de la lealtad a la empresa.	Gran valor a la familia: repetidas ausencias del puesto de trabajo debido a enfermedad de familiares o cuidado de hijos.

Fuente: Naughton, 1997, Frank & Burten, 1997, Thomas, 2000

Figura 10: Tensiones entre directivos estadounidenses y empleados italianos

Directivos estadounidenses	Empleados italianos
Voluntad de sacar provecho económico mediante la cotización bursátil y de reducir gastos.	“Controles fiscales impenetrables” (Friedman, 1997; Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001; Leiva Olivencia & Pedrero García, 2011) que impiden maximizar los ingresos; los sindicatos dificultan los despidos.
Desconfianza hacia la forma de trabajar de los italianos.	Gran escepticismo frente a los “motivos” de los estadounidenses, preocupación por una posible adquisición.

Fuente: Naughton, 1997, Frank & Burten, 1997, Thomas, 2000

4.2. Análisis del caso Pharmacia & Upjohn

Una vez expuesto el caso práctico, se pasará a analizar cada uno de los problemas expuestos en las figuras 8, 9 y 10 y a intentar explicar su origen mediante las teorías formuladas en el capítulo tercero de este trabajo. Se tratará de verificar la veracidad de las teorías, por lo que, en caso de que existan discrepancias entre la teoría y su aplicación al caso presentado, se procurará proporcionar una explicación satisfactoria. Con el fin de facilitar el seguimiento de este análisis se podrán revisar los esquemas aclaratorios correspondientes a cada teoría en las figuras 2, 3, 4 y 7. Se aplicarán las teorías según la relevancia que tengan para cada uno de los problemas nombrados en las figuras 8, 9 y 10, y en orden cronológico de su constitución. No obstante, se tendrán en cuenta también los parámetros y las dimensiones de otros autores que se asemejen a aquel parámetro que esté siendo nombrado, como por ejemplo el parámetro “*mastery vs. harmony*” y la séptima dimensión de Trompenaars, referente a la actitud de las culturas frente al entorno que nos rodea.

Uno de los primeros problemas culturales que surgieron entre los grupos Upjohn y Pharmacia fue la presunción por parte de los estadounidenses de que, tanto los directivos suecos como los italianos estarían disponibles en los meses de julio y agosto, y su posterior programación de reuniones de importancia fundamental para la fusión en precisamente esos meses. En el modelo de Hall, sobre el contexto de las culturas, Estados Unidos está posicionado en el extremo “alto” de este parámetro. Este hecho podría explicar el que los directivos estadounidenses hayan presupuesto la disponibilidad de sus homólogos, ya que el hecho de que, tanto como en Suecia como en Italia se trate de una práctica generalizada el solicitar vacaciones los meses de julio y de agosto, respectivamente, no consta por escrito ni forma parte de los contratos. Por otro lado, si los directivos estadounidenses hubieran investigado sobre las costumbres europeas, habrían tenido conocimiento sobre la imposibilidad de celebrar reuniones importantes durante los meses de vacaciones.

Otro desencadenante de las tensiones entre estadounidenses y suecos fueron sus distintas visiones a la hora de gestionar la fusión de las empresas. Los sistemas de gestión y control impuestos por Upjohn, basados en el “*command and control*”, creaban confusión e irritación por parte de los suecos, acostumbrados a la igualdad y al consenso entre empleados antes de tomar una decisión importante. Además, tanto los directivos suecos como los italianos tenían ciertas expectativas a la hora de reunirse y negociar: los suecos preparaban

largas reuniones, así como jornadas de integración, para establecer un ambiente de cercanía y amistad antes de sentarse a negociar; los italianos, por su lado, tenían la costumbre de servir vino durante las reuniones para crear una atmósfera más distendida. Los estadounidenses, celosos de su tiempo, tenían la esperanza de viajar a Europa para una serie de reuniones breves y específicas, establecer las bases de la fusión, y retornar a Michigan. En la problemática relativa a la forma de llevar las negociaciones y de trabajar aparecen en escena diversos parámetros pertenecientes a varias teorías, siendo los más importantes los índice de distancia al poder, individualismo y masculinidad de Hofstede, el índice de especificidad de Trompenaars y la relación con respecto al tiempo, presente en múltiples teorías. Al observar los índices de distancia al poder de Hofstede, en el anexo 2, se puede observar que no existe una gran diferencia entre las culturas estadounidense y la sueca, si bien los máximos responsables estadounidenses reciben más poder que sus homólogos suecos, que tienden buscar cercanía hacia sus empleados. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) Asimismo, la cultura estadounidense tiene uno de los resultados más elevados en el índice de individualismo, lo cual contrasta con la cultura más colectivista de sus socios europeos y explicaría el que los directivos de Upjohn dudaran de las estrategias de Pharmacia, mucho más enfocadas al trabajo en equipo. Donde sí se pueden observar grandes diferencias es en el índice que mide el grado de masculinidad y de feminidad de las culturas. La masculinidad de la sociedad estadounidense valora y prioriza el éxito material y la firmeza, lo cual difiere con la feminidad de la cultura sueca, que prioriza la modestia y la calidad de vida.

En el cuarto parámetro de Trompenaars, que mide la especificidad de cada cultura, (anexo 3) podemos ver que Estados Unidos se coloca en el extremo que representa la especificidad, mientras que Sueca se sitúa cerca del extremo representante de lo “difuso”. Esto significa que, en la cultura estadounidense, los individuos tienen la capacidad de separar la vida personal de la profesional, y que no es necesario establecer una buena relación con otro individuo para poder colaborar en lo profesional. Los suecos, por otro lado, tienden a esforzarse por establecer lazos con sus asociados fuera del horario laboral, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de su colaboración. El deseo de los estadounidenses de sentarse a la mesa de negociaciones sin necesidad de establecer una buena relación primero está, de algún modo, relacionada con su percepción y el uso de su tiempo. Posiblemente, la cultura estadounidense no considere necesario crear lazos más allá de los profesionales porque valora su tiempo, lo cual coincide con la concepción del tiempo monocrónica que, según Hall, caracteriza la cultura estadounidense (anexo 1). Según Hall, la sociedad

estadounidense prioriza el trabajo ante las relaciones interpersonales con el fin de aumentar la productividad, lo que explicaría la frustración de los directivos de Upjohn al viajar a Europa y descubrir la existencia de una semana de “integración”, lo cual ralentizaría su trabajo.

La comunicación intercultural que surgió a raíz de la adquisición de Farmitalia, en 1993, ya estaba derivando en diversos problemas anteriores a la fusión con Upjohn. Y es que, a pesar de la identidad europea que une Italia y Suecia, existen diferencias fundamentales en la forma de trabajar de las dos culturas, que, en el caso de la fusión, se tradujeron directamente en dos problemas fundamentales, expuestos en la figura 10. La principal causa que provocó tensión entre las dos empresas fue, una vez más, los esfuerzos de los suecos por establecer una buena relación con los empleados y su voluntad de querer involucrar a los empleados de menor rango en la toma de decisiones, lo que chocaba con la predisposición a las jerarquías de los italianos. La actitud sueca se puede explicar por el parámetro cultural de Trompenaars que establece que Suecia se sitúa como “cultura difusa” en su modelo cultural, explicado anteriormente. Además, la predisposición a las jerarquías se puede explicar a través del modelo de Hofstede, como bien se puede observar en el anexo 2, en el que figuran veinte puntos de diferencia en el parámetro relativo a la distancia al poder. Un factor adicional que provocaba irritación y malentendidos entre suecos e italianos era el hecho de que los empleados de Milán se ausentaran de su puesto de trabajo, lo que los directivos suecos interpretaban como falta de lealtad a la empresa y falta de profesionalidad. El parámetro que se debería ajustar a la priorización de la familia de la cultura italiana es el que mide el individualismo y el colectivismo, según el modelo Hofstede. Sin embargo, al observar el anexo 2, en el que constan las dimensiones del antropólogo cultural neerlandés aplicadas a las culturas mencionadas en el caso, podemos concluir que, en contra de las expectativas, la cultura italiana es altamente individualista, incluso más que la sueca. ¿Cuál podría ser la explicación? Bien, esto podría haberse dado debido a que el caso bajo estudio se dio a finales de los años 90, mientras que la información por la que se rige el Hofstede Centre proviene del 2011. La cultura italiana podría haber experimentado grandes cambios en los años transcurridos, lo que explicaría la discrepancia. Otra posible razón podría ser que la fuente que proporcionó esta información a los periódicos en torno a los que se ha basado esta investigación no fuera objetiva. Si el caso fuera este último, se trataría de una idea preconcebida de la cultura italiana, por lo que habría que aclarar que en la península itálica se tiende a diferenciar entre el norte y el sur, y que, a menudo, las ciudades grandes del norte han

dado resultados muy distintos de las regiones del sur, que, por ejemplo, sí mostraban un índice mayor de colectivismo. (The Hofstede Centre, 2016)

Por último, es importante analizar las problemas que surgieron durante la comunicación entre directivos estadounidenses y empleados italianos, que no hizo más que aumentar la tensión ya existente durante la fusión. Observando la tabla que figura en la figura 10, se puede determinar que las costumbres, normas y tendencias italianas suponían un verdadero reto para las ambiciones estadounidenses. La voluntad de sacar provecho económico de la empresa mediante la cotización bursátil, y de reducir gastos se veía burlada por unos controles fiscales y por un poder sindical que dificultada los despidos e impedía la maximización de los ingresos. Las estrictas y numerosas normas italianas se explican por el elevado índice de aversión a la incertidumbre que se muestra en el anexo 2, referente al modelo de Hofstede. Dado que la sociedad italiana tiene como objetivo minimizar las incertidumbres al máximo, desean alcanzar la seguridad mediante códigos y leyes, lo cual se plasma en sus estrictos controles fiscales. Este parámetro cultural choca con la ambición innovadora estadounidense, una sociedad que se sitúa en el extremo tolerante con respecto a la incertidumbre. A la rigidez de las leyes italianas se sumaba su escepticismo relativo a la forma de trabajar estadounidense; a su vez, los directivos de Upjohn procuraban compensar su desconfianza hacia los métodos italianos exigiendo numerosos informes rutinarios. El control que Upjohn deseaba ejercer sobre el personal no hacía más que aumentar la preocupación de estos por una posible adquisición. La falta afán por la innovación y el escepticismo italianos se aclaran si observamos el parámetro “*embeddedness vs. autonomy*” del modelo cultural de Schwartz, en el anexo 4. Italia, se sitúa claramente en el extremo llamado “*embeddedness*”, lo cual se traduciría por una cultura “encastrada”, es decir, que anhela el orden social y el mantenimiento de las tradiciones y, por lo tanto, se muestra reticente al cambio.

4.3. El desenlace del caso Pharmacia & Upjohn

En este capítulo se han analizado las causas individuales que resultaron en la creciente tensión entre las partes implicadas durante la fusión de Pharmacia & Upjohn. Las diferencias parecían insignificantes, pero a nivel local cobraron importancia y tuvieron un gran impacto en el rendimiento general de la empresa. En los años que siguieron a la fusión, la motivación del personal se vio afectada por las tensiones y los gastos de la fusión aumentaron hasta que, en 1997, la cotización de la empresa se desplomó, y su máximo responsable, John Zabriskie, dimitió. (Thomas, 2000) No todos los problemas que se han analizado en estas páginas podrían haberse anticipado; no obstante, la falta de capacitación multicultural, tanto de los responsables como de los empleados, derivó en graves problemas de comunicación y de gestión, que afectaron de manera sustancial al buen funcionamiento de la fusión. Los directivos estadounidenses no estaban preparados para una fusión transfronteriza en la que las interacciones entre culturas pudieran afectar en tal grado la integración de las empresas. Finalmente, las secuelas del fracaso de la fusión pudieron ser mitigadas por la incorporación de un nuevo presidente ejecutivo, Fred Hassan, que creó una única cultura empresarial con una sola sede y optó por la asimilación cultural de todos los empleados de Pharmacia & Upjohn a la cultura empresarial estadounidense. (Naughton, 1997) En 2003, la estadounidense Pfizer adquirió la empresa farmacéutica sueco-estadounidense, convirtiéndose así, en palabras de su presidente, en la número uno del sector en el mundo. (Pfizer, 2003, p. 7)

Las discrepancias en la gestión de la fusión podrían haber sido paliadas si tanto los directivos estadounidenses como los europeos, hubieran desarrollado una serie de habilidades que les permitiese sensibilizarse ante la otra cultura, y desarrollar comprensión y respeto hacia ella. Si los responsables de Pharmacia hubieran viajado a Michigan, y vice-versa, el proceso de establecer una relación laboral positiva y productiva se habría acelerado. El caso práctico evidencia que las teorías expuestas en el capítulo tercero se complementan y completan, y si se aplican en conjunto a las culturas con las que se pretende negociar, sería posible evitar graves fallos en la comunicación intercultural. En este caso en concreto, el modelo de las siete dimensiones de Fons Trompenaars solo se publicó en 1997, cuando ya se estaban manifestando las secuelas de la mala gestión de la fusión.

5. Recomendaciones finales y conclusiones

A lo largo de este trabajo de fin de grado se han expuesto en profundidad las cuatro teorías principales de la comunicación intercultural, en orden cronológico, nombrando los parámetros de cada teoría y relacionándolos con comportamientos y normas características de cada cultura. Se han creado esquemas explicativos para facilitar la comprensión de cada una de las teorías, y se han situado las culturas de enfoque para este trabajo en los distintos parámetros de cada uno de los modelos. Una vez expuestas las teorías se ha elegido un caso práctico real en el que la falta de capacidad intercultural derivó en graves problemas de comunicación, propiciando grandes pérdidas y favoreciendo la adquisición de la empresa fusionada por Pfizer, una gran multinacional farmacéutica. Tras desarrollar el caso, se han identificado los principales obstáculos que causaron los conflictos, y se han esquematizado para facilitar su estudio y comprensión. Con este proceso se ha podido aplicar, problema por problema, el parámetro del modelo que procedía, para así verificar la veracidad de las teorías y comprobar su eficacia. Gracias a este trabajo se ha llegado a una serie de conclusiones, que se explicarán a continuación.

El lector podrá ahora contestar a cada una de las preguntas formuladas en los capítulos introductorios. Tras la lectura de este trabajo, habrá adquirido una comprensión extensa sobre los modelos de comunicación cultural, así como de su aplicación práctica. También habrá podido comprobar, mediante el estudio del caso, que no solo es posible aplicar dos o más modelos para explicar ciertos comportamientos de una cultura específica, sino que además es recomendable, con el fin de tener un conocimiento más profundo de las interacciones comunicativas entre culturas.

En una acción comunicativa entre dos culturas pueden surgir divergencias, que emanan de las distintas identidades nacionales. Para ayudar a entender y a respetar estas divergencias, y para facilitar la integración cultural, especialmente en el contexto empresarial, surgieron las teorías sobre la comunicación intercultural que se han expuesto en este trabajo. Estas páginas han demostrado la importancia de tener una correcta comprensión de las teorías y de saber aplicarlas a casos prácticos. Para garantizar el funcionamiento de las teorías de Hall, Hofstede, Trompenaars y Schwartz habría sido necesario analizar un gran número de casos prácticos. No obstante, aunque no se haya podido comprobar la veracidad indudable de las teorías, sí se ha podido verificar que al aplicar la teoría a la práctica se pueden extraer

directrices útiles. Las teorías presentadas son valiosas porque pueden proporcionar ideas y sugerencias de cómo comportarse frente a un individuo de otra cultura, y puede incrementar la conciencia y el respeto por la otra cultura. Por otro lado, también se ha podido comprobar que no hay una teoría que pueda explicar todos los problemas de el caso elegido. Por lo tanto, podemos concluir que es más útil tener conocimiento de estas cuatro teorías de forma simultánea que solamente aplicar una de ellas, ya que cada caso y cada situación y cada comportamiento es único, y no existe una teoría que se ajuste íntegramente al caso. En el caso de la fusión de Pharmacia y Upjohn, los directivos de ambas empresas eran conscientes de las diferencias culturales; decidieron, sin embargo, no imponer medidas a sus empleados o documentarse correctamente, ya que parecían opinar, equivocadamente, que las diferencias culturales no afectarían al buen funcionamiento del recién fusionado gigante farmacéutico. Los directivos estadounidenses intentaron imponer su modelo de gestión a los europeos, sin saber que se encontrarían con una gran oposición.

A modo de facilitar la comunicación intercultural en el ámbito de la negociación empresarial, sería necesario implementar una serie de estrategias. A continuación se realizará una serie de recomendaciones que podrían ser de ayuda en la prevención de conflictos interculturales. La primera recomendación consiste en aumentar la sensibilidad hacia las demás culturas. Todas las sociedades poseen un mayor o menor grado de etnocentrismo, es decir, consideran que su cultura es "la Cultura" y que sus valores son los correctos. Es fundamental, al tratar con individuos de otras culturas, ser consciente de la posibilidad de que se produzcan malentendidos, tensiones o conflictos culturales. Asimismo, se debe dar la importancia debida a las divergencias. En el caso de Pharmacia & Upjohn se ha podido comprobar claramente que los responsables de la fusión descuidaron el aspecto cultural y pretendieron imponer su modelo de gestión y de comunicación sin haberse informado a priori sobre las culturas con las que iban a tratar. El atribuirle la importancia correspondiente a las diferencias culturales, y el ser consciente de que existe la posibilidad de que se den discrepancias, aún sin tener conocimiento de los modelos de interacción intercultural aquí expuestos, es de vital importancia, y constituye una importante parte de la comunicación. A modo de recomendación con una aplicación más práctica, es conveniente sugerir una serie de cursos de capacitación intercultural, si bien no para todos los empleados, al menos para los puestos directivos. Un buen entrenamiento intercultural debería confrontar a los participantes con su propia cultura, concienciándoles de que sus valores y códigos no son universales. Una vez superado el propio etnocentrismo, se debería incluir el aprendizaje de los modelos de

Hall, Hofstede, Trompenaars y Schwartz. Si los participantes supieran con qué culturas van a interactuar, sería destacable incluir el aprendizaje del posicionamiento de dicha cultura en cada uno de los modelos. Es esta la manera de facilitar a los participantes un profundo conocimiento de los valores y de la visión del mundo de las distintas culturas. La capacitación cultural es una habilidad que se adquiere, y, si bien es importante ser consciente de las diferentes culturas, si se tienen conocimientos específicos de los distintos modelos de comunicación cultural, aquí expuestos, y se sabe aplicarlos a la práctica, la diversidad cultural en el contexto empresarial podría dejar de ser un obstáculo, para convertirse, por el contrario, en un activo para cualquier empresa.

A modo de conclusión, es importante destacar que los casos de fracaso como el de la fusión entre Pharmacia y Upjohn han servido de precedente para que los empresarios de hoy tomen ciertas medidas a la hora de internacionalizarse. Desde finales del siglo XX, el mundo empresarial es cada día más consciente de que el entrenamiento intercultural de los socios y colaboradores es una ventaja fundamental a la hora de afianzar su imagen corporativa y aumentar su competitividad a nivel mundial. Por ello, se realizan esfuerzos explícitos para que los conflictos interculturales no interfieran en la labor empresarial.

A modo personal, me gustaría añadir que la elaboración de este trabajo me ha permitido ampliar mis conocimientos en un campo en el que, si bien ya tenía nociones previas, no había profundizado a lo largo de la carrera universitaria. Tanto en asignaturas relacionadas con la mediación intercultural, como de interpretación o incluso sobre protocolo internacional, se ha hecho mención explícita a las teorías expuestas en estas páginas, no obstante, nunca se habían aplicado de manera conjunta. La realización de este trabajo de fin de grado ha sido de gran utilidad puesto que, independientemente de que mi futuro profesional se enfoque en la traducción o en la interpretación, podré obtener provecho de las capacidades y los aprendizajes extraídos de estas páginas. Me gustaría agradecer la oportunidad que se me ha brindado para profundizar en una materia tan importante en todos los campos, especialmente en el empresarial. En las futuras investigaciones referentes a las teorías sobre la comunicación intercultural, sería interesante realizar un estudio de caso aplicado a un entorno no-empresarial, por ejemplo el mundo diplomático o el ámbito de la ayuda humanitaria.

6. Bibliografía

Asunción-Lande, N. (1986). Comunicación intercultural. En C. Fernández Collado, & G. L. Danhke, *La comunicación humana: ciencia social* (págs. 179-193). Nueva York: McGraw:hill.

Durkheim, É. (1897). *Suicide: A Study in Sociology*. Nueva York: Free Press.

EFE. (21 de agosto de 1995). *Los consejos de Upjohn y Pharmacia anuncian la fusión*. Recuperado el 1 de junio de 2016, de El País:

http://elpais.com/diario/1995/08/21/economia/808956008_850215.html

Frank, R., & Burton, T. M. (4 de febrero de 1997). *Culture Clash Causes Anxiety For Pharmacia & Upjohn Inc*. Recuperado el 1 de junio de 2016, de The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/articles/SB85500890838500>

Friedman, A. (23 de abril de 1997). *A Case of Corporate Culture Shock in the Global Arena*. Recuperado el 1 de junio de 2016, de The New York Times: <http://www.nytimes.com/1997/04/23/news/23iht-clash.t.html?pagewanted=all>

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Nueva York: Anchor Books/Doubleday.

Hall, E. T. (s.f.). *Biography*. Recuperado el 2016 de marzo de 18, de Edward T. Hall: <http://www.edwardthall.com/biography/>

Hall, E. T. (1968). Proxemics. *Current Antropology* , 9 (2/3), 83-108.

Hall, E. T. (1969). *The Hidden Dimension*. Nueva York: Anchor Books Editions.

Hall, E. T. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. Nueva York: McGraw-Hill USA.

Laswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. En L. Bryson, *The Communication of Ideas* (págs. 27-51). Nueva York: Harper and Row.

Leiva Olivencia, J. J., & Pedrero García, E. (2011). Comunicación y relaciones interpersonales en contextos educativos de diversidad cultural e interculturalidad. En E. Soriano Ayala, A. J. González Jiménez, & R. Zapata Boluda, *El poder de la comunicación en una sociedad globalizada* (págs. 116-131). Almería: Universidad de Almería.

Malinowski, B. (1944). *A Scientific Theory of Culture, and other Essays*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan*. Nueva York: Productivity Press.

Naughton, K. (2 de febrero de 1997). *A Drug Giant's Allergic Reaction: At the root of Pharmacia & Upjohn's woes: A culture clash*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de Bloomberg Businessweek: <http://www.bloomberg.com/news/articles/1997-02-02/a-drug-giants-allergic-reaction>

Pfizer. (2003). *Annual Report*. Nueva York: Pfizer Inc.

Rodrigo Alsina, M. (1999). *La Comunicación Intercultural*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

Rodrigo Alsina, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria* (1), 4.

Rugman, A. M., & Collinson, S. (1995). *International Business*. Nueva York: McGraw-Hill.

Schuler, R., Jackson, S., & Luo, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. London: Routledge.

Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *5* (2), 137-182.

Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. En M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, págs. 1-65). Nueva York: Academic Press.

The Hofstede Centre. (2016). <https://geert-hofstede.com/united-states.html>. Recuperado el 12 de junio de 2016, de The Hofstede Centre: <https://geert-hofstede.com/united-states.html>

Thomas, R. J. (2000). Irreconcilable Differences. *Outlook: Accenture's Journal of High-Performance Business*, 1.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. M. (1996). A World Turned Upside Down: Doing Business in Asia. En P. Joynt, & M. Warner, *Managing Accross Cultures: Issues and Perspectives* (págs. 275-308). Londres: International Thomson Business Press.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. London: McGraw-Hill.

U.S. Department of State. (s.f.). *The Office of Website Management, Bureau of Public Affairs*. Recuperado el 19 de marzo de 2016, de Foreign Service Institute: <http://www.state.gov/m/fsi/>

Weber, M. (1905). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Nueva York: Scribner's.

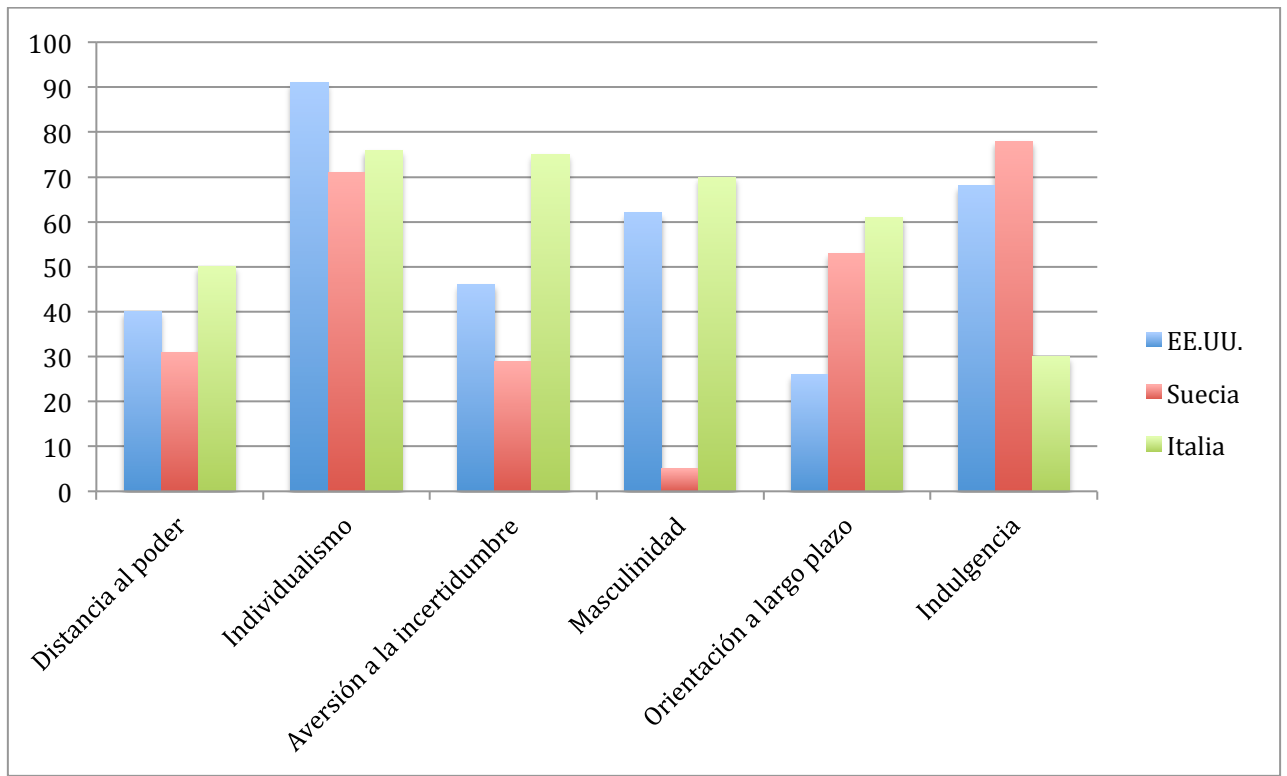
7. Anexos

Anexo 1: El modelo de Hall aplicado a las culturas sueca, italiana y estadounidense

Territorialidad	Alta	EE.UU. Suecia
	Baja	Italia
Contexto	Alto	Italia
	Bajo	EE.UU. Suecia
Concepción del tiempo	Monocrónica	EE.UU. Suecia
	Sincrónica	Italia

Fuente: Hall, E.T., 1976; Hall, E.T., 1990

Anexo 2: Las dimensiones de Hofstede aplicadas a las culturas sueca, italiana y estadounidense



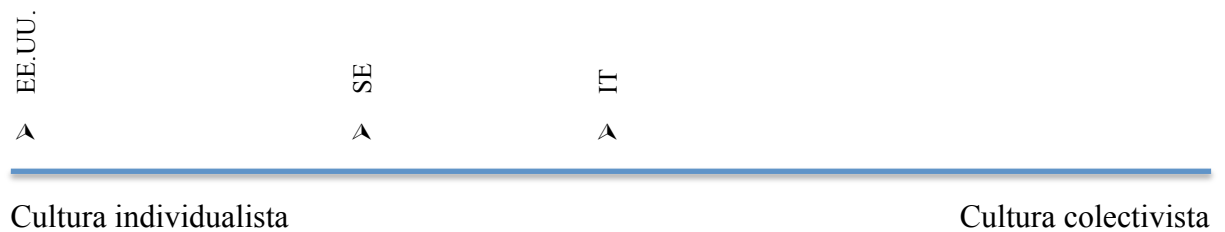
Fuente: Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010 y Hofstede, 2001.

Anexo 3: Las dimensiones de Trompenaars aplicadas a las culturas sueca, italiana y estadounidense

Universalidad vs. particularidad



Individualismo vs. colectivismo



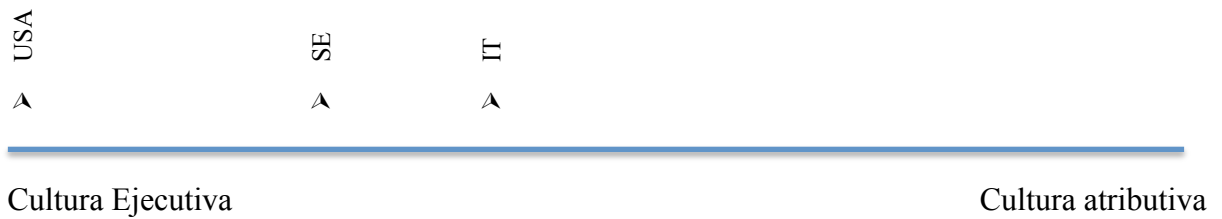
Neutralidad vs. emocionalidad



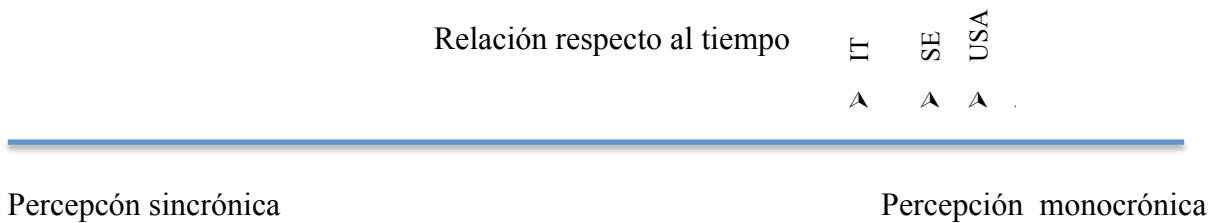
Especificidad vs. lo difuso



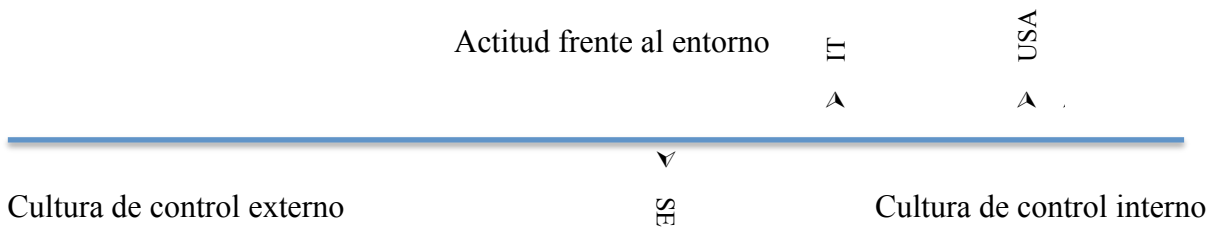
Ejecución vs. atribución



Relación respecto al tiempo

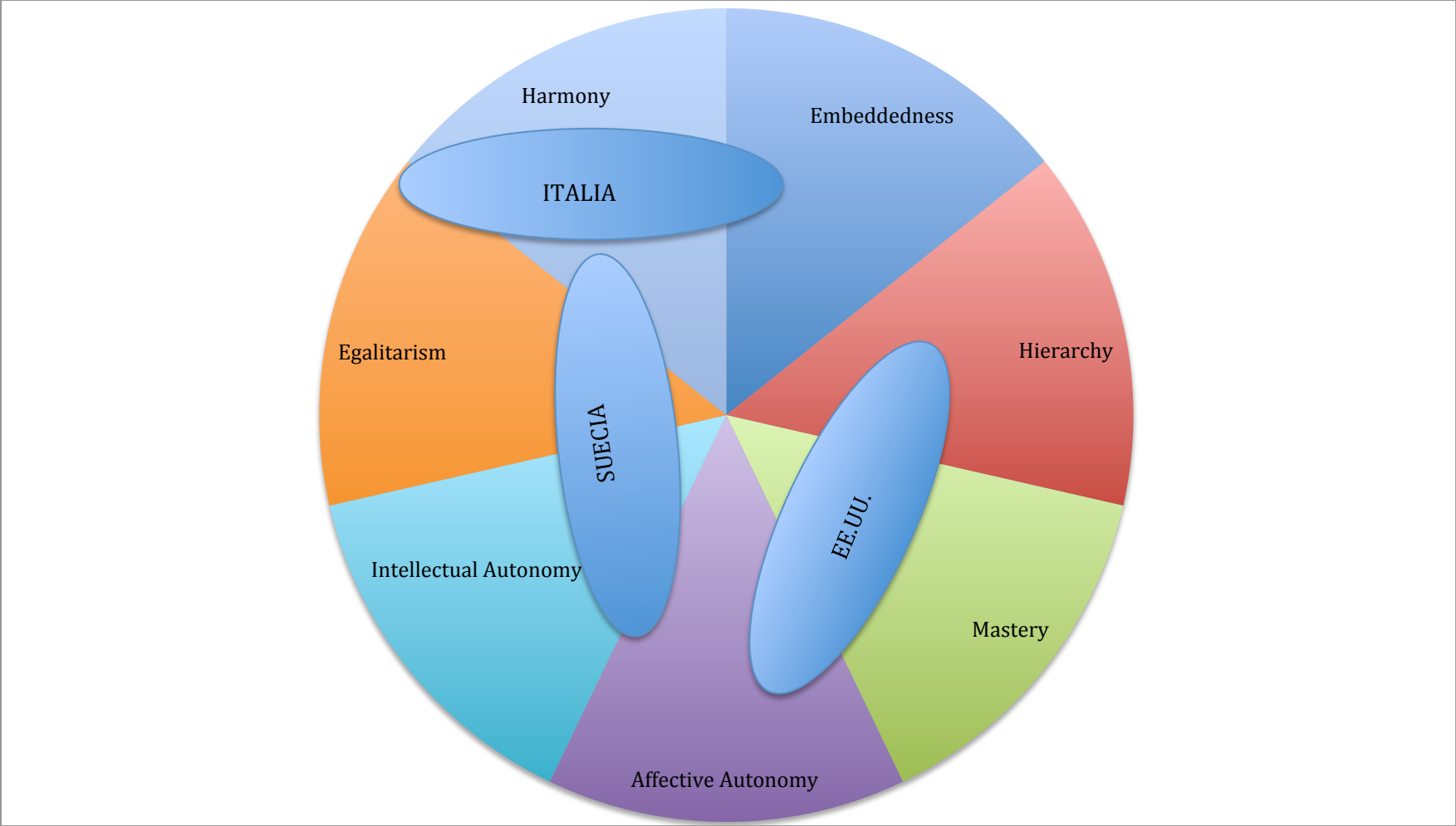


Actitud frente al entorno



Fuente: Trompenaars & Hampden-Turner, 1996; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Miltenburg, 2005

Anexo 4: El modelo cultural de Schwartz aplicado a las culturas sueca, italiana y estadounidense



Fuente: Schwartz, 2006