



CEU

*Instituto Universitario
de Estudios Europeos*

Universidad San Pablo

Documento de Trabajo

Serie Unión Europea y Relaciones Internacionales

Número 77 / 2016

**La influencia de los factores culturales
en la internacionalización de la empresa:
El caso de España y Alemania**

Blanca Sánchez Goyenechea



CEU | *Ediciones*

Documento de Trabajo
Serie Unión Europea y Relaciones
Internacionales
Número 77 / 2016

**La influencia de los factores
culturales en la internacionalización
de la empresa:
el caso de España y Alemania**

Blanca Sánchez Goyenechea

El Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo, Centro Europeo de Excelencia Jean Monnet, es un centro de investigación especializado en la integración europea y otros aspectos de las relaciones internacionales.

Los Documentos de Trabajo dan a conocer los proyectos de investigación originales realizados por los investigadores asociados y colaboradores del Instituto Universitario en los ámbitos histórico-cultural, jurídico-político y socioeconómico de la Unión Europea.

Las opiniones y juicios de los autores no son necesariamente compartidos por el Instituto Universitario de Estudios Europeos.

Los Documentos de Trabajo están también disponibles en: www.idee.ceu.es

Serie *Unión Europea y Relaciones Internacionales* de Documentos de Trabajo del Instituto Universitario de Estudios Europeos

La influencia de los factores culturales en la internacionalización de la empresa: el caso de España y Alemania

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2016, Blanca Sánchez Goyenechea

© 2016, Fundación Universitaria San Pablo CEU

CEU Ediciones

Julián Romea 18, 28003 Madrid

www.ceuediciones.es

Instituto Universitario de Estudios Europeos

Avda. del Valle 21, 28003 Madrid

www.idee.ceu.es

ISBN: 978-84-16477-35-7

Depósito legal: M-8769-2016

Maquetación: Servicios Gráficos Kenaf s.l.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. UNA APROXIMACIÓN A LA NOCIÓN DE CULTURA	7
2.1. ¿Qué es la cultura?	7
2.2. Naturaleza, personalidad y cultura	8
2.3. Los elementos de la cultura	9
2.4. Distancia cultural.	10
2.4.1. Individualismo-colectivismo	11
2.4.2. Distancia de poder	11
2.4.3. Aversión a la incertidumbre	12
2.4.4. Masculinidad y feminidad	12
2.4.5. Monocronismo y policronismo	13
2.5. Críticas al uso de índices de distancia cultural	13
2.6. Cultura y comunicación	15
2.6.1. La comunicación directa: lenguaje verbal.	15
2.6.2. La comunicación indirecta: lenguaje no verbal y contexto	15
3. LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN EL MUNDO EMPRESARIAL	18
3.1. El debate sobre la influencia de la cultura	19
3.2. Diferencias culturales dentro de una empresa: ¿cómo gestionar la diversidad laboral?	20
3.2.1. Diferencias culturales en la empresa	21
3.3. La incidencia de los factores culturales en la negociación internacional, las campañas de marketing y la ética	23
3.3.1. La negociación internacional.	23
3.3.2. Campañas de marketing y publicidad	25
3.3.3. Actividad ética	27
4. CASO PRÁCTICO: LAS DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE ESPAÑOLES Y ALEMANES Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA.	30
4.1. Relaciones económicas entre España y Alemania	31
4.2. Alemania como destino para emigrantes españoles	32
4.3. Diferencias culturales entre España y Alemania	33
4.4. Análisis	35
4.4.1. Hipótesis de trabajo	35
4.4.2. Metodología	35
4.4.3. Diseño de la encuesta	36

4.5. Análisis de respuestas	37
4.5.1. Comunicación: idioma y contexto	37
4.5.2. Concepción del tiempo	39
4.5.3. Relaciones humanas	40
4.5.4. Actitudes en el trabajo	41
4.5.5. Problemas en la actividad externa de la empresa: entrada en el mercado alemán y negociación	43
4.6. Resultados y conclusiones del análisis	45
5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	47
6. RECOMENDACIONES	50
6.1. Recomendaciones para las personas que vayan a trabajar en Alemania	50
6.2. Recomendaciones para las empresas que quieran internacionalizarse en Alemania	52
7. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	53
7.1. Fuentes	53
7.2. Bibliografía	54
7.2.1. Obras generales y especializadas	54
7.2.2. Documentos oficiales	55
7.2.3. Artículos de revistas especializadas	56
7.2.4. Artículos de periódico	57
7.2.5. Recursos en línea	58
8. APÉNDICE	59
8.1. Gráficos	59
8.2. Apéndice documental	63

1. Introducción

Numerosas empresas, conscientes de la desaceleración económica que sufren la mayoría de países occidentales en la actualidad, han sido testigos del imparable ascenso de unas economías que hasta hace poco se consideraban en vías de desarrollo, algo que les ha llevado a buscar nuevos socios, clientes, oportunidades o empleados cualificados en otros países que precisan de inversión extranjera para seguir creciendo¹. Este hecho ha sido aún más evidente durante la reciente crisis, “la gran recesión”, que ha forzado a muchas empresas a emplear recursos económicos en su internacionalización². Mientras tanto, la movilidad de trabajadores por el mundo –españoles incluidos– se está volviendo cada vez más intensa.

Ambos aspectos son muy positivos: la internacionalización de la empresa permite aumentar el volumen de negocio, crecer en competitividad mediante la reducción de costes y diversificar riesgos y mercados³. Por su parte, un empleo cualificado en el extranjero es siempre una fuente de experiencias y conocimientos para el que lo realiza. Además, a las empresas les conviene también contratar a personas de distintos países: cuanta más diversidad haya en la plantilla, mayores serán las posibilidades de ofrecer soluciones a un problema desde distintos puntos de vista o de que las empresas amplíen su red de contactos en el extranjero. Por último, diversos estudios han mostrado que la diversidad de la mano de obra favorece la innovación. En definitiva: no se pueden negar los beneficios de la multiculturalidad en el mundo empresarial y comercial⁴.

No obstante, eso no quiere decir que gestionar la diversidad o adaptarse a ella sea fácil. Por un lado, las empresas a veces optan por internacionalizarse de forma inmediata y, con frecuencia, no son conscientes de las dificultades y trabas con las que se van a encontrar durante las negociaciones o a la hora de introducir su producto o servicio en otro mercado. Por otro lado, para gestionar correctamente una empresa multinacional hay que prestar atención a los problemas que suelen surgir entre los empleados como consecuencia de la influencia que ejerce la cultura en su forma de entender el mundo. Si esto se pasa por alto, puede suceder que los empleados no se sientan cómodos en el nuevo país que los acoge, que malinterpreten las órdenes o comentarios de sus superiores o que, directamente, no comprendan la forma de trabajar en esa cultura y se desmotiven.

A pesar de la importancia de conocer las diferencias culturales y de la atención que recibe este tema en el extranjero⁵, en España apenas se escribe sobre él o se ofrecen programas académicos para formar a profesionales en el campo de la comunicación intercultural. A esto hay que añadir que existe una corriente de pensamiento en nuestro país que reniega de las barreras culturales dentro de la Unión Europea y afirma que exportar a otros Estados miembros es tan fácil como vender en el mercado nacional⁶.

¹ ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business*, 2012. Disponible en: <http://www.economistinsights.com/countries-trade-investment/analysis/competing-across-borders> [Consulta: 04/03/2015].

² FANJUL, E. “Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa”. *Real Instituto Elcano*. 2014. ARI 61/2014 http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari61-2014-fanjul-ocho-cuestiones-clave-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa#.VlwTfWR2ewQ

³ Ibid.

⁴ ROTTIG, D. “Successfully Managing International Mergers and Acquisitions: a Descriptive Framework”. *International Business: Research, Teaching and Practice*. 2007. N°1 (1). Disponible en: <http://www.aibse.org/wp-content/uploads/2012/02/07Rottig.pdf> [Consulta: 10/03/2015].

⁵ Algunas de las universidades que ofrecen programas de Grado y de Posgrado enfocados exclusivamente en la comunicación intercultural, por nombrar solo algunas, son la Universidad de East Anglia y de Manchester en Reino Unido, la Escuela de negocios de Aarhus en Dinamarca o la Universidad de Munich en Alemania. En España solo se enseña por encima en programas relacionados con Traducción e Interpretación, Relaciones Internacionales y Comercio Exterior.

⁶ FANJUL, E. Op. Cit.; ATRIUM. “El mito de que exportar en la UE no es exportar”. Noviembre de 2014. Disponible en: <http://iberglobal.com/atrium/blog/?p=551> [Consulta: 04/03/2015].

Por eso, el presente trabajo tiene un doble objetivo: por un lado, y partiendo de la premisa de que las culturas condicionan la manera en la que los individuos piensan, se comportan e interactúan, queremos demostrar que las diferencias culturales pueden causar conflictos o problemas cuando dos personas de distintos países mantienen un vínculo laboral, comercial o empresarial.

Por el otro, queremos poner en práctica la teoría anterior y analizar el impacto de las diferencias culturales en las relaciones laborales y comerciales entre personas provenientes de dos países miembros de la Unión Europea: España y Alemania. De este modo, responderemos a la pregunta de hasta qué punto las diferencias culturales pueden suponer una barrera dentro de la UE, con el fin último de mejorar las relaciones comerciales y laborales entre personas de ambos países.

Para ello, hemos seguido la siguiente metodología: hemos comenzado haciendo una revisión de la literatura especializada en el tema de las diferencias culturales en el mundo de los negocios y las empresas. En este sentido, hemos concedido especial importancia a la obra de los dos autores más citados en este campo, el psicólogo social holandés Geert HOFSTEDE y el antropólogo estadounidense Edward HALL. Ambos, en distintos estudios, han clasificado a las culturas en función de sus valores característicos –individualismo o colectivismo, distancia de poder, feminidad o masculinidad, aversión a la incertidumbre, monocronismo o policronismo– o su estilo de comunicación –directo o indirecto, contexto alto o bajo–.

A continuación, hemos realizado un trabajo de campo en el que han participado 53 personas a través de encuestas y entrevistas. Dado que el objetivo final de este estudio es ayudar a las empresas y a los trabajadores de nuestro país a superar las barreras culturales, nos hemos centrado exclusivamente en la visión de trabajadores españoles. Sus reflexiones sobre las particularidades del día a día trabajando con alemanes nos han ayudado tanto a identificar los principales conflictos que pueden surgir cuando interactúan personas de dichos países como a elaborar una serie de recomendaciones para lidiar con tales problemas o incluso evitarlos.

El trabajo se estructura en tres partes: en la primera expondremos los conceptos clave necesarios para comprender en qué consiste la cultura, cómo influye en la vida diaria de las personas y en qué medida es posible medir las diferencias culturales entre un país y otro en función de los valores y estilos de comunicación que caracterizan a su gente. En este sentido es importante matizar que en este trabajo entendemos que la cultura se refiere exclusivamente a la nacionalidad, por lo que dejamos a un margen otros aspectos condicionantes como el género, la edad, la religión o la clase social.

En la segunda, centrada en el ámbito laboral y de los negocios, comenzaremos con el debate sobre la influencia de las diferencias culturales en la actividad empresarial. Tras ello, analizaremos los beneficios de la diversidad en las empresas y describiremos las áreas en las que las diferencias culturales tienen un mayor impacto: los Recursos Humanos, la negociación, el marketing y los aspectos éticos.

En la tercera abordaremos nuestro caso de estudio: las diferencias culturales entre españoles y alemanes y los problemas que se derivan de ellas. De este modo, explicaremos la metodología de la investigación y los resultados obtenidos ilustrándolos con citas extraídas de las encuestas y entrevistas.

Por último, expondremos nuestras conclusiones y presentaremos toda una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad tanto para las empresas españolas que tengan la intención de internacionalizarse en Alemania como para los individuos españoles que vayan a trabajar en ese país.

Como punto final a esta introducción, nos gustaría agradecer a todos los profesionales que ha accedido a realizar esta encuesta o a concedernos una entrevista, así como a aquellas personas que más nos han acompañado y apoyado durante la elaboración del presente trabajo: Alfonso Fernández, Enrique Sánchez, Carmen Goyenechea, Lola Sánchez, Marina Gisbert, Melania Bodas, Javier Expósito y Belén Agulló.

2. Una aproximación a la noción de cultura

2.1. ¿Qué es la cultura?

“Culture is a world that has so many meanings already that one more can do it no harm”.

Con esta reflexión, Edward T. HALL reflejó en 1960 una realidad que se ha mantenido vigente hasta nuestros días: la naturaleza de la cultura humana es tan compleja que ni los expertos en Ciencias Sociales consiguen llegar a un consenso sobre sus orígenes, sus características o su capacidad para influir en la autonomía de los seres humanos. Tanto es así que, una década antes, los antropólogos americanos KROEBER y KLUCKHOHN ya habían identificado 164 definiciones diferentes de este concepto a lo largo de la literatura especializada⁸. Por este motivo es conveniente precisar los términos en los que se abordará la cultura a lo largo del presente trabajo antes de adentrarnos de lleno en su impacto en la internacionalización de las empresas y en la gestión de los recursos humanos.

La Real Academia de la Lengua (2015) define cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc”. Esta definición guarda muchas similitudes con la de TYLOR (1875), considerada como la primera descripción del concepto en la literatura especializada. Para este antropólogo, la cultura es un “complejo que comprende conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades y usanzas adquiridas por el hombre en cuanto que es miembro de una sociedad”⁹. De este modo, hablamos de un conjunto de actitudes que se encuentran presentes en nuestra vida cotidiana, como los saludos, las costumbres en la mesa, la tendencia a demostrar sentimientos en público, el respeto que mostramos ante las personas de mayor estatus o edad, el espacio que debe separar a dos personas... las cuales caracterizan a la idiosincrasia de un grupo social.

Dicho con otras palabras: el marco a través del cual analizamos el mundo –y la consecuente manera en la que nos comportamos– están influidos por un complejo sistema mental que, hasta cierto punto, es idéntico al del resto de integrantes del grupo social al que pertenecemos¹⁰. Cuando dos personas proceden de una misma cultura, comparten un trasfondo histórico y una serie de experiencias vitales relacionadas entre sí que están determinadas por la geografía, el clima, el sistema político, los medios de comunicación, el lenguaje, la economía... así como por el resto de características que configuran su entorno. Como bien sostiene HALL, *“culture is more than mere custom that can be shed or changed like a suit of clothes [...]. Culture is not one thing but a complex series of activities interrelated in many ways, activities with origins deeply buried in a*

⁷ HALL, E. *The silent language*. 2ª ed. Nueva York: Anchor, 1976. p. 20.

⁸ SPENCER-OATEY, H. “What is culture? A compilation of quotations”. *GlobalPAD Core Concepts*. 2012. Disponible en: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf [Consulta: 10 de junio de 2015].

⁹ Traducción del inglés de Tylor (1875) por GINER, S. *Sociología*. 1ª Ed. Barcelona: Nexos, 1985. p. 67.

¹⁰ GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures at work*. 2ª ed. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005. pp. 23-34.

*past, when there were no cultures and no men*¹¹. La cultura es, por tanto, un producto del aprendizaje social cuyos orígenes se remontan a los primeros individuos que habitaron el planeta.

Usando la terminología de HOFSTEDE, nos regimos por una suerte de “*software mental*”¹² por el que todas las personas, sobre todo en la etapa infantil, interiorizamos una serie de patrones o normas no escritas que condicionan parcialmente la forma en la que pensamos, sentimos o actuamos a lo largo de nuestras vidas. Además, gracias a este sistema tenemos a nuestro alcance una herramienta social para prever el comportamiento de individuos de otras culturas, lo que nos permite también adaptarnos a ellos cuando sea necesario. Por tanto, cuanto más profundo sea nuestro conocimiento sobre otra cultura –y sobre la nuestra–, más sencillo nos resultará relacionarnos con personas de entornos diversos¹³.

Llegados a este punto, es preciso hacer tres matizaciones que reflejan la complejidad de las relaciones interculturales: en primer lugar, las personas solemos pertenecer a varios grupos sociales a la vez, cada cual con su propio sistema de normas. Por consiguiente, nuestro comportamiento recibe la influencia de múltiples entornos culturales, como la nacionalidad, la región, la generación, la clase social, el género... que no tienen por qué concordar siempre. Es más, pueden ser incluso contradictorios¹⁴. Ello no obstante, en el presente trabajo se hará referencia exclusivamente a la faceta nacional de las diferencias culturales¹⁵.

En segundo lugar, las personas también tenemos autonomía para desviarnos de los patrones típicos de nuestra cultura. Esto se debe a que, a lo largo de nuestras vidas, hemos ido forjando una personalidad individual fruto de las experiencias vividas o de nuestro temperamento, aspecto que abordaremos en el siguiente apartado.

Finalmente, no podemos olvidarnos de que la cultura es una realidad dinámica que no solo evoluciona a raíz de las circunstancias externas, como la tecnología o los cambios estructurales de la sociedad, sino que también recibe la influencia de otras culturas, sobre todo a través de los medios de comunicación de masas. A pesar de lo dicho, lo que nos interesa es detectar las reacciones que tienden a repetirse entre los sujetos de una misma cultura y que, como tal, permiten analizar su relación con otros individuos procedentes de distintos orígenes.

2.2. Naturaleza, personalidad y cultura

En sus orígenes, la cultura fue una herramienta clave para dar respuesta a las necesidades adaptativas de los primeros hombres¹⁶, quienes se vieron obligados a desarrollar una serie de elementos materiales e inmateriales que les aseguraran su supervivencia. Generaciones después, no nacemos con unas características culturales impresas en nuestros genes, sino que, mediante un proceso de endoculturación o asimilación cultural,

¹¹ HALL, E. Op. Cit. p. 58.

¹² HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural Communication and its importance for survival*. 3ª ed. McGraw Hill, 2010. p. 5.

¹³ HALL, E. Op. Cit. p. 25.

¹⁴ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 63

¹⁵ De esta forma imitamos el marco teórico que suele emplearse en los análisis de comunicación intercultural en el ámbito laboral y empresarial. Somos conscientes de que este enfoque tiene sus limitaciones, ya que en un mismo país pueden estar presentes varias nacionalidades. Como el propio HOFSTEDE indica, el concepto de cultura, en términos estrictos, debería aplicarse a sociedades y no a nacionalidades. Sin embargo, también apunta que es mucho más sencillo obtener datos sobre naciones que sobre sociedades orgánicamente homogéneas. Además, uno de los propósitos de la investigación intercultural es la promoción de la cooperación entre naciones. (HOFSTEDE, G. Op. Cit. Pp 21-22).

¹⁶ Por tanto, a pesar de que existan formas rudimentarias de cultura en otras especies, podríamos afirmar que estamos ante la característica primordial de los hombres frente al resto de animales.

vamos aprendiendo a comportarnos imitando lo que observamos en nuestras casas, centros de estudio, grupos de amigos, barrios, iglesias, etc., o siendo castigados por actuar de forma divergente¹⁷. A eso hay que añadir dos factores: por un lado, nuestra naturaleza humana; por el otro, la personalidad individual de cada uno. Ambos juegan un papel tan importante como la cultura a la hora de condicionar nuestra visión del mundo.

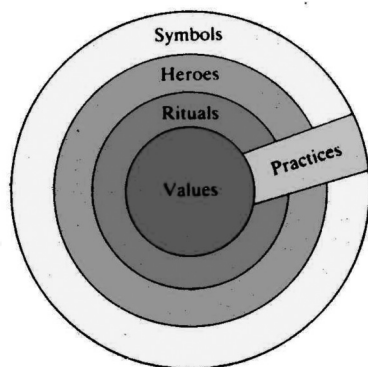
La naturaleza humana constituye la esencia del hombre como animal. Dado que es un producto de la herencia genética, es universal. A ella debemos nuestra capacidad para sentir felicidad o tristeza, hablar y relacionarnos con otros, observar el entorno, tener instintos sexuales, percibir un peligro... Estos aspectos cognitivos se manifestarán de una forma u otra en función de la cultura.

La personalidad individual es un producto de los patrones mentales, propios y únicos, que cada persona ha ido desarrollando de forma específica a lo largo de su vida. Si bien es cierto que estos patrones están condicionados por el entorno social, la herencia genética es también un elemento clave a la hora de consolidar el temperamento de los individuos.

2.3. Los elementos de la cultura

Para HOFSTEDE, las culturas se manifiestan en forma de símbolos, héroes, rituales y valores¹⁸. La relación entre estos cuatro elementos se puede representar gráficamente a través un diagrama de cebolla en el que los símbolos quedan relegados a la parte más superficial o externa, mientras que los valores corresponden a la manifestación más profunda de la cultura.

Gráfico 1: Diagrama de cebolla de la cultura



Fuente: HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural Communication and its importance for survival*. 3ª ed. McGraw Hill, 2010. P. 8

Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos muy representativos de una cultura cuyo significado no tiene por qué ser conocido por personas ajenas al grupo. Para el caso español, podemos destacar la tortilla de patatas, el toro de Osborne, la "Roja" o la letra ñ. Los símbolos son el elemento más dinámico de la cultura: algunos se mantienen inalterados durante mucho tiempo, como la bandera o el himno nacional, mientras que otros terminan perdiendo su significado o incluso transfiriéndose de unas culturas a otras.

¹⁷ HARRIS, M. "Lenguaje y cultura" en *Introducción a la antropología general*. 7ª Ed. España: Alianza. 2009 pp. 141-181.

¹⁸ HOFSTEDE, G. Op. Cit. pp. 4-10.

Los héroes son personas vivas, muertas, reales o imaginarias que poseen unas características tales que simbolizan un valor especial dentro de una cultura, llegando incluso a constituir un modelo a seguir. Siguiendo con el ejemplo español, Cristóbal Colón, el Lazarillo de Tormes o, más recientemente, Rafael Nadal son héroes característicos de nuestra cultura.

Los rituales son actividades colectivas consideradas esenciales para el desarrollo de la vida social dentro de una cultura. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, las ceremonias religiosas o las festividades, pero también la manera de saludarse o el registro lingüístico que se utiliza en cada circunstancia. De esta forma se explica que los españoles no renuncien a las doce uvas en Nochevieja, sepan instintivamente a quién referirse con los pronombres “usted” y “tú” o se saluden dándose dos besos.

Los símbolos, los héroes y los rituales constituyen las prácticas de una cultura, es decir, los actos a través de los cuales esta se manifiesta públicamente. Sin embargo, su significado es opaco; a no ser que nos informemos con carácter previo, no podremos saber de antemano lo que significan las prácticas en una cultura distinta a la nuestra. Esto puede crear una malinterpretación o una visión estereotipada de la realidad que indudablemente afecta a nuestra relación con las personas de ese grupo.

Finalmente, en el centro del diagrama –y, por ende, de la cultura– encontramos los valores, cuna de todas las prácticas. Es ahí donde se fraguan las estructuras mentales que van a condicionar el comportamiento y las actitudes de los individuos. Son el núcleo que configura ese *software* del que habla HOFSTEDE. Los individuos asimilamos la mayoría de los valores durante los primeros años de nuestras vidas, de modo que, cuando crecemos, ni somos conscientes de ellos ni somos capaces de explicar por qué tendemos a considerar que algo es bueno o malo, natural o no natural, normal o anormal, digno o indigno, racional o irracional, etc. Simplemente, lo intuimos. Es más, nos resulta extraño plantearnos una respuesta alternativa. A modo de ejemplo, los españoles no entienden por qué a los alemanes les cuesta tanto ser espontáneos y saltarse las normas establecidas. Por su parte, los alemanes se asombran ante el caos que rodea a una cena de amigos en España, en la que varias personas hablan a la vez, o ante la impunidad con la que se desarrollan muchos casos de corrupción en el país.

Muchos de los malentendidos entre personas de distintas culturas se derivan de la dificultad de analizar los distintos valores de forma objetiva y evitando cualquier tinte de etnocentrismo. Por etnocentrismo entendemos la propensión a considerar que otras personas deberían actuar de acuerdo con los valores propios de nuestra cultura. Como consecuencia de ello, observamos el comportamiento de todo el mundo desde un único marco analítico –como si se tratara de un universal– y rechazamos las prácticas que no coinciden con nuestra percepción de la realidad. En este sentido, conviene analizar las culturas desde una perspectiva relativista, es decir, siendo siempre conscientes de que todas las formas de entender el mundo son igualmente válidas y que ninguna es superior a otra¹⁹.

2.4. Distancia cultural

La distancia cultural (CD por sus siglas en inglés) es un concepto que surgió ante la necesidad de desarrollar un índice agregado que midiera algo tan complejo e intangible como la cultura. Por este motivo no re-

¹⁹ Somos conscientes también de las críticas que recibe el relativismo cultural, pues niega la idea de que existan una serie de valores universales, llegando a justificar el “todo vale”. Además, le confiere un excesivo peso a la cultura frente a la personalidad del individuo. Este tema aparecerá de nuevo en el trabajo cuando tratemos las diferencias culturales en la concepción de la ética.

sulta extraño que esté adquiriendo una considerable presencia en todas las disciplinas relacionadas con los negocios, como el marketing, la gestión empresarial, las finanzas o la contabilidad. El fundamento de la CD es determinar las diferencias existentes en la forma de pensar y de actuar de los integrantes de dos o más culturas²⁰.

Uno de los estudios sobre distancia cultural más significativos y empleados tanto en el plano académico como el profesional es el de Geert HOFSTEDE. Este investigador holandés realizó una encuesta a más de 80 000 empleados de la compañía IBM y, tras analizar las respuestas, estableció cuatro dimensiones de distancia cultural: individualismo-colectivismo (*individualism-colectivism*); distancia de poder (*power distance*); aversión a la incertidumbre (*uncertainty avoidance*) y masculinidad-feminidad (*masculinity-femininity*)²¹. El objetivo de estas dimensiones es ofrecer un marco de análisis conformado por ocho tipos ideales que nos permite comparar la forma en la que las personas de diferentes culturas se relacionan en entornos tan dispares como la familia, la escuela, el centro de salud, la Administración Pública y, por supuesto, el trabajo.

2.4.1. Individualismo-colectivismo²²

Esta dimensión parte de la idea de que las culturas se diferencian por la importancia que adquiere el ser individual en la sociedad en contraste con su papel dentro de un grupo. En otras palabras, una cultura tenderá al colectivismo cuando el interés del grupo prevalezca sobre el del individuo. Las personas que provienen de culturas colectivistas se consideran a sí mismas una parte inseparable de un grupo social que, a su vez, les protege. Además, clasifican a las personas en dos categorías, “nosotros” o “ellos”, de ahí que el grupo sea su fuente de identidad y deban mantenerse leales a él. Por ese motivo intentarán preservar la armonía dentro del colectivo social y evitar la confrontación directa, lo que muchas veces conlleva decir lo contrario de lo que se piensa. Los países con mayores índices de colectivismo se encuentran en Latinoamérica –en especial en la zona de América central– y en el Sureste Asiático, a los que habría que añadir China y Corea.

Las personas individualistas, por el contrario, consideran que su identidad se fundamenta exclusivamente en el “yo”. El núcleo familiar se reduce a los miembros más cercanos y no consideran que deban actuar u opinar conforme a lo que establece un grupo. Se tiene en alta estima a todo aquel que exprese su opinión abierta y honestamente, y las personas están más orientadas a los resultados que al establecimiento de relaciones personales. Los países que más destacan por sus rasgos individualistas son los Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá y los Estados del norte de Europa.

2.4.2. Distancia de poder

Por distancia de poder se entiende el grado en el que los integrantes de una cultura esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Para los países con elevados niveles de distancia de poder, las sociedades deben estructurarse de forma jerárquica. Como tal, los roles están muy bien delimitados, y las relaciones entre las personas de distinto estatus son muy formales. La clave es que esta estratificación social y de

²⁰ LÓPEZ DUARTE, C; VIDAL SUÁREZ, M. “La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma?” *ICE*. Septiembre-Octubre 2010. No. 856 Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_21-40__9C78FA65C9043BC216729645B0C23189.pdf [Consulta: 10/03/2015].

²¹ Posteriormente se han añadido dos dimensiones más: la orientación a corto/largo plazo y la indulgencia/control. No obstante, dado que hacen más hincapié en las culturas orientales, hemos decidido no incluirlas en este trabajo.

²² Descripción de las dimensiones realizada a partir de HOFSTEDE, G. Op. Cit. pp. 53-233.

poder no se ve como algo negativo, sino que se espera y se prefiere. Los países con mayores niveles de distancia de poder se encuentran dispersos entre América Central y del Sur (Guatemala, Panamá, Surinam, México o Venezuela), Europa Oriental (Eslovaquia, Rusia, Rumanía y Serbia), Asia (Malasia, Filipinas, Bangladesh, China) y los países árabes en su conjunto.

Por su parte, las culturas con bajos niveles de distancia de poder consideran que la desigualdad entre personas debe reducirse al mínimo. Por ese motivo, no conciben la sociedad en términos jerárquicos, y las relaciones entre todos los individuos, independientemente de su relevancia, tienden a ser más abiertas e informales. Por lo general, los países occidentales, liderados por Austria, ostentan los puestos más bajos en la escala de distancia de poder, si bien existen excepciones como España, Grecia y Portugal, con una puntuación media, y Bélgica y Francia, con una puntuación considerablemente elevada.

2.4.3. Aversión a la incertidumbre

En ciertas culturas, la incertidumbre y lo ambiguo se toleran mejor que en otras, es decir, no sienten tanta ansiedad por no saber qué les depara el futuro. Por el contrario, en aquellas culturas en las que se prefiera evitar cualquier fuente de ambigüedad, la gente desarrollará toda una serie de mecanismos y procedimientos que le confieran predictibilidad a su día a día.

En las culturas con bajos niveles de aversión a la incertidumbre, esta se considera un aspecto inherente a la vida y no una fuente de preocupaciones. De hecho, las personas incluso se sienten cómodas en entornos desconocidos, ya que las diferencias les despiertan la curiosidad. Valoran a los individuos con iniciativa y espíritu emprendedor, así como otros aspectos como la innovación y las ideas que se salen del patrón establecido. Entre los países que mejor toleran la incertidumbre se encuentran los países nórdicos, Singapur, Jamaica, Gran Bretaña, Irlanda, China, Vietnam y Hong Kong.

En el lado opuesto de la balanza, la incertidumbre se concibe como una amenaza continua que debe paliarse. Lo desconocido ya no es atractivo, sino peligroso, y eso es fuente de elevados niveles de estrés e inseguridad. Por ello, suelen premiar la obediencia, la lealtad y la conformidad. Cuantas más normas y leyes existan, más seguros y relajados se sienten, incluso si estas se demuestren inefectivas. La Europa Mediterránea es la que mayores niveles de aversión a la incertidumbre presenta, con Grecia, Portugal y Malta a la cabeza, junto con Guatemala, Uruguay, Bélgica, Rusia, Polonia y Japón.

2.4.4. Masculinidad y feminidad

Esta cuarta dimensión, posteriormente denominada también “orientación al rendimiento” y “orientación a la cooperación” para alejarla por completo de cualquier connotación sexista o de las teorías del denominado feminismo de la diferencia, sitúa a las culturas en un *continuum* en función de su preferencia por ciertos valores que tradicionalmente se han asimilado al género masculino –como el logro, el heroísmo, la competitividad o la firmeza– o al femenino –como la cooperación, la modestia, la preocupación por los débiles, el consenso o la calidad de vida–.

Al abarcar un campo muy amplio, las diferencias entre sociedades masculinas y femeninas se ven reflejadas en múltiples aspectos. Por ejemplo, las primeras tenderán a aceptar que la comodidad material, la influencia, el poder o los privilegios sociales son fruto del trabajo duro y de las capacidades personales de cada in-

dividuo. Mientras tanto, para las sociedades femeninas dichos factores son más bien consecuencia de la suerte, de haber nacido en un lugar en vez de en otro o, en algunos casos, de las creencias religiosas. Además, en las sociedades masculinas los roles de género están más delimitados que en las femeninas, en donde tienden a converger en el plano familiar, escolar y laboral.

Entre los países más masculinos se encuentran Eslovaquia, Japón, Austria, Venezuela, México o Alemania, mientras que Costa Rica, los países bálticos y, sobre todo, los escandinavos tienen unas características típicamente femeninas.

2.4.5. Monocronismo y policronismo

Aunque las dimensiones de HOFSTEDE no sean las únicas²³, sí que son las que más frecuentemente se utilizan para analizar las diferencias culturales entre dos sociedades. Creemos conveniente añadir también otra variable, esta vez estudiada por HALL, que hace referencia al uso del tiempo. Nos referimos a la distinción entre culturas monocrónicas y policrónicas²⁴.

Las culturas monocrónicas tienen una percepción lineal del tiempo, es decir, consideran que hay que terminar con una tarea o actividad antes de ponerse con otra y se toman muy en serio los plazos establecidos para cada cosa. Por ello, estas personas, que le conceden mucha importancia a la puntualidad, creen que el tiempo es un recurso muy valioso y no debe desaprovecharse. Además, suelen tomarse muy en serio las tareas que realizan y prefieren razonamientos basados en cifras, causas y consecuencias. Los países del mundo anglosajón y del centro de Europa, Alemania en particular, se encuentran en este grupo.

En el polo opuesto se sitúan las culturas policrónicas, en las que la percepción del tiempo es más bien cíclica. No les importa hacer varias cosas a la vez y tampoco les inquieta demasiado no cumplir con las fechas o los plazos establecidos; consideran que, aunque son importantes, no lo son tanto como las relaciones personales y humanas. En vez de trabajar de forma metódica y a un ritmo regular como las culturas monocrónicas, prefieren la intensidad a un ritmo no sostenido. Por lo general, estas características coinciden con la visión del tiempo en los países del Mediterráneo, del mundo árabe y de América Latina.

2.5. Críticas al uso de índices de distancia cultural

En el ámbito de los negocios, los índices de distancia cultural se conciben desde hace ya algunas décadas como una herramienta muy útil para predecir el éxito o el fracaso de una empresa multinacional en un mercado exterior, para escoger el país con mayores oportunidades de inversión²⁵ o para determinar la mejor forma de introducirse en un mercado extranjero²⁶.

²³ Algunos ejemplos: SCHWARZ (1992) o TROMPENAARS. (1997). Para una comparación de la descripción de España según estos dos autores y HOFSTEDE, ver: BACK, M. *Developing a Guide for Internship in Spain. Case: Spain Internship SC*. 2012 Disponible en: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39023/Thesis_Mia_Back.pdf?sequence=1 [Consulta: 12/03/2015].

²⁴ GUIRDHAM, M. Op. Cit. P. 55. ; HALL, E. Op. Cit. pp. 140-161.

²⁵ SHENKAR, O. "Cultural distance revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences" en: *Journal of International Business Studies*, 2001. 32, 3 pp. 519-535. Disponible en: <http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/10b/Shenkar2001.pdf> [Consulta: 15/03/2015].

²⁶ KOGUT, B.; SINGH, H. "The effect of national culture on the choice of entry mode" en *Journal of International Business Studies*; 1988; 19, 3. Disponible en: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KFK/KfK/CultureandME.pdf [Consulta: 15/03/2015].

Ahora bien, a pesar de su éxito, el enfoque de HOFSTEDE²⁷ no está exento de críticas. Por un lado, a veces se recurre a los índices culturales con demasiada ligereza, sin tener en cuenta que la distancia entre dos países también suele estar condicionada por factores económicos o políticos²⁸. Esto lleva a una falacia procedente de la propia naturaleza del término “distancia”: considerar que la distancia entre el país X y el país Y es la misma que entre el país Y y el país X. Dicho de otro modo: se da por hecho que un empresario procedente de X encontrará las mismas dificultades en Y que un empresario de Y en X. Si así fuera, factores primordiales como la inestabilidad política o las características geográficas de una región, el tamaño de su mercado o sus niveles de desarrollo quedarían al margen del análisis²⁹.

Por otro lado, estos índices ofrecen una visión estática de las culturas y tienden a obviar que, dentro de una nación, existen también diferencias culturales o territoriales, por no hablar de que los datos en los que se basan las dimensiones de HOFSTEDE se recogieron hace décadas y deberían actualizarse. Además, obvian la idea de que los individuos tienen varias identidades en función de su edad o género. Asimismo, se critica que se haya utilizado únicamente una empresa para llevar a cabo el estudio. Por último, se considera que cinco dimensiones no son suficientes para analizar todas las variables sobre las que se asienta una cultura.

Con relación a esto último, HOFSTEDE reconoce que, efectivamente, conviene ser cautos porque la nacionalidad y la cultura no siempre son las dos caras de una misma moneda. Aun así, es el único criterio factible para analizar las diferencias culturales, ya que es mucho más sencillo obtener información sobre naciones que sobre sociedades homogéneas. Además, la cultura no cambia de un día para otro, sino que es el resultado de siglos de socialización³⁰. Finalmente, el autor rebate las críticas que ha recibido por centrarse en una única empresa con el argumento de que así se elimina el efecto que puedan tener los distintos estilos de gestión y liderazgo.

Como afirma SØNDERGAARD, profesor danés que ha dedicado parte de su trayectoria académica al estudio del modelo de HOFSTEDE,

“HOFSTEDE’s work has become an influential classic because of the massive support of the IBM results. The IBM results were supported quantitatively and qualitatively by hundreds of studies in different disciplines. The validation of the IBM scores was widely demonstrated in HOFSTEDE (1980). In the second edition, (2001) the IBM results are further supported by large replications and by the correlations with external phenomena with over 400 significant regression coefficients”³¹.

A eso hay que añadir que, 14 años después de su publicación, el estudio de HOFSTEDE ya había sido citado 1036 veces en artículos especializados³². Por tanto, consideramos que, a pesar de las críticas, los índices de distancia cultural constituyen una herramienta válida para comprender las posibles principales diferencias entre personas de distintas nacionalidades.

²⁷ No mencionamos a HALL en las críticas porque él no concluye sus estudios con un índice que mida las culturas. En sus libros, él presenta las diferencias entre un tipo de cultura y otro y ofrece ejemplos de países en los que se cumplen los patrones, pero su tesis se fundamenta en argumentos históricos y antropológicos, no en análisis cuantitativos.

²⁸ SHENKAR, O. Op. Cit.

²⁹ SØNDEGAARD, M. “In my opinión, Mikael Søndegaard on ‘Cultural Differences’” *The International Business Center*. Disponible en: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/Sondergaard.shtml> [Consulta: 16/05/2015].

³⁰ EL-AZEZ SAFI, A. *Arguments in support and against of Hofstede’s work*. Universidad de Toronto. 2012 Disponible en: https://www.academia.edu/1375094/Argument_in_Support_and_Against_of_Hofstede_Work [Consulta: 16/05/2015].

³¹ SØNDEGAARD, M. Op. Cit.

³² JONES, M. “Hofstede – Culturaly questionable?” en *Oxford Business Economics Conference*. (Oxford, 24-26 junio, 2007) <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=compmpapers> [Consulta: 16/05/2015].

2.6. Cultura y comunicación

Si algo nos caracteriza a los seres humanos como animales, es la continua necesidad de expresar nuestras ideas y sentimientos con el resto de personas. La comunicación es el proceso por el cual un emisor emplea una serie de símbolos y signos para evocar un significado en el receptor. Este mensaje, que se transmite tanto de manera deliberada como inconsciente y de forma verbal o no verbal, se desarrolla siempre dentro de un contexto concreto que influye en la intención del emisor y en el significado que le atribuye el receptor.

El hecho de emplear sistemas de comunicación verbales y no verbales es universal, mientras que las características específicas de cada cultura se aglutinan en tres aspectos fundamentales: la lengua que se utilice como vehículo para la comunicación verbal, el significado que se le atribuya a los distintos actos de comunicación no verbal, y la cantidad de información necesaria para contextualizar el mensaje. A continuación detallamos estos tres aspectos.

2.6.1. La comunicación directa: lenguaje verbal

Cuando hablamos de comunicación directa o lenguaje verbal nos referimos al intercambio de información oral o escrita a través de un sistema articulado que, en su conjunto, constituye una lengua. El lenguaje verbal tiene dos niveles: el denotativo y el connotativo. El denotativo consiste en el significado explícito y literal de una palabra u oración –el verde es un color–. El connotativo, en la asociación secundaria de las palabras, es decir, el sentimiento o la imagen que se crea en la mente de los interlocutores con cada término o idea –el color verde expresa tanto esperanza como falta de madurez–.

Ambos niveles pueden provocar malentendidos. El denotativo, porque la primera acepción puede diferir en las variantes regionales de un idioma –la palabra “coger” tiene un significado sexual en algunos países de Latinoamérica–. En el connotativo, porque quizá el oyente no sea capaz de descifrar la intención del mensaje. Una expresión habitual de satisfacción como “todo ha ido estupendamente” puede significar lo contrario si se dice con ironía. Esto ocurre tanto en el lenguaje oral como en el escrito. Una muestra de ello es el uso generalizado de *emojiconos* en la comunicación digital para matizar las intenciones de la persona que redacta el mensaje.

2.6.2. La comunicación indirecta: lenguaje no verbal y contexto

2.6.2.1. Lenguaje no verbal

Al contrario que la comunicación verbal, el significado de un mensaje no se infiere a partir de las palabras, sino de otros medios visuales o sonoros que representan unos conceptos convencionalmente aceptados.

El aprendizaje del lenguaje no verbal también forma parte de nuestro proceso de socialización como seres humanos: del mismo modo que aprendemos un idioma durante la niñez, todos estamos expuestos a los rasgos característicos del lenguaje no verbal desde una edad muy temprana. Esto implica dos cosas: la primera, que una persona tenderá a atribuir el mismo significado a una forma de expresión no verbal concreta durante toda su vida. La segunda, que el entorno social en el que se críe esta persona condicionará sus formas de comunicación no verbal y la manera en la que decodifique las del resto.

Otra característica del lenguaje no verbal es que, con un solo acto comunicativo, se pueden transmitir multitud de mensajes distintos, normalmente relacionados con los sentimientos y las actitudes. Un médico, por ejemplo, puede trasladar la idea de autoridad a través de su bata blanca, pero también la de cercanía según el tono de voz que utilice con el paciente o la manera en la que lo toque. Del mismo modo, somos capaces de enviar muchas señales distintas para transmitir un único mensaje: mordernos las uñas, mover el pie de forma rápida y constante, levantar las cejas, aumentar la velocidad del habla y agudizar el tono de voz son todas acciones que pueden concurrir cuando nos sentimos nerviosos.

Las formas de comunicación no verbal incluyen aspectos como la kinesia –los movimientos corporales y posicionales–, la proxemia –la estructuración del espacio físico o personal–, la apariencia física, la elección de una vestimenta u otra... que se interpretarán de una forma u otra en función de la cultura. Mientras que en los países occidentales mover la cabeza de arriba abajo es sinónimo de asentimiento, el mismo gesto se interpreta también como una negación en la India. Especial importancia tiene el gusto por el contacto físico; la tendencia de los árabes, rusos y latinos a abrazar o tocar a su interlocutor puede resultarles incómoda a escandinavos, norteamericanos o asiáticos³³.

2.6.2.2. Contexto

Ningún acto de comunicación ocurre de forma aislada; todos se desarrollan dentro de un marco de referencia temporal, espacial, social, situacional, etc. concreto. Ese marco, que se denomina contexto, es lo que le otorga un significado a un mensaje verbal o no verbal y no otro.

A menudo, para entender un mensaje no es necesario aportar demasiada información contextual, pues las personas somos capaces de interpretarlo directamente. Sin embargo, en otras ocasiones necesitaremos aportar muchos más datos si queremos que el mensaje se reciba correctamente. No es igual la forma en la que hablan dos hermanos que se han criado juntos toda la vida que un individuo que responde a las preguntas de un policía o un juez. En el primer caso, los hermanos conocen de antemano información contextual suficiente como para comunicarse de forma más rápida y económica; en el segundo, la persona relatará su visión de unos hechos con mucho más nivel de detalle.

En su libro *Beyond Culture*³⁴, HALL aplica esa distinción a las culturas: mientras que en unas los individuos confían en su habilidad para descifrar el contexto y entender un mensaje con menos palabras –las denominadas culturas de “contexto alto” – otras no son capaces de interpretar aquello que no se dice explícitamente –las de “contexto bajo”–.

Las culturas de contexto alto consideran que el contexto físico y los conocimientos de las personas proporcionan las pistas necesarias para interpretar un mensaje correctamente. En este sentido, la información que se transmite puede resultar ambigua. Lo que no se dice puede tener más peso que lo que se dice, y el emisor confía en que el receptor sea capaz de decodificar las intenciones y el sentido implícito que subyace en sus palabras, gestos, silencios o actitudes.

Este tipo de comunicación, propio de culturas colectivistas –en especial China, Japón y los países árabes y, en menor medida, latinos y mediterráneos–, pone más peso en la idea de comunidad que en la de individuo.

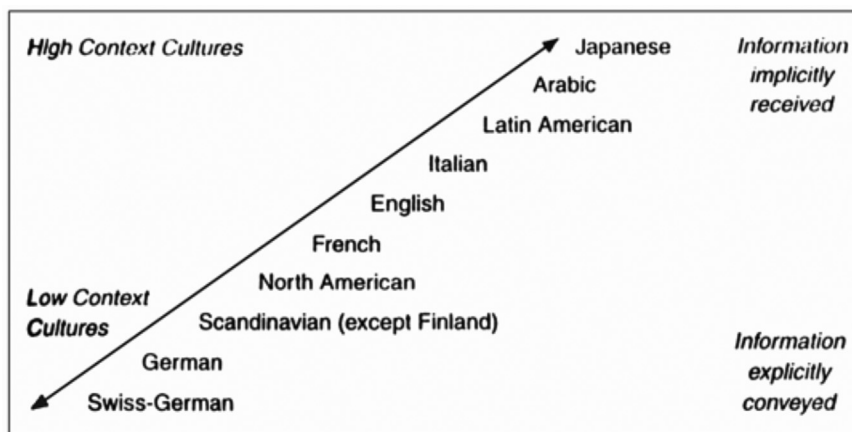
³³ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. Op. Cit. p. 101.

³⁴ HALL, E. *Beyond Culture*, 2ª Ed. EE UU: Anchor. 1989. pp 15-24.

Las reuniones de trabajo son más formales y ceremoniosas y hay un gusto por el discurso embellecido y elaborado. Además, las personas con culturas de contexto alto tenderán a ser más cautas a la hora de dejar a alguien en evidencia delante del resto de miembros de su grupo social, y se tomarán como algo personal cualquier crítica en público. Por último, el espacio personal es más reducido entre las personas procedentes de estas sociedades.

Por el contrario, para las personas de culturas de contexto bajo, originarias sobre todo de Estados Unidos y del centro y norte de Europa, la comunicación debe ser directa, clara y sin rodeos. El emisor dice lo que piensa y espera que el receptor reaccione de la misma manera, con una respuesta rápida y sin ambigüedades. La franqueza, más que un ataque personal, se considera una virtud. Las relaciones de estatus pierden importancia en las reuniones de trabajo, por lo que los encuentros suelen ser más informales. Del mismo modo, los empleados esperan recibir instrucciones claras y precisas, así como poder expresar abiertamente su conformidad o disconformidad con alguna medida. Como se presta mucha menos atención a la consolidación de relaciones personales que a la elaboración y finalización de tareas, es de esperar que el espacio personal de cada uno sea más amplio que en las culturas de contexto alto.

Gráfico 2: Culturas de contexto alto y bajo según HALL



Fuente: ORHAN. M: “Lecture: culture in organizations and organizational culture” <http://maorhan.com/lecture-culture-in-organizations-and-organizational-culture/>

Al igual que sucedía con las dimensiones de HOFSTEDE, ambos estilos de comunicación forman dos tipos ideales que no se corresponden con una realidad concreta, sino que cada cultura se encuentra en un punto determinado de un *continuum*. El hecho de que los individuos no sean conscientes de la existencia de estas diferencias puede suponer una fuente de problemas que no hemos de desestimar: para aquellos que se comuniquen de forma indirecta, las personas procedentes de culturas de contexto bajo resultarán demasiado bruscas, puede que incluso irrespetuosas o atrevidas. Por eso corren el riesgo de sentirse intimidadas por ellos o de llegar a falsas conclusiones sobre las intenciones de sus gestos o palabras. Por el contrario, aquellos que, con la expectativa de recibir un mensaje claro y sin ambigüedades, se comuniquen con alguien con contexto alto, se sentirán confusos ante la diferencia entre lo que se les ha dicho y lo que se esperaba que entendieran.

Tras esta introducción al concepto de cultura y sus implicaciones en la vida de los individuos, en el siguiente capítulo nos disponemos a describir su influencia en el mundo laboral y de los negocios. En primer lugar, presentamos el debate que existe en torno al peso de las diferencias culturales en este ámbito. A continuación, describimos el impacto positivo de la diversidad laboral en la productividad de una empresa, haciendo es-

pecial mención a la importancia de que tanto trabajadores como directivos desarrollen competencias de inteligencia cultural. Por último, exponemos los cuatro campos en los que más se manifiestan esas diferencias en el día a día de una empresa: el área de Recursos Humanos, la negociación internacional, las técnicas de marketing y venta y la percepción de los asuntos éticos.

3. Las diferencias culturales en el mundo empresarial

“In order to communicate successfully with people from other cultures, it is important to understand how they interpret a given situation and what their intentions are”³⁵.

3.1. El debate sobre la influencia de la cultura

Es cierto que el fenómeno de la globalización, entendido como la tendencia a una mayor integración e interdependencia entre los países y las regiones del planeta, no es algo exclusivo de nuestros días. Sin embargo, las relaciones entre ciudadanos de distintos países no habían sido tan intensas, ni las fronteras transnacionales tan difusas, como en los últimos 50 años. Hoy en día proliferan los negocios conjuntos, y tanto grandes multinacionales como pequeñas empresas se nutren de empleados, directores, proveedores y clientes de diversas procedencias y culturas.

Esta “globalización de personas” representa un auténtico desafío para instituciones, organizaciones y empresas multinacionales. Si, como venimos afirmando, la cultura de una persona ejerce cierta influencia en su manera de ver el mundo y en sus pautas de comunicación, cabe suponer que las relaciones políticas, económicas y laborales entre individuos de distintas nacionalidades estén igualmente condicionadas por los orígenes culturales de cada parte implicada.

No obstante, existe cierto debate acerca del verdadero peso de la cultura en las empresas con presencia o trabajadores internacionales: mientras que, para algunos, la comunicación y la colaboración interculturales están adquiriendo un carácter crucial para el éxito financiero de toda compañía con aspiraciones internacionales³⁶, otros señalan que se está sobrevalorando la influencia de la cultura hasta el punto de recurrir a ella para justificar cualquier error que cometa una empresa en el extranjero. Como señala W. MORRIS en su artículo *When Culture Counts —and When it Doesn’t*³⁷, vivimos en una época tan caracterizada por la diversidad y la globalización que a veces se pone demasiado énfasis en el respeto a las diferencias culturales a la hora de hacer negocios. Para él, las personas con las que nos relacionamos son complejas y no tienen por qué seguir a rajatabla un guión culturalmente establecido. Si los españoles no somos iguales entre nosotros, tampoco tienen por qué serlo los chinos, los japoneses, los alemanes o los norteamericanos.

Asimismo, no se puede negar que, ante el imparable aumento de los procesos migratorios y la expansión internacional de las empresas, la distancia cultural se está reduciendo progresivamente, si bien aún no existen

³⁵ NESS, G. *Germany: Unraveling an enigma*. 1ª Ed. Maine: Intercultural Press. 2000. p. 35.

³⁶ ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, “Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business”, Abril 2012. Disponible en: <http://www.economistinsights.com/countries-trade-investment/analysis/competing-across-borders>

³⁷ MORRIS, M. *When culture counts —and when it doesn’t*. Universidad de Columbia. 2005. Disponible en: <http://www.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/isett/Session%2005/Morris%20%202005%20CULTURE.pdf> [Consulta: 20/04/2015].

motivos para afirmar que estamos ante una espiral de homogeneización cultural. Entre los factores causantes de esta convergencia nos parece pertinente resaltar los siguientes³⁸:

- El aumento en la comunicación y la interacción entre personas de diversas culturas en el seno de lo que se conoce como “aldea global”.
- Las cada vez más frecuentes experiencias de los ciudadanos en el extranjero, en particular en el nuevo país de acogida.
- Los procesos de aculturación, es decir, los cambios que se producen en un entorno en el que conviven diversas culturas que se influyen de manera mutua, dando lugar a una cierta fusión de sus elementos principales.
- La atracción y el interés que despiertan ciertas culturas, sobre todo a raíz de la imagen que se proyecta de ellas en los medios de comunicación.

Por nuestra parte, consideramos que las barreras culturales son un hecho y por tanto no deben menospreciarse. Con una preparación adecuada, directivos y empresarios se guardarán de cometer errores de mayor o menor trascendencia y, a su vez, aprovecharán al máximo las ventajas que aporta la diversidad. Eso sí, tampoco hay que caer en la exageración. Aunque existan casos notorios de empresas que han fracasado en su intento por entrar o colocar un producto o servicio en un nuevo mercado –algunos de los cuales relataremos más adelante–, no podemos olvidarnos de que aspectos como el precio y la calidad del producto o las posibilidades de financiación de la empresa tienen igual relevancia³⁹.

En definitiva, como afirman HIEP y PRUIJS, la cultura es “un elemento intangible clave para el proceso de internacionalización que puede determinar el éxito o el fracaso de una negociación internacional⁴⁰. A esto nosotros añadimos que los fracasos no son fruto de las diferencias culturales *per se*, sino de la falta de comprensión de las mismas, de una interpretación etnocéntrica de la realidad o de la mala gestión de la diversidad dentro y fuera de la empresa.

Esto afecta a las compañías internacionales esencialmente en cuatro áreas: una de ellas relativa al plano interno de la empresa –Recursos Humanos– y las otras tres restantes a su actividad externa. Nos referimos a los procesos de negociación internacional, a las campañas de marketing y publicidad orientadas a un público procedente de distintos países y a la manera en la que se plantean las cuestiones éticas. A continuación explicamos con detenimiento estas áreas y el impacto de la cultura en las mismas.

³⁸ Elaboración propia a partir de SHENKAR, O. Op. Cit.

³⁹ FANJUL, E. “La inteligencia cultural como requisito para la internacionalización”. *Real Instituto Elcano* [Blog] (23/04/2015) <http://www.blog.rielcano.org/la-inteligencia-cultural-como-requisito-para-la-internacionalizacion/> [Consulta: 23/04/2015].

⁴⁰ HIEP, E.; PRUIJS, L. “Cómo demostrar un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural” en *ICE*. Mayo-Junio 2006. Nº 830. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_830_125-131__C73B01F8DFD88F9CF15961BAD79184AE.pdf [Consulta: 23/04/2015].

3.2. Diferencias culturales dentro de una empresa: ¿cómo gestionar la diversidad laboral?

Por diversidad laboral entendemos la presencia de empleados o directivos de diferentes géneros, edades, etnias o culturas en una misma empresa. Obviamente, esta heterogeneidad puede presentar muchos desafíos en el día a día de la compañía como consecuencia de los retos que supone la comunicación. Sin comunicación no hay coordinación, y una empresa que cuenta con empleados o directivos procedentes de varios países va a tener que poner un esfuerzo extra para que todo marche según lo previsto.

Aun teniendo ese aspecto en cuenta, no son pocas las voces que afirman que la diversidad beneficia tanto a pymes como a grandes multinacionales, siempre y cuando se gestione de manera adecuada. Según un estudio de la consultora McKinsey & Company, las empresas con mayor diversidad étnica y racial tienen un 35% más de posibilidades de obtener beneficios financieros por encima de la media nacional⁴¹. Otro estudio, esta vez de QUINTANILLA, SÁNCHEZ-MANGAS y SUSAEETA, determinó que para el 78% de las compañías analizadas la diversidad era un valor corporativo⁴². ¿A qué se debe tal interés por establecer una plantilla multicultural?

En primer lugar, la multiculturalidad mejora la productividad de la empresa. En un equipo heterogéneo, cada trabajador cuenta con un bagaje distinto al del resto que, fruto de su cultura y sus experiencias, le confiere un amplio abanico de perspectivas, habilidades o conocimientos específicos. Gracias a ello, la empresa aumenta los recursos o las tecnologías de las que dispone para responder con mayor agudeza a las necesidades del día a día. En el caso de las actividades que requieran cierto nivel de creatividad, como pueden ser la elaboración de campañas publicitarias o el desarrollo de nuevos productos, esa efectividad será aún mayor⁴³; como afirma GATES, será el resultado de mezclar, por ejemplo, el pragmatismo nórdico con la flexibilidad italiana o bien la orientación hacia los detalles, propia de los alemanes, con la calidez típica del español⁴⁴.

En segundo lugar, las empresas con trabajadores internacionales tienen una ventaja comparativa global con respecto al resto de empresas⁴⁵. Por norma general, estos empleados aportan el conocimiento de otros idiomas y otras culturas, lo que facilita el acceso a un mayor número de mercados. Además, son muchas las posibilidades de que cuenten con una sólida red de contactos en sus países de origen, hecho que –de nuevo– aporta una variedad de fuentes de información y de recursos disponibles, así como de clientes y proveedores.

En lo que a esto respecta, es importante mencionar el peso de las diásporas, en especial la china y la india. Repartidos por todo el mundo, estos ciudadanos son un vínculo perfecto entre la nación que los ha acogido y aquella de la que provienen, donde poseen una amplia red de contactos de confianza a los que acudir en busca de información. Al conocer la cultura empresarial de su país, no solo invierten en él, sino que sirven de puente para todos los extranjeros que quieran hacer lo mismo⁴⁶.

⁴¹ HUNT, V.; LAYTON, V.; PRINCE, S. *Why diversity matters*. McKinsey&Company. 2015. Disponible en: http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/Why_diversity_matters?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1501 [Consultado: 25/04/2015].

⁴² QUINTANILLA, J.; SÁNCHEZ-MANGAS, R.; SUSAEETA, R. *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional*. IESE Business School y Fundación BBVA. 2010 Disponible en: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/quintanillas_informeieserrhh.pdf [Consultado: 25/04/05].

⁴³ GUIRDHAM, M. Op. Cit. pp. 12-14.

⁴⁴ GATES, M. "Leading across cultures" en *The HR Director*. Diciembre, 2006. Nº 31.

⁴⁵ ROTTIG, Op. Cit.

⁴⁶ THE ECONOMIST [Edición impresa] "Weaving the world together". 19/11/2011. [Disponible en: <http://www.economist.com/node/21538700>] [Consultado: 15/05/2015].

Por último, los empleados que se hayan acostumbrado a trabajar en un entorno multicultural tenderán a mejorar sus habilidades culturales. Estarán, por tanto, mejor preparados a la hora de tratar con clientes o proveedores extranjeros, realizar entrevistas personales a potenciales trabajadores de otras nacionalidades, presentar un producto ante un público internacional o negociar en los mercados⁴⁷. En definitiva, tendrán un mayor margen de maniobra ante cualquier circunstancia que conlleve un cierto grado de diversidad.

Huelga decir que todas estas ventajas aumentarán exponencialmente si se toman medidas para abordar la diversidad, como el impedimento de cualquier práctica discriminatoria, el fomento de una cultura de trabajo inclusivo, el empleo del tiempo necesario para crear un ambiente apropiado o la oferta de talleres para mejorar las competencias culturales dentro de la compañía. En definitiva: una gestión correcta de la diversidad fomenta el establecimiento de un entorno de trabajo más eficiente, genera un capital humano más comprometido con el proyecto y aumenta la productividad del negocio⁴⁸.

3.2.1. Diferencias culturales en la empresa

La cultura afecta a las relaciones de los empleados con una empresa desde el mismo momento en el que estos se plantean trabajar para ella. Sin ir más lejos, las virtudes o puntos fuertes que intenten resaltar en su currículum o durante una entrevista variarán en función de si provienen de una cultura masculina, donde se valora la ambición o la capacidad de resolución, o de una femenina, donde se le da más importancia a la creatividad. En ocasiones, el desconocimiento de las prácticas de otros países supondrá una barrera infranqueable para algunos extranjeros. Ese es el caso de los trabajadores españoles que incluyen una foto en los currículums que envían a las empresas estadounidenses sin ser conscientes de que la persona que lo recibe puede desecharlo directamente por temor a las leyes antidiscriminatorias del país⁴⁹.

En el día a día de las compañías, la cultura también condiciona las creencias religiosas. Si la plantilla incluye a personas practicantes, la empresa en teoría deberá acomodarse a sus necesidades: los musulmanes desearán rezar cinco veces al día o acudir a la mezquita los viernes; los judíos, abandonar sus puestos de trabajo al comienzo del Sabbath –el viernes antes del atardecer–. Además, puede que algunos musulmanes eviten mantener el contacto visual directo con personas de otro sexo por recato o pudor, gesto que, para otros, podría significar una falta de interés por su parte⁵⁰.

La gestión empresarial está también vinculada intrínsecamente a ciertas fuerzas culturales que pueden parecerle extrañas –e incluso ridículas– a personas procedentes de países con culturas opuestas. A diferencia de Francia, en donde se considera que los directores son auténticos expertos en la materia, en Estados Unidos no se les valora tanto por su perfil académico, sino por ser capaces de encontrar las herramientas idóneas para resolver un problema⁵¹. Por eso, un directivo francés puede perder el respeto de sus empleados si no conoce la respuesta correcta a una de las preguntas de sus subordinados, mientras que el estadounidense no tendrá

⁴⁷ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 31.

⁴⁸ OBSERVATORIO ESPAÑOL DE RACISMO Y XENOFOBIA. *Managing cultural diversity in small and medium enterprises*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, 2014. Disponible en: http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/documentacion_descargaFichero?bibliotecaDatoId=4051 [Consulta: 01/05/2015].

⁴⁹ COOLEY, M. "3 Reasons you shouldn't put a photo on your Resume". *The Job Quest* [Blog], Julio de 2010. [Consulta: 01/06/2015] <http://melissacooley.com/2010/07/3-reasons-no-photo-resume/> A pesar de ello, la creciente importancia redes sociales como LinkedIn en los procesos de selección sugiere que las fotos podrían finalmente imponerse en los CV también en Estados Unidos. ASGHAR, R. "No photo on your resume. Other career advice you should question" en *Forbes*. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/robashghar/2013/07/22/no-photo-on-your-resume-and-other-career-advice-you-should-question/> [Consulta: 01/06/2015].

⁵⁰ SMITH, T. "The fundamentals of Eye Contact". *Little Things Matter* [Blog] Disponible en: <http://www.littlethingsmatter.com/blog/2010/01/29/the-fundamentals-of-eye-contact/> [Consulta: 01/06/2015].

⁵¹ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 292.

problemas en delegar tareas en otros que sean más capaces de resolverlas. El éxito del liderazgo dependerá de su congruencia con los valores culturales del país. No se puede esperar que un director dirija su empresa de forma autoritaria si se encuentra en un país en el que no se presta mucha atención a las jerarquías.

TRIANDIS afirma⁵² que la dicotomía individualismo/colectivismo es una de las dimensiones más importantes en los aspectos relacionados con la dirección de una empresa. En las culturas colectivistas, es de esperar que los directores sean paternalistas y ejerzan de sostén para sus empleados –por ejemplo, manteniendo la armonía del grupo, solucionando problemas personales de los trabajadores, mostrándose dispuestos a ayudar, siendo considerados...– Por el contrario, en las culturas individualistas normalmente se prefiere un liderazgo participativo y orientado al éxito empresarial.

No podemos dejar de lado la relación entre los superiores y los subordinados, supeditada a la distancia de poder: en aquellas culturas que se caracterizan por una jerarquía muy laxa, los empleados esperan que sus superiores les consulten y tomen nota de sus sugerencias. Sin embargo, en aquellas culturas de carácter más jerárquico, los empleados dan por hecho que sus jefes van a actuar de forma más autocrática, de ahí que se inclinen por un liderazgo carismático. Esto tiene un efecto muy notorio en la motivación de los empleados: si su percepción de las relaciones entre directores y empleados no coincide con la del país en el que se incorporan, podrán sentirse minusvalorados ante la falta de consideración de sus opiniones o abrumados por lo contrario.

Pero no es ese el único aspecto cultural que incide en la motivación de los individuos con respecto a la actividad laboral. Para las culturas muy individualistas, la razón de ser del trabajo es, necesidades económicas aparte, el reconocimiento personal o la mejora de estatus. No ocurre así en las culturas colectivas, en donde los incentivos no guardan tanta relación con los logros individuales, sino con el establecimiento de vínculos personales o de una mayor integración en el grupo. El nombramiento de un “empleado/a del mes”, tan característico en lugares como Estados Unidos⁵³, puede dar lugar a problemas en otros países en los que no está bien visto destacar por encima del resto de miembros de un grupo.

Por último, y sin ánimo de repetir lo ya dicho sobre el lenguaje, la cultura determinará también el estilo de comunicación. A diferencia de las culturas individualistas, donde se dice exactamente lo que se piensa, el lenguaje indirecto es bastante frecuente entre personas de culturas colectivistas. Esto explica que la longitud de un contrato sea mayor en Estados Unidos que en Japón⁵⁴ o que los trabajadores israelíes encuestados para un estudio se quejaron de que el estilo de los indios era “agresivo, inflexible y sin ninguna paciencia u orientación humana”⁵⁵.

En definitiva, los conflictos surgirán cuando las personas no sean conscientes de las diferencias culturales y analicen los hechos a partir de sus expectativas. Por expectativas entendemos el comportamiento, las actitudes y las expresiones que esperamos de otras personas. Con frecuencia, estas serán consecuencia de la tendencia a pensar que lo que es natural y correcto en una cultura lo es también en otras, o que las costumbres, normas, papeles y valores propios son de carácter universal. Este comportamiento al que anteriormente hemos calificado como etnocentrista se manifiesta, entre otros, en el ejecutivo internacional que intenta con-

⁵² Citado por PUNNET, B.; SHENKAR, O. (Edit.) “Conceptualizing culture”, Handbook for International Management Research. 1ª Ed. EEUU: Blackwell, 1996. pp. 157-192.

⁵³ SKONNARD, A. “Why you should kill your employee of the month program”, en *Inc* (21/10/2014) Disponible en: <http://www.inc.com/aaron-skonnard/why-you-should-kill-your-employee-of-the-month-program.html> [Consultado: 10/06/2015].

⁵⁴ HOFSTEDE, G. Op. Cit. p. 109.

⁵⁵ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 95.

vencer a un comprador extranjero con los mismos argumentos que utilizaría con uno nacional o en la empresa matriz que impone la misma estrategia comercial en todas sus filiales en el extranjero⁵⁶.

Las expectativas pueden también estar fundadas en los estereotipos, es decir, el conjunto estable de creencias o ideas preconcebidas que comparten los miembros de un grupo sobre las características de los miembros de otro. Aunque con frecuencia se haga hincapié en el perjuicio que causan los estereotipos, lo cierto es que no tienen por qué considerarse siempre desde el punto de vista negativo. De hecho, son una herramienta de nuestro cerebro para simplificar la realidad y evitar la necesidad de acumular demasiada información⁵⁷. El peligro llega cuando las personas esperan que los estereotipos se cumplan a rajatabla y no se dan cuenta de que, en realidad, son una especie de tipos ideales a los que el individuo se acercará más o menos en función de su personalidad y sus características demográficas.

3.3. La incidencia de los factores culturales en la negociación internacional, las campañas de marketing y la ética

3.3.1. La negociación internacional

La negociación es una actividad que está presente en numerosos aspectos de nuestra vida cotidiana. Ya desde pequeños intentamos negociar con nuestros padres sobre las normas que debemos acatar. Después, según vamos creciendo, negociamos tanto con profesores, dependientes, arrendadores, superiores o subordinados como con amigos, familiares o parejas, incluso aunque no seamos conscientes de ello. Lo importante es que, en último término, se llegue a un acuerdo que beneficie en mayor o menor medida a todas las partes involucradas en la negociación en función de la destreza de cada una de ellas a la hora de conseguir satisfacer sus intereses.

La negociación constituye uno de los elementos intrínsecos de la actividad empresarial: dentro de los cometidos que configuran el día a día de los directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas se incluyen tareas como la determinación del salario de los trabajadores, la elección de unos u otros proveedores en función de la relación calidad/precio de sus productos o servicios, los términos de colaboración con los mismos o la consecución de unas condiciones de financiación favorables a sus intereses. Por su parte, las empresas que decidan ejercer su actividad en el extranjero deberán negociar también todo tipo de operaciones de compraventa internacional, así como los términos por los que se va a constituir una empresa conjunta, la transferencia de patentes o la determinación de la marca que se va a utilizar.

Si bien es cierto que las negociaciones internacionales cada vez difieren menos de las intranacionales como consecuencia de la globalización, no se puede negar que negociar con personas de distintos países supone un mayor desafío: para empezar, la negociación se desarrolla en un marco regulatorio e institucional que no es común para ambas partes, por lo que el proceso, que suele ser más largo y complejo, requiere una mayor preparación y más paciencia. A esto se le añade el hecho de que, si se opera con distintas monedas, una de las partes puede verse perjudicada por la oscilación de las divisas.

⁵⁶ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. Op. Cit. p. 95.

⁵⁷ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 183.

Por otro lado, resulta más complicado obtener información acerca de la parte contraria, lo que tiende a generar desconfianza. Además, si la negociación se lleva a cabo en un país con menor grado de desarrollo, el riesgo de que se produzcan cambios políticos o surjan conflictos es mayor, por no hablar de que una de las partes tenderá a estar en inferioridad de condiciones por su menor grado de influencia o la peor preparación de sus negociadores.

Finalmente, la negociación se lleva a cabo en dos países con culturas y lenguas distintas que no solo condicionan nuestra forma de negociar, sino que pueden llevarnos a suplir esa falta de información sobre las personas con las que tratamos mediante el uso de estereotipos⁵⁸. En el siguiente apartado describimos estas diferencias en profundidad.

3.3.1.1. Cómo afectan las diferencias en la negociación internacional

Aparte de los patrones culturales, en las negociaciones entran también en juego dos factores adicionales: el contexto en el que se desarrolla el proceso –es decir, el marco legal, temporal o político, la presencia de intérpretes, los intereses en juego, etc.– y las cualidades del negociador. En este sentido, cada profesional cuenta con una determinada formación y experiencia previa que, junto con sus atributos personales, motivará su actuación⁵⁹. Sin ánimo de restarle importancia a estos últimos, el objeto del presente trabajo nos obliga a centrarnos en exclusiva en las diferencias interculturales.

Como toda persona, los negociadores también conciben el mundo desde la perspectiva de su *software* mental, que influye en su forma de comportarse o de comunicarse, así como en sus actitudes, prácticas, percepciones y normas. La influencia de la cultura es evidente desde la primera toma de contacto entre las partes, pues de ella dependen, por ejemplo, la necesidad o no de establecer lazos personales antes de abordar cualquier detalle sobre la negociación, la conveniencia de llevar un regalo o la persona sobre la que recae la toma de decisiones. Veamos cómo puede condicionar una negociación el hecho de que un país puntúe alto o bajo en cada una de las dimensiones:

Como ya hemos mencionado, el carácter individualista o colectivista de una cultura determinará la importancia que se le concede al trato humano. Así, en los países árabes, donde la cortesía y la hospitalidad son fundamentales, el desarrollo de relaciones personales de confianza será el paso previo a cualquier negociación. Esto contrasta con Estados Unidos, donde lo que importa no es con quién se negocia sino el qué⁶⁰. La comunicación y las técnicas discursivas también variarán en función de si las partes proceden de una cultura colectivista o individualista. En el primer caso, se pretende convencer al contrario apelando a las emociones y se disfruta hablando y conversando. En el segundo, la clave son los hechos y datos.

Muy relacionado con este aspecto está la percepción del tiempo. Dado que las culturas individualistas tienden a ser monocrónicas, lo normal es centrarse en una única tarea y no comenzar con una nueva actividad hasta que no se haya terminado con la anterior. Por ese motivo tienden a respetar los turnos de habla de cada persona y priorizan el orden frente a la espontaneidad. Por el contrario, las culturas policrónicas son más flexibles en cuanto al orden y el tiempo, por lo que ven normal hacer varias cosas a la vez, como contestar al te-

⁵⁸ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. Op. Cit. pp. 13-24.

⁵⁹ GEORGE, J. "The role of affect in cross-cultural negotiations" *Journal of International Business Studies* Vol. 29, Nº 4. 1998 Disponible en: http://www.jstor.org/stable/155408?seq=1#page_scan_tab_contents [Consulta: 03/06/2015].

⁶⁰ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. Op. Cit. pp. 42-43.

léfono en una reunión, intervenir en varias conversaciones simultáneamente o interrumpir a la persona que tiene la palabra.

Conocer estas facetas de la cultura con la que se trata es crucial para que la negociación no fracase; de lo contrario, y siguiendo con el ejemplo anterior, el negociador americano puede impacientarse si considera que está perdiendo el tiempo con temas insustanciales y el saudí quizá vean en esa falta de interés un motivo de desconfianza suficiente como para no continuar con las negociaciones.

Las diferencias en la distancia de poder se observan sobre todo en el protocolo, fundamental en las sociedades muy jerárquicas. En estas culturas, como la china, la decisión acerca de la persona encargada de tomar la decisión final no siempre recae en la persona con mayor conocimiento, sino que a veces responde a criterios como la antigüedad. El negociador hábil deberá informarse de antemano para evitar dirigirse a la persona equivocada y, en el peor de los casos, cometer una falta de respeto. Los americanos, por ejemplo, a veces creen que la persona en el equipo de negociación extranjero con mayor capacidad para expresarse en inglés es la más influyente, y eso puede llevarles a no prestar tanta atención a quien deberían⁶¹.

En cuanto a la naturaleza masculina o femenina de una cultura, esta determinará el estilo de negociación. Por lo general, las culturas más femeninas prefieren la negociación de colaboración por encima de la de confrontación, más adecuada en un contexto masculino. También existen diferencias en la actitud de los negociadores, pues en las culturas femeninas se valora la modestia. En consecuencia, las vanaglorias de los negociadores procedentes de sociedades muy masculinas no se verán con demasiado agrado.

La aversión a la incertidumbre también tendrá un impacto claro en la propensión de los negociadores a asumir riesgos o a ir sobre seguro, con independencia de que eso conlleve obtener menores ganancias. Igualmente, las culturas a las que la inseguridad les genera estrés preferirán los acuerdos por escrito y con muchos detalles a los verbales o tácitos.

Teniendo en cuenta todo lo dicho hasta ahora, es evidente que aquellas personas que pretendan salir airoso de una negociación internacional deberán ser pacientes, prepararse adecuadamente antes de todo el proceso y, sobre todo, contar con unos niveles aceptables de inteligencia cultural. No son pocas las negociaciones que fracasan porque los negociadores no han sido capaces de entender –o nadie se lo ha explicado– que el comportamiento, las actitudes y la forma de responder de la otra parte pueden estar influidos por los valores de su cultura, o bien porque han ceñido sus expectativas a la idea preconcebida que tenían o al estereotipo que conocían sobre las respectivas nacionalidades.

3.3.2. Campañas de marketing y publicidad

Seguramente a nadie le sorprendería que un ciudadano español cualquiera comenzara el día apagando la alarma de su móvil coreano, desayunara después un café italiano con un típico *croissant* francés y, acto seguido, se marchara al trabajo en su coche alemán. Tampoco sería extraño que, tras la jornada laboral, pasara por una franquicia de comida mexicana y cenara viendo una comedia norteamericana en su televisor japonés. Pese a tratarse de una historia inventada, la realidad de nuestros días no supera la ficción: la inmensa mayoría de bienes que consumimos se ha diseñado o elaborado fuera de nuestras fronteras. Ante este hecho

⁶¹ GARCÍA PRIETO, E. “Estilos de negociación vinculados a marcos culturales”. Taller de Negociación positiva para el liderazgo efectivo (Vigo, 29/04/2013). http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina_garcia/estilos_negociacion_vinculados_marcos_culturales.doc [Consulta: 06/06/2015].

incuestionable, las empresas se enfrentan a un desafío: conseguir aumentar la demanda de sus productos nacionales en el extranjero.

Cierto es que, en los últimos años, estamos siendo testigos de una progresiva homogeneización en los gustos –especialmente en el caso de los jóvenes– como consecuencia de la influencia de los medios de comunicación e Internet. Asimismo, también hay productos que están tan orientados a un nicho concreto, como los bienes de lujo, que no suelen requerir procesos de adaptación. Sin embargo, la realidad para la mayor parte de las empresas con presencia en el extranjero es diferente: a menos que le presten la suficiente atención a las prácticas y preferencias típicas de las culturas o subculturas presentes en los países a los que quieran exportar, correrán el riesgo de no atraer con sus productos a los consumidores internacionales potenciales o incluso de incurrir en prácticas ilegales.

Las campañas publicitarias son un buen ejemplo de la necesidad de informarse sobre el mercado al que se quiere acceder. En un ámbito tan creativo como este, en el que la idea prima sobre las palabras, en raras ocasiones bastará con una simple traducción lingüística del anuncio original. Más bien habrá que adaptar la idea del mensaje a las necesidades y expectativas de la nueva audiencia.

Partiendo de la premisa de que el fundamento de la publicidad es despertar un deseo en el consumidor, los encargados de internacionalizar una campaña de marketing han de ser conscientes de los valores característicos y las prácticas habituales en cada cultura si quieren conseguir el mismo efecto con ella que en sus países de origen. A las sociedades masculinas normalmente les llama la atención los productos en los que la publicidad recalca el estatus, la clase, el poder o la diferencia de roles, algo que quizá resulte contraproducente en las sociedades femeninas. Por otro lado, los productos o servicios que se comercialicen como algo novedoso o exótico tendrán mejor acogida en las culturas que tengan poca aversión a la incertidumbre, ya que, por lo general, sienten curiosidad y atracción por lo desconocido.

Todo esto lleva a que grandes multinacionales como Coca-Cola o 3M cuenten siempre en su plantilla con personas procedentes de los mercados en los que entran. Con ello pretenden recibir asesoramiento en cuanto a la idoneidad de sus productos o campañas publicitarias⁶². En definitiva: la cultura de los consumidores puede implicar que una empresa modifique aspectos tales como nombres, etiquetas, colores, anuncios, embalajes... o llegue incluso a retirar un producto del mercado si considera que va a perjudicar su imagen.

La estrategia que decida emplear cada empresa dependerá siempre de la causa que origine la barrera. En primer lugar, puede ser que la legislación de un país prohíba la importación de un bien o su promoción. Este sería el caso del alcohol en muchos de los países árabes o del tabaco en la Unión Europea, respectivamente. En el caso concreto de España, la empresa Inditex ha estado involucrada en varias polémicas en Israel durante la última década: en el 2007, si ir más lejos, tuvo que disculparse por mezclar tejidos de lino y algodón, combinación censurable según los estándares judíos ortodoxos⁶³, mientras que en el 2014 se vio en la tesitura de retirar una camiseta del mercado porque el estampado recordaba a las prendas características del Holocausto⁶⁴.

⁶² KEEGAN, W.; GREEN, M. "Entornos sociales y culturales" *Marketing Internacional*. 5ª Ed. México: Pearson Education, 2009. p. 110.

⁶³ EFE. "Zara se disculpa ante los judíos ortodoxos por mezclar lino y algodón en una prenda" en *El País* (21/05/2007) Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/05/21/actualidad/1179698402_850215.html [Consulta: 11/03/2015].

⁶⁴ DELGADO, C. "Zara retira una camiseta que en Israel consideraron inspirada en el Holocausto" en *El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/08/27/actualidad/1409139237_268695.html [Consulta: 11/03/2015].

En segundo lugar, cabe la posibilidad de que, sin estar prohibido, algún aspecto del producto o su publicidad no se considere apropiado en otros países. En Japón, por ejemplo, el número 4 se pronuncia igual que la palabra “muerte”, lo que lo convierte en la cifra de la mala suerte⁶⁵. Esto explicaría por qué los productos que se venden en tandas de cuatro no suelen tener demasiado éxito⁶⁶.

También en Japón, Apple tuvo que modificar su famosa campaña “*Get a Mac*”. En ella, una pareja de cómicos representaba distintos diálogos entre un ordenador de la compañía y otro de la competencia. El mensaje era siempre el mismo: los Mac son mejores que los PC de Microsoft. Al contrario que en Italia, Alemania, España o Francia, la empresa no se limitó a traducir el texto en el país nipón, sino que grabó de nuevo el anuncio con actores japoneses y reescribió el guión para que las comparaciones no fueran tan explícitas. El motivo de la adaptación se debió a que, según la cultura japonesa, no es apropiado sacar a relucir abiertamente las fortalezas de cada uno⁶⁷. Igual de ilustrativo, y más cercano a los españoles, es el clásico ejemplo de Mitsubishi y su modelo de coche “Pajero”. Como no se le escapará a ningún hispanohablante, la empresa automovilística se dio cuenta de que el nombre no iba a funcionar en España, por lo que decidió cambiarlo por “Montero”⁶⁸.

Finalmente, puede que un artículo presente ciertas características que no despiertan el interés de los habitantes de un país, bien porque el producto no satisface una necesidad, bien porque no se corresponde con las prácticas habituales propias de esa cultura. En este sentido, Coca-Cola no comercializa botellas de dos litros en España porque no son compatibles con el tamaño que suelen tener los frigoríficos en el país, y McDonald’s no duda nunca en cambiar la composición o los ingredientes de sus menús en función de las distintas costumbres culinarias en el mundo⁶⁹.

3.3.3. Actividad ética

Para el filósofo FERRATER MORA, la ética estudia “la rectitud y el sentido del comportamiento humano según unos principios normativos de los cuales se derivan deberes y obligaciones”⁷⁰. Como estamos viendo a lo largo de este trabajo, la percepción de lo que es bueno o malo, aconsejable o desaconsejable, justo o injusto –en definitiva, esos deberes y obligaciones de los que habla FERRATER– se ve plasmada en las prácticas que caracterizan a cada cultura. Por consiguiente, la diversidad trae consigo también distintas aproximaciones a la ética en una sociedad y en las empresas que se establecen en ella.

Las sociedades también se distinguen por la actitud de las personas frente a prácticas como la corrupción, el soborno o la concesión de favores. De este modo, “lo que en una cultura constituye un comportamiento normal, para otras puede considerarse una actitud fuera de toda ética”⁷¹. Conocer lo que resulta apropiado o inapropiado en el país en el que queremos establecernos será fundamental para actuar en conformidad con las normas sociales aceptadas en él. Asimismo, según su grado de internacionalización, toda empresa deberá

⁶⁵ VIAJE A JAPÓN, “Supersticiones japonesas” <http://www.viajeajapon.com/spr.htm> [Consulta: 15/03/2015].

⁶⁶ FOWLER, G.; STEINBERG, B.; PATRICK, A., “Mac and PC’s Overseas Adventures” en *The Wall Street Journal* (01/03/2007) Disponible en:

⁶⁷ <http://www.wsj.com/articles/SB117271641509622894> [Consulta: 15/06/2015].

⁶⁸ KOCH, J. [artículo]. “Mitsubishi Pajero/Mntero: Mitsubish’s small SUV dominated the Paris-Dakar Rally” en *Hemmings* (07/2008). http://www.hemmings.com/hsx/stories/2008/07/01/hmn_feature26.html [Consulta: 15/03/2015].

⁶⁹ FOOD NETWORK [artículo]. *30 Crazy meals from McDonald’s Menus Around the World*, <http://www.foodnetwork.co.uk/article/crazy-meals-mcdonalds-menus-around-world.html> [Consulta: 09/03/2015].

⁷⁰ Citado por DÍAZ MIER, M. A. “Ética empresarial e internacional”. *ICE*, Junio 2005, N° 823. Disponible en http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_823_69-86_43F236286221355AAD287AD969F2222B.pdf [Consulta: 25/05/2015].

⁷¹ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. Op. Cit. p. 151.

tomar ciertas decisiones de carácter ético que quizá contradigan las prácticas habituales del país de entrada, por ejemplo, en cuanto a las condiciones laborales y al trato hacia los empleados, a los términos de negociación con socios o proveedores, a la transferencia de conocimientos o de tecnología, o al impacto social.

Quizá el aspecto que más atención reciba en el ámbito ético sea el soborno, pues ciertos comportamientos que se asocian a esta práctica en algunas culturas, en otras son naturales y hasta recomendables. Un buen ejemplo de ello serían los regalos: mientras que en algunas sociedades como la británica o la norteamericana son sinónimos de ilegalidad, sobre todo en el ámbito político, en otras constituyen una forma aceptada de establecer relaciones de confianza. Frank HOLDER, director de FTI Consulting en Latinoamérica, lo expresa de la siguiente manera:

“For instance, the giving of an expensive gift to an executive of a company to win its business may be forbidden in New York but is considered a de rigueur gesture of civility and commitment in Shanghai. The roots of this difference go further than regulations and legalities. This business practice reaches deep into culture, and, while laws can be altered easily, long-held cultural norms are famously resistant to change”⁷².

HOLDER, experto en temas de corrupción y fraude, también opina que hay que tener mucho cuidado a la hora utilizar las diferencias culturales para justificar comportamientos ilegales porque, de este modo, contribuimos a legitimarlas⁷³. Como comenta en una entrevista, dado que existen grandes diferencias entre los países de la región, América Latina demuestra que la corrupción es “un producto de la debilidad institucional”⁷⁴. No obstante, HOFSTEDE también ha constatado que la cultura configura igualmente las relaciones entre los individuos y las instituciones. Además, los distintos países latinoamericanos no reciben la misma puntuación en cada uno de los índices. Por consiguiente, si bien coincidimos con él en que las instituciones son las que, en último término, permiten o castigan la corrupción o el soborno, también creemos que ciertos aspectos culturales podrían incentivar estas prácticas.

La idea generalizada entre expertos es que la distancia de poder, la masculinidad y la colectividad están directamente relacionadas con las prácticas corruptas⁷⁵. Esto se debe, primero, a que las culturas en las que prima la jerarquía social muestran una menor preocupación por la sociedad en su conjunto. La desigualdad se considera legítima, igual que el hecho de que las personas con mayor estatus y poder reciban privilegios y beneficios. Estas, por su parte, gozan de una gran discrecionalidad a la hora de actuar, por lo que no suelen verse obligadas a rendir cuentas ante el resto de integrantes del grupo cuando se aprovechan de su posición.

Por otro lado, en las culturas colectivistas prevalecen las relaciones interpersonales por encima de las institucionales, lo que puede derivar en favoritismos y nepotismos. Además, los individuos se muestran leales al grupo y rechazan los conflictos en el seno del mismo. Por este motivo pueden tender a mentir o a no denunciar públicamente a un integrante que cometa cualquier acto ilícito⁷⁶. Las culturas masculinas, por su parte,

⁷² ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. “La importancia de Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas” *ICE*, Octubre 2004. N° 818. Disponible en: http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_818_221-234__85B409A9C1CDBAFD48C0D2E80B7C09DE.pdf [Consulta: 25/05/2015].

⁷³ DABDOUB, A. “Corrupción no es cultural” en *Reporte Índigo* Disponible en: <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/corrupcion-no-es-cultural> [Consulta: 25/05/2015].

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ FANJUL, E. “Factores culturales e internacionalización de la empresa” *ICE*, 2010, N° 856. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_7-20__076B0861F5EAE8EEB6A01AF3FDB85A28.pdf [Consulta 11/02/2015]; SEGON, M. “Corruption as part of National Culture: The disconnect between values, ethics and etiquette” *International Review of Business Research Papers*. 2010 Vol. 6, n° 6. Disponible en: <http://www.bizresearchpapers.com/20.%20Segon-FINAL.pdf> [Consulta: 25/05/2015]; VV. AA. “Factores culturales y socioemocionales en los procesos de negociación: la importancia de la mentira en una muestra española” *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1999, 52 (2-3). Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498337>

⁷⁶ GUIRDHAM, M. Op. Cit. p. 98.

se caracterizan por valorar la competitividad y la firmeza, así como por favorecer a los fuertes frente a los débiles. Como algunos afirman, esa búsqueda continua de bienestar material en contraposición con el bienestar social puede desembocar en la adopción de prácticas corruptas para conseguir tales objetivos⁷⁷.

Por último, otros autores han sugerido también que unos altos niveles de aversión a la incertidumbre podrían fomentar el desarrollo de prácticas ilícitas. Esto puede resultar extraño a primera vista; a fin de cuentas, estas culturas reducen su miedo a lo desconocido mediante el establecimiento de normas y procedimientos legales, lo que debería reducir las posibilidades de delinquir. Sin embargo, cuantas más reglas haya, más lenta y difícil se volverá la burocracia. En ciertos casos, esto se traducirá en la búsqueda de medidas alternativas para alcanzar los objetivos deseados con mayor rapidez⁷⁸.

Otra área en la que se percibe la influencia de la cultura en el ámbito empresarial es la manera en la que se aborda la responsabilidad social corporativa (RSC), es decir, hasta qué punto las empresas tienen en cuenta aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones. En palabras de la Comisión Europea, la responsabilidad social corporativa consiste en “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”⁷⁹. Si bien es cierto que esta decisión de establecer prácticas de responsabilidad social corporativa está muy influida por las características personales de los dirigentes de esas empresas⁸⁰, la cultura puede influir en dos aspectos: 1) en la concepción que se tiene del alcance y el fundamento de la RSC en el país de donde proviene la empresa y 2) en la necesidad de adoptar unas medidas u otras para tener una mayor aceptación en el país en el que se establece la misma.

DÍAZ MIER identifica tres enfoques⁸¹ por los que las empresas deciden emprender acciones de responsabilidad social corporativa y que, desde nuestro punto de vista, encuentran su correlato en algunas de las dimensiones culturales. En primer lugar, el enfoque utilitario pone énfasis en los beneficios económicos y de prestigio que obtendría una empresa a raíz de adoptar medidas de responsabilidad social, motivación ligada a las culturas masculinas.

En segundo lugar, el enfoque positivo contempla la cuestión de una manera totalmente opuesta a la utilitaria: las empresas actúan por su propia voluntad y deseo de tener un impacto favorable en la sociedad. Además, los principios de responsabilidad social se consideran un elemento de la identidad social y representan “los valores que son considerados por los miembros de la entidad como centrales, duraderos y distintivos”⁸². En este aspecto coinciden dos dimensiones, a saber, la feminidad y la colectividad. Por un lado, las sociedades femeninas priorizan la cooperación frente a la confrontación y muestran preocupación por la calidad de vida y el medio ambiente. Por el otro, y como ya hemos mencionado, en las colectivas prevalece el interés del grupo, que defiende unos valores con los que se identifican todos los integrantes.

⁷⁷ YEGANEH, H. *The cultural antecedents of corruption: A cross-national study*. Winona State University. http://www4.fsa.ulaval.ca/files/content/sites/fsa/files/sections/La_recherche/chaieres_recherche/Stephen-A.-JARISLOWSKY/ActesHEI/papers/The%20cultural%20antecedents%20of%20corruption,%20a%20cross-national%20study.pdf [Consulta: 25/05/2015].

⁷⁸ SEGON, M. Op. Cit.

⁷⁹ COMISIÓN EUROPEA: *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas. 2002. COM(2002) 347. Disponible en: http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Comunicacion_Comision_relativa_Responsabilidad_empresas_Contribucion_empresarial_Desarrollo_Sostenible_2002.pdf [Consulta: 25/05/2015].

⁸⁰ DUFAYS, F. *The influence of culture on businesses' perception of CSR*. University of Maastricht. 2005. <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/148637/1/CultureandCSR.pdf> [Consulta: 25/05/2015].

⁸¹ DÍAZ MIER, M. A. Op. Cit.

⁸² Ibid.

Por último, según el enfoque negativo, las empresas se ven forzadas a establecer este tipo de iniciativas de responsabilidad social porque así lo exigen los accionistas u otras personas con influencia en la toma de decisiones de la empresa, quienes marcan las pautas de lo que son comportamientos adecuados. Esta motivación podría tener correlación con la distancia de poder: en las culturas muy jerárquicas, se confía en la voluntad de un grupo centralizado de superiores, ya que se tiene en cuenta la máxima de que quien tiene el poder, tiene la razón.

Una vez descritas las áreas en las que inciden las diferencias culturales en el mundo de las empresas y los negocios, a continuación ponemos en práctica esa teoría mediante un trabajo de campo cuyo objetivo ha sido analizar las relaciones entre españoles y alemanes. De este modo pretendemos demostrar que la cultura puede también suponer una barrera dentro de la Unión Europea, algo que no conviene desestimar a la hora de internacionalizar una empresa o irse a trabajar a otro Estado miembro.

4. Caso práctico: las diferencias culturales entre españoles y alemanes y su impacto en la empresa

Queremos dedicar el último capítulo de este trabajo al análisis de las diferencias culturales entre dos países concretos, en este caso Alemania y España. El objetivo no es otro que contribuir a la mejora de las relaciones entre españoles y alemanes mediante una herramienta que permita a los primeros conocer mejor a los segundos. Gracias al entendimiento de las diferencias, creemos que las empresas de nuestro país pueden obtener mayores beneficios de la importación de sus productos y que los expatriados o emigrantes españoles pueden integrarse en mayor medida y tener una mejor experiencia en su día a día trabajando con alemanes.

Para cumplir con esos objetivos, necesitamos analizar los problemas que pueden surgir tanto en el plano interno como en el externo de una empresa española que tenga vínculos con ciudadanos alemanes. Recordemos que el plano interno de la empresa hace referencia a la gestión de los recursos humanos, es decir, a las relaciones entre trabajadores o entre superiores y subordinados, mientras que el plano externo designa a todo aquello que involucre a agentes externos a la empresa: la negociación, la publicidad y los aspectos éticos.

En los siguientes apartados vamos a describir la metodología de la investigación y a presentar nuestros resultados y conclusiones. Antes de ello, creemos conveniente justificar por qué hemos elegido las relaciones entre alemanes y españoles como objeto de análisis. Podemos resumirlo en tres motivos: primero, por la importancia que tiene la economía alemana para España y la buena relación que tradicionalmente han entablado ambos países. Las empresas españolas no pueden ni deben dejar pasar la oportunidad de adentrarse de lleno en el mercado germano. Segundo, porque la crisis económica ha conducido a varios miles de españoles a aprovechar la libertad de movimiento de personas dentro de la Unión Europea y emigrar a un país con buenas condiciones laborales como Alemania. Solo entre 2012 y 2013 el número de españoles censados en territorio germano aumentó un 36%⁸³. Y tercero, porque a pesar de estar situados relativamente cerca, ambos países reciben puntuaciones bastante diferentes en los índices de distancia cultural y tienen estilos de co-

⁸³ INE. *Cifras de población a 1 de enero de 2014. Estadística de migraciones 2013* (30/06/2014). Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np854.pdf> [Consulta: 05/06/2015].

municación distintos. Por tanto, el caso nos sirve para ejemplificar también cómo las diferencias culturales pueden suponer una barrera invisible dentro de la Unión Europea.

4.1. Relaciones económicas entre España y Alemania

Las relaciones con Alemania son fundamentales para España, pues es su segundo socio comercial después de Francia y su principal suministrador (11% del total de las exportaciones)⁸⁴. Además, España se sitúa en el decimotercer puesto entre los clientes de Alemania y en el decimocuarto en cuanto a proveedores⁸⁵. Entre los productos que más exporta España a Alemania destacan los relacionados con la automoción, los derivados químicos, las frutas y legumbres y los bienes de equipo. Esto coincide, exceptuando las frutas y legumbres, con los bienes que importa España del país germano⁸⁶.

Ambos mercados gozan de un enorme atractivo: España, por un lado, cuenta con 47 millones de consumidores, a los que cabría añadir los más de 50 millones de turistas que visitan el país cada año⁸⁷. Alemania, por el otro, tiene casi el doble de población y un PIB per cápita de 32.600 €, superior a la media europea⁸⁸. Además, es una economía que presenta muy bajos niveles de riesgo. En cambio, también es un mercado muy saturado, por lo que será necesario diseñar una buena estrategia si se quiere penetrar en él⁸⁹.

Entre las empresas españolas en Alemania destacan las siguientes: Campofrío, Codorniu, Freixenet, Acciona, Iberia, Spanair, BBVA, Banco Santander, Mapfre, Endesa, Almirall, Roca, NH, Sol Meliá, Fagor, Inditex o Telefónica⁹⁰. Por su parte, según la Cámara de Comercio Alemana para España, Alemania cuenta con casi 1300 empresas en el país, responsables de la creación de 205.000 puestos de trabajo directos⁹¹. Entre ellas se encuentran Allianz, Braun, BASF, Bayer, Bosch, Carl Zeiss, Deutsche Bank, Haribo, Kern, Lidl, Media Markt, Porsche o Volkswagen⁹².

Finalmente, ambos mercados coinciden en la necesidad de lidiar con un problema demográfico: el envejecimiento de la población. Con unas expectativas de vida que sobrepasan los 80 años, el ratio de dependencia de la tercera edad es muy elevado –un 32% en el caso de Alemania y un 27,1% en el de España–. Asimismo, como demuestran las cifras, la tasa de crecimiento es irrisoria, cuando no negativa: en 2014, un 0,81% para España y un -0,18% para Alemania⁹³. Si, como se espera, la tendencia sigue por ese camino, las empresas tendrán que plantearse aumentar la oferta de bienes y servicios orientada hacia el público de mayor edad.

⁸⁴ ICEX. *Ficha país: España*. 2012. Disponible en: http://www.spainglobal.com/files/espana_ficha_icex.pdf [Consulta: 05/06/2015].

⁸⁵ MINISTERIO DE EXTERIORES, GOBIERNO DE ESPAÑA. *Ficha país: República Federal de Alemania*. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf [Consulta: 05/06/2015].

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ ICEX. *Op. Cit.*

⁸⁸ La media europea (2015) se ha situado en 26.600 euros. En el caso de España, solo seis comunidades la superan: Madrid, País Vasco, Navarra, Cataluña, Rioja y Aragón. “Seis regiones españolas superan el PIB per cápita medio de la UE” en *Expansión* (21/05/2015). Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2015/05/21/555da7beca47419e258b4574.html> [Consulta: 05/06/2015].

⁸⁹ LLAMAZARES, O.; NIETO, A. *Op. Cit.* p. 196.

⁹⁰ DESTINO ALEMANIA. “60 Empresas españolas en Alemania” Disponible en: <http://www.destino-alemania.es/60-empresas-espanolas-en-alemania/> [Consulta: 06/06/2015].

⁹¹ CÁMARA DE COMERCIO ALEMANA PARA ESPAÑA, “Las empresas alemanas apuestan por España” (05/05/2015) Disponible en: <http://www.ahk.es/es/comunicacion/noticias/noticias-2015/einzelansicht-noticias-2015/artikel/las-empresas-alemanas-apuestan-por-espana/?cHash=088f1cf6a78b0599d142f10171fc4956> [Consulta: 06/06/2015].

⁹² CÁMARA DE COMERCIO ALEMANA PARA ESPAÑA. *Empresas alemanas en España*. 2008. Disponible en: http://www.ahk.es/fileadmin/ahk_spanien/Spainien_Umfrage_06_01.pdf [Consulta: 06/06/2015].

⁹³ CIA. “Germany”. *The World Factbook*. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

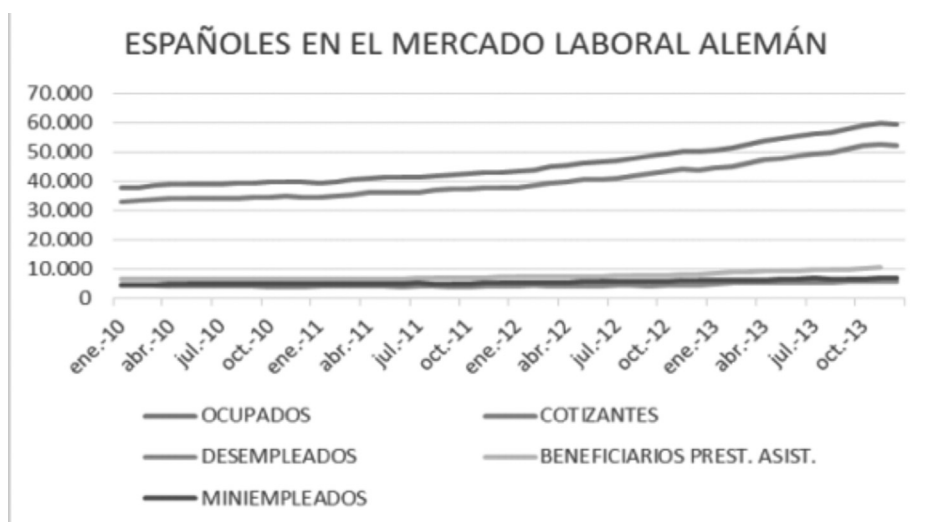
4.2. Alemania como destino para emigrantes españoles

A pesar de la similitud en cuanto a crecimiento demográfico, España y Alemania se diferencian también en un aspecto crucial: el desempleo juvenil. Tanta es la brecha entre uno y otro que, mientras España se mantuvo en el podio de la Unión Europea a finales de 2014 con un 53,5% de población menor de 25 años sin trabajo, Alemania descansó tranquila en el último puesto con un 7,4%⁹⁴. El panorama no es muy distinto cuando la cifra de paro se amplía al conjunto de la población: España, con un 25,7%, cede solo una posición ante Grecia. Lejos queda esa cifra del 5% de Alemania, esta vez en penúltimo lugar solo por delante de Austria.

El desempleo y la crisis económica han consolidado la trayectoria de Alemania como país receptor de inmigrantes europeos. Entre 2006 y 2013 llegaron 422.000 trabajadores desde algún país de la UE, más de la mitad de ellos solo entre 2011 y 2013⁹⁵. En cuanto a las nacionalidades, destacan Polonia, Rumanía, Bulgaria y Hungría. En 2012, los inmigrantes españoles supusieron aproximadamente el 2,5% de la fuerza extranjera total, lo que situó al país en un noveno puesto⁹⁶. De hecho, de los 673.662 españoles residentes en el extranjero en 2012, 54.358 vivían en Alemania, cuarto país con mayor cantidad de españoles por detrás de Francia, Argentina y Venezuela⁹⁷.

Como consecuencia, y en línea con lo que anunciábamos en la sección anterior, la fuerza laboral española ha aumentado de forma sostenida a lo largo de los últimos años, como se desprende del siguiente cuadro.

Gráfico 3



Fuente: Consejería de Empleo y Seguridad Social. Embajada de España en Berlín (12/2013). http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/alemania/emigracion/contenidos/estadistica_espanoles_Alemania.pdf

Todos estos motivos hacen que el vínculo entre España y Alemania sea fundamental, tanto en el plano laboral como en el de la exportación. Por ello, es de suma importancia informarse sobre las diferencias cultura-

⁹⁴ STATISTA. *Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im November 2014*. 2014. Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/> [Consulta: 07/06/2015].

⁹⁵ OECD. *International Migration Outlook 2013*. París: OECD Publishing, 2013. Disponible en: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2013_migr_outlook-2013-en [Consulta: 07/06/2015].

⁹⁶ *Ibíd.*

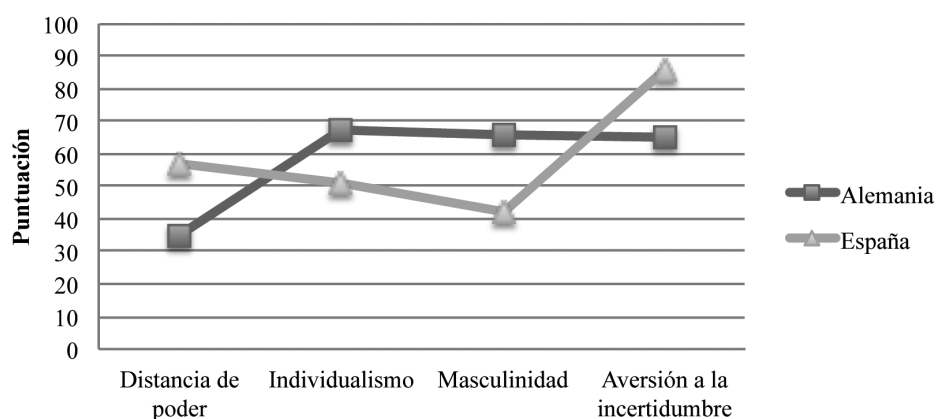
⁹⁷ AMEC, "Expatriación: la nueva emigración." (31/10/2013) Disponible en: <http://www.amec.es/expatriacion-la-nueva-emigracion/> [Consulta: 07/06/2015].

les entre los ciudadanos de ambos países para poder así evitar cualquier malentendido que pueda surgir entre ellos, aumentar la efectividad en el trabajo y, en el caso de las empresas exportadoras, conseguir que los productos tengan una buena aceptación.

4.3. Diferencias culturales entre España y Alemania

Para HOFSTEDE, Europa se divide en tres grupos: el primero comprende a los países del sur y el sureste, donde se incluye España; el segundo, a los del norte y noroeste, incluida Alemania; y el tercero, a los del centro y el este. Por consiguiente, a pesar de estar situados en el mismo continente y formar parte del mismo proceso integrador, ambos países pertenecen a dos subgrupos diferenciados, lo que *a priori* significa que las diferencias entre estas culturas van a ser significativas.

Gráfico 4
Comparación de las características culturales de España y Alemania



Comparación de la cultura española y alemana según los parámetros de Geert HOFSTEDE. Fuente: Elaboración propia a partir de HOFSTEDE, Geert. Op. Cit.

Tabla 1: Resumen de las puntuaciones de España y Alemania en las dimensiones de de HOFSTEDE. G. y HALL.

	España			Alemania		
	Puntuación sobre 100	Puesto sobre 76*		Puntuación sobre 100	Puesto sobre 76	
Distancia de poder	57	45-46	M	35	65-67	B
Individualismo	51	32	I/C	67	19	I
Masculinidad	42	51-53	Fe	66	11-13	Ma
Aversión a la incertidumbre	86	17-22	A	65	43-44	M
	Medio/alto			Bajo		
	Policrónica			Monocrónica		

Resumen de las dimensiones de HOFSTEDE. G. Op. Cit. Y HALL. E. Op. Cit.. Fuente: elaboración propia a partir de HOFSTEDE. G. Op. Cit. Y HALL. E. Op. Cit.

*Leyenda: A = Alta; B = Baja; M = Media; I = Individualista; C = Colectivista; Fe = Femenina; Ma = Masculina.

Un rasgo característico de los países de la Europa Mediterránea es que presentan niveles más elevados de distancia de poder que los países del norte. Como tal, España recibe una puntuación media y se sitúa en el puesto 45-46 de 76, con lo que no alcanza los niveles de Grecia (41-42), Portugal (37-38) o Francia (27-29). Alemania, por el contrario, es uno de los países con menor distancia jerárquica, pues se sitúa en el puesto 65-67.

En comparación con el resto de países europeos –con la excepción de Portugal–, España es un país colectivista. No obstante, eso no implica necesariamente que España puntúe bajo en la escala. De hecho, sus 51 puntos hacen que, comparado con otras áreas del mundo, el país sea más bien individualista. Este punto intermedio entre colectivismo e individualismo implica que, si bien los españoles no tienen esa identificación extrema con el grupo o la necesidad imperiosa de mostrarle fidelidad y lealtad, pueden percibir otras culturas más individualistas como agresivas o abruptas. Así sucedería con la sociedad alemana, situada en el puesto 19 en la escala con 67 puntos.

Por otro lado España, sin llegar a un extremo, tiene características más bien femeninas, mientras que Alemania se coloca entre los 11-13 países con mayores índices de masculinidad. Curiosamente, esta dimensión es la única que acerca a los países del Mediterráneo al norte escandinavo. Por el contrario, se aleja por completo de ellos en cuanto a la aversión a la incertidumbre, índice en el que España obtiene la considerable cantidad de 84 puntos. En este sentido coincide en cierto modo con Alemania, cuya población tampoco se siente cómoda con la idea de no poder prever el futuro.

Como cabe esperar por su relación con la dimensión individualismo/colectivismo, la cultura española le da bastante importancia al contexto a la hora de comunicar, mientras que Alemania es una de las sociedades más directas y explícitas del mundo. Esto guarda mucha relación con la percepción del tiempo, ya que las culturas de contexto alto suelen ser también policrónicas, y las de contexto bajo, monocrónicas. Y así sucede con España y Alemania respectivamente. Por desgracia, HALL no desarrolló índices en los que cada país recibe una puntuación, por lo que solo podemos hacernos una idea aproximada sobre estos dos aspectos.

En definitiva, las diferencias, sin ser exacerbadas, son un hecho. España y Alemania coinciden únicamente en una elevada aversión a la incertidumbre y, dependiendo de la circunstancia, en el carácter individualista. Aun así, no podemos olvidarnos de que España combina esa faceta con claros rasgos colectivistas, y el estilo de comunicación alemán y su carácter monocrónico acentúan las diferencias en este aspecto. Por lo demás, las culturas divergen en cuanto a distancia de poder y masculinidad.

4.4. Análisis

A lo largo de este epígrafe describimos todos los pasos que hemos seguido para elaborar la investigación y las conclusiones a las que hemos llegado tras analizar los resultados.

4.4.1. Hipótesis de trabajo

Una vez determinadas las diferencias entre una cultura y otra, nos hemos basado en esa información para establecer nuestra hipótesis y diseñar el cuestionario. Así, teniendo en cuenta las dimensiones en las que la cultura española y alemana se distinguen en mayor medida, creemos que las diferencias más pronunciadas se manifestarán, en el contexto laboral y de los negocios, en cuatro aspectos: 1) la comunicación; 2) la concepción del tiempo; 3) las relaciones personales; y 4) la actitud hacia el trabajo. Nuestro objetivo es, por tanto, comprobar hasta qué punto esas diferencias en la cultura española y alemana pueden derivar en conflictos dentro de una compañía o dificultar las relaciones comerciales de las empresas españolas con ese país.

4.4.2. Metodología

Para dar respuesta a esta pregunta, hemos recurrido a dos fuentes primarias: las entrevistas personales y las encuestas. En un comienzo, con las entrevistas pretendíamos informarnos de primera mano sobre los problemas con los que se encuentran las empresas españolas a la hora de exportar a otros mercados o negociar en ellos; con las encuestas, queríamos documentarnos sobre los conflictos laborales que pueden teñir el día a día de los alemanes y españoles que trabajen en la misma compañía. No obstante, al analizar las respuestas hemos observado que muchas de ellas eran polivalentes y nos servían para ilustrar ambas situaciones.

Hemos contactado con seis personas para las entrevistas, que se han realizado por teléfono, por correo electrónico o por video-conferencia. Tres de ellas trabajan en los departamentos de internacionalización de sus respectivas compañías; otra se dedica profesionalmente a la interpretación y al asesoramiento de empresas que quieren adentrarse en el mercado alemán, a las que acompaña durante ferias y negociaciones. La quinta es la persona encargada de la estrategia de comunicación digital en español de una empresa de juguetes. Por último, hemos contactado también con el Jefe de Oficina Técnica y Compras en una empresa cooperativa agrícola española.

Por su parte, 47 personas han accedido a responder a la encuesta, disponible a través de Internet. Hemos contactado con ellas principalmente mediante redes sociales personales y profesionales, y la inmensa mayoría –el 91%– trabaja con mucha o con bastante frecuencia con alemanes. Gracias a ellos, hemos podido ver de primera mano una amplia variedad de percepciones e impresiones acerca de la cultura germana desde un punto de vista exclusivamente español.

El perfil de los entrevistados ha sido muy variado, aunque todos coinciden en la nacionalidad. Es importante recalcar esto, pues las percepciones y los problemas lógicamente variarán en función de la cultura desde la cual se realice el análisis. En cuanto al sector, destacan la industria farmacéutica, la financiera, la educación y la consultoría informática. De ellos, el 63% reside en Alemania en la actualidad y el 37% en España. La práctica totalidad tiene entre 25 y 44 años. En cuanto a su relación con alemanes, y sin que una opción excluya a la otra, la mayoría son compañeros de trabajo, seguido de superiores, proveedores y otras opciones sin especificar. También hay una pequeña proporción de trabajadores alemanes bajo el mando de españoles.

Las encuestas han sido anónimas y, cuestiones sociodemográficas aparte, todas las preguntas han sido opcionales y de formato abierto. Esto presenta una ventaja clara: los encuestados han tenido plena libertad para expresarse en los temas que más les apetecía, sin límites temáticos o espaciales. Como consecuencia, contamos con una vasta cantidad de material para analizar que va más allá de la mera respuesta a la pregunta que se ha formulado. Además, el análisis de contenido puede servir para determinar las cuestiones que aparecen con mayor asiduidad, por lo que posteriores investigadores podrán basarse en estos resultados para elaborar formularios con preguntas cerradas.

Como todo, las preguntas abiertas y optativas también tienen inconvenientes: por un lado, algunas preguntas han sido más populares que otras, por lo que los resultados no son útiles a la hora de determinar correlaciones entre categorías de personas y sus respuestas. No obstante, desde un principio en este estudio nos hemos interesado por lo que se dice, no por quién lo dice. Por otro lado, aunque las respuestas sean libres, no lo son así los criterios para la elaboración de los resultados, con lo cual nos hemos visto obligados a realizar una labor de síntesis que permitiera categorizar cada comentario en función de unos criterios que podrían variar de un investigador a otro. Como solución, hemos decidido incorporar en forma de anexo todas las respuestas que hemos recibido para que puedan someterse a futuras interpretaciones.

A pesar de estas limitaciones, queremos matizar que nuestro propósito es recabar el mismo tipo de información que cualquier persona podría obtener navegando en foros de españoles en el extranjero o preguntando a conocidos que han pasado por esta experiencia. Sin embargo, esos datos muy frecuentemente se presentan sin contextualización y fallan a la hora de explicar a qué se deben las actuaciones de los individuos de otra cultura o por qué un comportamiento en concreto es llamativo a ojos españoles y no así, por ejemplo, para daneses o americanos. Sin una explicación pertinente del concepto de cultura como la que hemos aportado al comienzo del trabajo y sin una aclaración sobre las áreas de la empresa en las que más se perciben las diferencias, podemos llegar a creer que la cuestión se reduce exclusivamente al trato diario personal y no incluye otros aspectos como la aproximación al cliente extranjero o las condiciones laborales en un país.

4.4.3. Diseño de la encuesta

Tras delimitar las hipótesis, hemos diseñado la encuesta de tal forma que las preguntas cubrieran todos esos aspectos pero que, a su vez, no condicionaran al encuestado. De este modo, nos decantamos por cinco preguntas de carácter sociodemográfico: edad, tipo de empresa, país de residencia, frecuencia de contacto con alemanes y tipo de relación laboral con alemanes. A continuación añadimos dos preguntas para hacernos una idea de la percepción que tenían los encuestados de ambas culturas: *¿Qué tres palabras definirían mejor a los alemanes?* –percepción de la cultura alemana– y *¿Qué es lo que más diferencia a españoles y alemanes?* –percepción de los españoles sobre sí mismos en relación con los alemanes–.

Una vez puestos en contexto, añadimos tres preguntas para analizar de forma amplia los valores de los españoles y alemanes desde el punto de vista de los primeros. Para ello, preguntamos a los entrevistados sobre algún aspecto llamativo acerca del trato diario con alemanes, por algún problema que hubiera podido surgir fruto de esa relación –y si dicho problema habría sido posible también con españoles– y por los aspectos que más les agraden y disgusten de trabajar con alemanes. De acuerdo con nuestras expectativas iniciales, las respuestas deberían servirnos para comprobar las hipótesis relacionadas con aquellas dimensiones en las que las puntuaciones de ambos países son más dispares.

Tras estas preguntas más generales, añadimos cuatro preguntas orientadas a facetas concretas: las dos primeras estaban focalizadas hacia los problemas de comunicación: “*¿En qué idiomas se comunican?*” “*¿Suelen darse malentendidos?*” y “*Hay quien dice que los alemanes son demasiado serios, directos y bruscos cuando hablan. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?*” Con la tercera pregunta, buscábamos comprobar la incidencia del individualismo alemán en comparación con el colectivismo español preguntando a los encuestados si estaban de acuerdo con la siguiente frase y por qué: “*Poco a poco, voy desarrollando una relación personal con los alemanes con los que trato. Nos interesamos el uno por el otro y no tengo la sensación de que nuestro vínculo se reduzca exclusivamente al trabajo*”. Por último, con la cuarta pregunta queríamos observar el impacto de la distancia de poder en las relaciones entre subordinados y superiores: “*En el caso de que sus superiores sean alemanes, ¿cómo es su relación con usted y con el resto de subordinados? (Se muestran distantes y dan a entender que existe una distancia de poder, son cercanos, tienen en cuenta sus opiniones...)*”.

Asimismo, y aunque no recibí demasiadas respuestas por el perfil de los encuestados, añadimos la siguiente pregunta relacionada con cuestiones de marketing y publicidad: “*En el caso de que su empresa se dedique a la exportación de productos a Alemania, ¿han llevado a cabo alguna estrategia concreta de Marketing para adaptar el producto al país?*” Por último pedimos a los encuestados que valoraran su experiencia con los alemanes en una escala del 1 al 10 y les ofrecimos un espacio adicional para que escribieran algún comentario si así lo deseaban.

Al tratarse de preguntas abiertas, pocas veces coincidían las respuestas literales de los encuestados, aunque sí que lo hacían las ideas que estos querían expresar. Por tanto, una vez recopiladas, establecimos unos criterios para clasificar las respuestas de cada pregunta y poder así cuantificarlas y comparar su grado de incidencia. Cabe destacar aquí que, en numerosas ocasiones, una única respuesta contenía varias ideas, algo que no hubiera ocurrido de haber diseñado el formulario con preguntas cerradas. Por tanto, los porcentajes que a continuación se presentan no hacen referencia al número de personas que han elegido una respuesta, sino a la cantidad de veces que esta ha aparecido en los resultados. A continuación presentamos los resultados del análisis para, después, comprobar hasta qué punto se cumplen las hipótesis formuladas.

4.5. Análisis de respuestas

4.5.1. Comunicación: idioma y contexto

A pesar de que el inglés sea la lengua más internacional, no son pocos los españoles que se comunican con sus compañeros germanos también en alemán, en español o en una combinación que incluya a alguno de estos. De hecho, según nuestros encuestados, solo un 36% de los españoles interactúa íntegramente en inglés durante sus jornadas laborales con alemanes, a los que cabría sumar el 30% que lo combina con alemán o español. Es importante tener esto en cuenta, pues una de las consultas más frecuentes en foros y blogs de es-

pañoles en el extranjero es la posibilidad de vivir y trabajar en el país sin conocer el idioma. Como bien indican algunos de ellos⁹⁸, quizá sea posible encontrar un trabajo temporal o poco cualificado en el que no se requiera el uso de la lengua, pero, a menos que se trate de una multinacional, las empresas buscarán a personas con las que puedan comunicarse con facilidad.

Pero aun siendo conscientes de la dificultad de trabajar en otro idioma, para muchos los malentendidos no son consecuencia de los factores lingüísticos. Es más, muchos recalcan la voluntad de los alemanes por hacerse entender cuando tratan con extranjeros.

“El trato (telefónico en su mayoría) con empresas alemanas no suele suponer problemas, siempre que pido que repitan algo o que me aclaren alguna información si no he entendido, suelen ser muy pacientes y repiten o bien lo explican de otra manera”⁹⁹.

“[Nos comunicamos] en alemán. No suele haber malentendidos porque son gente muy comprensiva”¹⁰⁰.

En cuanto a los malentendidos, la mayoría de ellos –36%– son ocasionales y suelen estar relacionados con temas triviales –las horas o algún problema de vocabulario, como “cuando me preguntan por un lápiz y yo les paso un bolígrafo”¹⁰¹ – o bien con terminología muy técnica o especializada, “cosas muy rebuscadas, vamos”¹⁰². Entre las causas destacan la traducción literal de una lengua a otra o el nivel de idioma, aspecto que algunos de los encuestados intentan paliar apuntándose a un curso porque los alemanes “aprecian mucho que hables su idioma”¹⁰³. Otros señalan también los aspectos culturales como fuente de malentendidos, como las expresiones, el sentido del humor o el hecho de que “el alemán no entiende la ironía”¹⁰⁴.

Respecto al estilo de comunicación, la mayoría de personas ha destacado que los alemanes son demasiado directos cuando hablan, en especial en el entorno laboral, si bien eso no les exime de ser agradables, amables o educados. De hecho, muchos creen que no se trata de que sean más serios, sino más pragmáticos: sin tapujos, uno se hace entender de forma más efectiva. Como expresa una persona, “más que bruscos, [son] directos. En mi opinión, no les gusta perder el tiempo en explicaciones cuando algo es muy claro para ellos”¹⁰⁵.

Sin embargo, esa sinceridad a veces resulta demasiado abrupta y puede herir los sentimientos de aquellos que no estén acostumbrados a interactuar de esa manera: por consiguiente, hay quien afirma que le “chocan las formas”¹⁰⁶ o que los alemanes tienen una “falta de empatía”¹⁰⁷: “Son más directos que en los países del sur de Europa y puede llevar a alguna mala interpretación en algún caso”¹⁰⁸.

Ese hábito de decir las cosas como se piensan puede no estar bien visto en una cultura más colectivista como la española, en la que por lo general se evita herir los sentimientos de los miembros del grupo. Pero los ale-

⁹⁸ Ver, por ejemplo, ME VOY AL MUNDO, “Trabajar en Alemania sin saber alemán” (12/01/2015) Disponible en: <http://mevoyalmundo.com/trabajar-en-alemania-sin-saber-aleman/> o TRABAJAR EN ALEMANIA: “¿Se puede trabajar en Alemania sin saber alemán?” (14/09/11). Disponible en: <http://trabajar-en-alemania.es/%C2%BFse-puede-trabajar-en-alemania-sin-saber-alem%C3%A1n>

⁹⁹ Documento 7, respuesta 16.

¹⁰⁰ Documento 7, respuesta 28.

¹⁰¹ Documento 7, respuesta 4.

¹⁰² Documento 7, respuesta 6.

¹⁰³ Entrevista a Emma Bernabéu.

¹⁰⁴ Documento 7, respuesta 37.

¹⁰⁵ Documento 8, respuesta 39.

¹⁰⁶ Documento 8, respuesta 23.

¹⁰⁷ Documento 8, respuesta 33.

¹⁰⁸ Documento 8, respuesta 24.

manes, como individualistas que son, consideran tres cosas: que la crítica no es un ataque directo hacia la persona; que el objetivo del trabajo no es establecer relaciones, sino obtener unos resultados; y que el círculo de amistades no tiene por qué incluir a los compañeros de trabajo.

“Sí, no se andan con rodeos. En España se tiende a cuidar la relación con el interlocutor para facilitar la relación laboral futura. Con mis compañeros alemanes, lo importante no es la relación, sino el objetivo que se persigue en la conversación. Ellos no interpretan las críticas o los mensajes como algo personal y así, con un mensaje desprovisto de emoción, parecen bruscos a ojos de una cultura como la española”¹⁰⁹.

“Los alemanes en su trabajo son bastante críticos. A diferencia de España, se distingue entre lo profesional y lo personal de forma muy marcada. El tema de la seriedad es como en todos los países, depende de la persona. Sí que es verdad que cuando "se disfrazan" de trabajadores son muy profesionales y serios y se fijan mucho en los detalles. Mi respuesta a si estoy de acuerdo, diría que sí, si se trata de una actividad laboral que implique hablar en público o presentar contenidos a otros compañeros”¹¹⁰.

Pero esa no es la única fuente de problemas, pues a los alemanes también les sorprende el estilo de comunicación indirecto y, como es de esperar, “se quejan de que los españoles no somos claros”¹¹¹. En definitiva, para los alemanes no es fácil decodificar un mensaje que, desde la percepción española, está más que claro. La siguiente anécdota ilustra muy bien esta situación:

“En una ocasión para hacer un pedido de un producto, el proveedor me pasó un presupuesto... para aprobación o confirmación... Le respondí al e-mail diciendo, “Ok, lo aceptamos”. Pasaba el tiempo y la mercancía no llegaba... A mi segunda reclamación, me respondió que no había enviado la mercancía porque no había obtenido confirmación por mi parte. Le pregunté extrañada que qué entendía exactamente por aprobación (viendo que "Ok, lo aceptamos" no era suficiente) y me respondió que tenía que mandarle el presupuesto con un sello de la empresa y una firma”¹¹².

4.5.2. Concepción del tiempo

Teniendo en cuenta que su cultura se caracteriza por su fuerte monocronismo, no es de sorprender que los alemanes prefieran centrarse en una única cosa en vez de hacer varias al mismo tiempo. “Tienen sus horarios muy definidos. A las 12 se van todos a comer y entre las 5 y las 6 se van a casa. Los viernes hay mucha gente que trabaja desde casa para poder estar con su familia”¹¹³. Así, cuando están trabajando, intentan evitar toda distracción y centrarse por completo en su tarea. En este sentido son más metódicos y efectivos: “en el trabajo se ha de dar el 100% y cuando se ha terminado, viene el tiempo libre”¹¹⁴.

Además, “la puntualidad en el trabajo es fundamental”¹¹⁵, igual que el cumplimiento de los plazos, pues para ellos son señales de compromiso, seriedad y eficiencia. La puntualidad en el horario de trabajo se aplica tanto al horario de entrada como de salida: una vez terminada su “jornada inflexible de 8 horas”¹¹⁶, aparcan por

¹⁰⁹ Documento 8, respuesta 21.

¹¹⁰ Documento 8, respuesta 3.

¹¹¹ Documento 8, respuesta 41.

¹¹² Documento 11, respuesta 4.

¹¹³ Documento 11, respuesta 29.

¹¹⁴ Documento 11, respuesta 32.

¹¹⁵ Documento 11, respuesta 3.

¹¹⁶ Documento 11, respuesta 42.

completo la vida laboral y se centran en la personal. Las horas extra “no son comunes”¹¹⁷, pudiendo en algunas empresas llegar incluso a ser “motivo de despido si no están justificadas”¹¹⁸. Tanto es así que la Ministra de Empleo y Asuntos Sociales ha encargado un estudio que, en función del resultado, podría servir de trampolín para prohibir el envío de correos laborales a partir de las seis de la tarde¹¹⁹.

Para los encuestados, acostumbrados a una cultura policrónica, la concepción del tiempo es una de las mayores diferencias con respecto al trabajo en España, ya que en Alemania “se respetan mucho más los horarios laborales”¹²⁰. “Trabajando, los alemanes se dedican a sus tareas, nosotros por otro lado perdemos mas tiempo haciendo paradas largas para comer o tomar café”¹²¹. No obstante, esa percepción del tiempo no siempre es positiva, ya que en muchas ocasiones es tan rígida que se torna intransigente. Así lo demuestra la siguiente anécdota sobre la compra de una máquina envasadora:

“Tenían prohibidas, en general, las llamadas telefónicas en sus vacaciones. Mirar las vacaciones son sagradas, el problema que tuvimos en las envasadoras durante la puesta en marcha fue en parte por eso, los operarios estaban de vacaciones y esto es intocable para ellos, independientemente de los perjuicios en los que incurra. Cometieron un error porque no tenían suficiente personal formado para asistir, y era un prototipo”¹²².

4.5.3. Relaciones humanas

La separación de la vida laboral y personal, tan típica de las culturas individualistas y monocrónicas, se refleja también en las relaciones humanas entre compañeros de trabajo alemanes, quienes “son mucho más reservados que los españoles”¹²³. Como los “colegas de trabajo son colegas de trabajo y la amistad y la familia parecen ser otro nivel”¹²⁴, a las personas más colectivistas seguramente les sorprenda mucho una idea que se repite a lo largo de las respuestas al cuestionario: “la relación con los alemanes es dura al principio”¹²⁵.

“A mí me ha llamado mucho la atención el trato en el trabajo. No son amigos, ni siquiera colegas. Son compañeros de trabajo y nada más. Pueden estar todo el día sin hablar entre ellos y, cuando lo hacen, es para cosas exclusivamente de trabajo. No salen ni a tomar café juntos, así que me imagino que lo de una caña después del trabajo con los compañeros, para ellos será impensable”¹²⁶.

Para los españoles no es fácil adaptarse a esta situación, sobre todo cuando llegan a un país nuevo y comprueban que los alemanes no solo “son gente que de primeras no se abre”¹²⁷, sino que, “cuando hay aproximaciones, se sienten como superficiales”¹²⁸. A veces es cuestión de la falta de manejo del idioma, pero “de primeras en general no ayudan a la integración”¹²⁹.

¹¹⁷ Documento 11, respuesta 46.

¹¹⁸ Documento 11, respuesta 39.

¹¹⁹ OLTERMANN, P. “Germany ponders ground-breaking law to combat work-related stress” en *The Guardian* (18/09/2014) <http://www.theguardian.com/world/2014/sep/18/germany-law-work-related-stress> [Consulta: 12/06/2015].

¹²⁰ Documento 11, respuesta 33.

¹²¹ Documento 11, respuesta 40.

¹²² Entrevista a Félix Martín.

¹²³ Documento 15, respuesta 36.

¹²⁴ Documento 15, respuesta 46.

¹²⁵ Documento 15, respuesta 23.

¹²⁶ Documento 11, respuesta 45.

¹²⁷ Documento 15, respuesta 9.

¹²⁸ Documento 15, respuesta 2.

¹²⁹ Documento 11, respuesta 38.

A pesar de este desalentador panorama, poco a poco el vínculo con los alemanes va aumentando hasta que, finalmente, la amistad se consolida. Al menos eso es lo que opina la mitad de los encuestados, muchos de los cuales afirman que “una vez que consigues entrar en su vida, te quedas para siempre. Son gente muy leal”¹³⁰. Y no solo eso, sino que la relación es “más duradera en tanto que no son tan emocionales como nosotros [los españoles]”¹³¹.

Las diferencias en las relaciones humanas no se limitan al trato entre compañeros; también trascienden al plano superior/subordinado. Para el 72% de encuestados, en Alemania –donde los niveles de distancia de poder son relativamente bajos– los superiores “se muestran bastante cercanos”¹³² a los subordinados, en algunos casos “más incluso que los superiores españoles”¹³³. Esa cercanía se refleja en su interés por conocer la opinión del equipo, independientemente de su rango en la empresa. “Se interesan por la opinión de los demás y no solo la escuchan, sino que la piden directamente”¹³⁴.

“No hay diferencia ninguna [en el trato]. Mi jefe me trata de igual manera que a todos. Mi jefe trata de que me sienta a gusto”¹³⁵.

“Si bien los alemanes son distantes en general, los jefes son cercanos, tienen mucho en cuenta mi opinión. Noto menos la jerarquía aquí”¹³⁶.

Con esto no queremos decir que los superiores desarrollen una relación personal con los subordinados, sino que “se interesan por el bienestar y la satisfacción de los empleados”¹³⁷ y no se dirigen a ellos de manera distinta por tener un rango inferior. No obstante, no conviene olvidar que, tanto en el caso de los compañeros de trabajo como en el de los superiores, la personalidad desempeña un papel crucial en la forma de relacionarse y de dirigir a un equipo o departamento.

4.5.4. Actitudes en el trabajo

Cuando preguntamos a nuestros encuestados por algún aspecto que les llamara la atención sobre el día a día con alemanes en el trabajo, muchos recurrieron a tres características que tradicionalmente se han asociado a la mentalidad alemana: previsión, rigidez y lógica. Algo parecido ocurrió cuando les pedimos que nos dijeran los tres conceptos que, a su parecer, mejor definían a los alemanes en su conjunto: un 24% de las respuestas estaban relacionadas con la falta de flexibilidad e imaginación para resolver un problema y un 23% con el orden, la productividad y la eficiencia –en definitiva, el buen hacer alemán–.

“En el mundo laboral, destacaría las siguientes tres características:

Rigurosos: no se saltan un procedimiento interno bajo ninguna circunstancia, y les gusta tener todo completamente controlado. No quieren oír hablar de “excepciones”; Formales: se muestran correctos y profesionales en todo momento. Inflexibles: no saben reaccionar a situaciones imprevistas, su solución es “esperar”. No cambian por ejemplo fechas o condiciones de pedidos aunque se les solicite por favor por motivos de fuerza mayor”¹³⁸.

¹³⁰ Documento 11, respuesta 9.

¹³¹ Documento 15, respuesta 20.

¹³² Documento 14, respuesta 1.

¹³³ Documento 14, respuesta 31.

¹³⁴ Documento 14, respuesta 3.

¹³⁵ Documento 14, respuesta 21.

¹³⁶ Documento 14, respuesta 26.

¹³⁷ Documento 14, respuesta 8.

¹³⁸ Documento 9, respuesta 4.

“La buena planificación en el trabajo que tienen los alemanes a veces falta en el ámbito laboral de España”¹³⁹.

Como ya hemos tenido oportunidad de comprobar, el carácter monocrónico configura en gran medida la mentalidad germana. Pero esta no se refleja solo en el gusto por la puntualidad o en la concentración de esfuerzos en una única tarea, sino que incide también en la tendencia a pensar de forma analítica y racional. Se prefieren los razonamientos basados en cifras, causas y conclusiones, mientras que los mediterráneos son más propensos a apelar a las emociones. “Un alemán como superior es siempre justo y no se enfada con facilidad con sus subordinados, no es emocional, eso se agradece”¹⁴⁰.

La consecuencia de ese pensamiento analítico y racional es que todo sigue “una lógica con poco espacio a la improvisación”¹⁴¹. Esto les convierte en personas “excesivamente rígidas”¹⁴² y “firmes en sus decisiones, incluso arriesgándose a perder clientes por esa característica”¹⁴³. En definitiva: “hacerles cambiar de opinión o de forma de actuar es muy complicado”¹⁴⁴.

Tanta rigidez les lleva a apegarse demasiado a las normas y a seguirlas a rajatabla, “sin cuestionar nada, llegando incluso al caso de que la norma esté mal –no sirva o lleve a error y, aun así, la sigan–”¹⁴⁵. Esa firmeza, que les hace ir “lentos pero seguros”¹⁴⁶, puede ser muy eficaz cuando la situación marcha según lo previsto. Sin embargo, cuando surge un imprevisto, “tienen muy poca capacidad de improvisación ante un problema”¹⁴⁷ y les falta “imaginación para encontrar puntos de acuerdo”¹⁴⁸.

“Lo que menos [me gusta es] su incapacidad de aceptar algo que se salga de la norma, que todo tenga que ser como mandan los procedimientos fijados, que no hagan excepción con nada, en definitiva, que no se adapten a nuevas o excepcionales circunstancias”¹⁴⁹.

“Los españoles somos más versátiles en el sentido de que si aparece un imprevisto lo afrontamos directamente. Los alemanes si aparece un imprevisto, en general, se bloquean”¹⁵⁰.

Asimismo, Alemania es un país masculino, por lo que se rinde culto al deber. “Tienes que demostrar que vales para hacerte respetar”¹⁵¹, pues el reconocimiento personal proviene del trabajo duro. Esa es otra de las razones por las que generalmente se concibe a los alemanes como trabajadores metódicos y eficientes. Como comenta un encuestado, “lo que vayan a hacer, lo hacen bien, con esmero, no hacen las cosas a toda prisa por salir del apuro”¹⁵². No es el único que defiende esa idea: “Lo que más me gusta es que cuando se implican, tengo resultados (mejores o peores) pero no hay retrasos y se cumplen los tiempos”¹⁵³.

¹³⁹ Documento 10, respuesta 3.

¹⁴⁰ Documento 12, respuesta 27.

¹⁴¹ Documento 11, respuesta 10.

¹⁴² Documento 11, respuesta 17.

¹⁴³ Documento 11, respuesta 19.

¹⁴⁴ Documento 11, respuesta 28.

¹⁴⁵ Documento 10, respuesta 19.

¹⁴⁶ Documento 10, respuesta 9.

¹⁴⁷ Documento 12, respuesta 47.

¹⁴⁸ Documento 12, respuesta 21.

¹⁴⁹ Documento 12, respuesta 4.

¹⁵⁰ Documento 10, respuesta 23.

¹⁵¹ Documento 9, respuesta 9.

¹⁵² Documento 9, respuesta 3.

¹⁵³ Documento 9, respuesta 10.

4.5.5. Problemas en la actividad externa de la empresa: entrada en el mercado alemán y negociación

La internacionalización de las empresas sigue siendo una asignatura pendiente en España. Como demuestran las cifras, muchas empresas han optado por adentrarse en mercados extranjeros para paliar los efectos de la crisis: entre 2008 y 2013, el número de empresas exportadoras pasó de unas 101.000 a casi 151.000. Sin embargo, tan solo un escaso número de ellas ejercía su actividad en el extranjero de forma regular¹⁵⁴.

Para una de nuestras entrevistadas, traductora e intérprete especializada en ayudar a pymes a internacionalizarse en Alemania, los problemas a la hora de captar clientes en ese país son evidentes: “No es que su producto no sea bueno o no esté demandado allí, es que no saben como hacerlo. En este caso, los empresarios italianos saben mucho más”¹⁵⁵. Además, el proceso es muy costoso: si se quiere tener éxito, hay que viajar al país, asistir a ferias, alquilar un stand, invertir en marketing, etc., un precio que no todas las empresas familiares están dispuestas a pagar.

En el caso concreto de Alemania, aquellos que quieran entrar en el mercado tendrán que esforzarse mucho en este aspecto. Los alemanes “no terminan de fiarse del español [por] su forma de trabajar en España”¹⁵⁶, sobre todo en lo que al cumplimiento de plazos se refiere. La solución, opina esta chica, pasa por demostrar desde el primer contacto que se trata de una empresa seria y respetuosa. Llevar a un intérprete es un buen punto de partida, pero no hay que descuidar al cliente una vez terminada la feria.

“Hay que llevar un seguimiento a los clientes, a los contactos, volverles a enviar un email agradeciéndoles que hayan estado, todo en alemán si se puede, también intentar buscar otros clientes, enviarles correos, fidelizar a los que ya tienen visitándolos una vez al año... porque los alemanes quieren ver eso para saber que es una empresa de fiar, y ellos también son fieles después”¹⁵⁷.

Por otro lado, muchas veces resulta muy complicado identificar oportunidades de negocio. Por eso, parte de su trabajo consiste en ayudarles a contactar con posibles socios en función de su perfil. Al residir en Alemania y conocer el idioma y las costumbres del país, puede aconsejar a sus clientes sobre un aspecto al que no todos prestan atención: las diferencias culturales. Como todos, el consumidor alemán tiene unas características idiosincráticas que le llevan a preferir un tipo de producto o servicio frente a otro, y las empresas españolas no siempre son consciente de ello.

“Estuve en la feria de ropa de niño y la empresa para la que trabajaba hacía prendas de niño bastante llamativas. El alemán es una persona muy práctica: no se gasta dinero en la ropa de niños, lo compra todo de segunda mano. Si se tiene que gastar dinero en un buen abrigo o unas buenas botas, lo hace, pero lo demás les da igual. Visten a los niños muy *casual* y, claro, a esta empresa no les fue nada bien. No tienen mercado allí... [También] trabajé para una empresa que hacía marrón glasé, que son castañas confitadas, y eso aquí no se come... [pero] el marrón glasé en Dubái se vendió mucho porque a los árabes les encantan las cosas dulces”¹⁵⁸.

¹⁵⁴ CORREA, M., DOMÉNECH, R. *La internacionalización de las empresas españolas*. Observatorio económico BBVA Research. 2012. Disponible en: https://www.bbva.com/research/KETD/fbin/mult/121204_Observatorioeconomicoespana_tcm346-371889.pdf?ts=1642013

¹⁵⁵ Entrevista a Ana Albors.

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ Entrevista a Ana Albors.

¹⁵⁸ *Ibid.*

Otro de nuestros encuestados, empleado en el área de exportación de una empresa murciana de frutas y verduras, recalca la importancia de informarse sobre el factor riesgo de un país antes de decidir entrar en un nuevo mercado –“en el sentido de que [en algunos países] tú sacas una mercancía, te van a pagar dentro de treinta días y no suelen ser gente de palabra”¹⁵⁹–. Como es de esperar, los alemanes destacan por su honestidad y compromiso con los pagos, por lo que esa seguridad resulta muy atractiva de cara al comercio exterior. Sin embargo, ese buen hacer tiene un precio, y es la consabida rigidez en lo que a excepciones se refiere. En el caso de la industria agricultora, esto supone un inconveniente mayor, pues los alemanes “no son capaces de entender que esto no es una fábrica de tornillos. Es el campo, y muchas veces no puedes vender lo que no tienes. Si llueve, no puedes ir a coger lechuga y la entrega tiene que ser un día más tarde”¹⁶⁰.

Para los españoles, con su cultura policrónica y de tendencia femenina, esos niveles de inflexibilidad son incomprensibles: “Ese tipo de cosas, pues... si el tipo de fruta es el mismo, qué más te da que vaya en una cesta un poco más ancha o estrecha”¹⁶¹. Es más, pueden generar “un estrés y una tensión enorme”¹⁶², como comenta la responsable del departamento de internacionalización de una empresa en Alicante: “Los alemanes se muestran bastante insatisfechos y te estresan continuamente hasta que consiguen que les mandes la información solicitada. Quieren que seas su prioridad y lo acaban consiguiendo porque si no se acaba el mundo”¹⁶³.

Respecto al estilo de negociación, otra persona, esta vez vinculada a la industria del vino, hace hincapié en la dureza y agresividad con la que a veces se desarrollan las negociaciones con alemanes.

“La entrada del vino español en Alemania es muy buena... Pero en cuanto España entró en crisis se pensaron que teníamos que regalar el producto porque necesitábamos dinero. Muchas de las empresas... exigieron precios muy bajos para vinos de alta calidad... Prefirieron dejar de comprar vino porque no estuvimos dispuestos a poner un precio de las condiciones que nos solicitaban”¹⁶⁴.

En efecto, las negociaciones con alemanes no siempre son fáciles y, “si las posiciones no se acercan, la parte con más poder impondrá concesiones”¹⁶⁵. Pero eso no quiere decir que siempre busquen el enfrentamiento. Como pragmáticos que son, su objetivo también es “obtener beneficios para las dos partes, que permitan avanzar cuando se ha llegado a una situación de impasse”¹⁶⁶. Una muestra de ello es el siguiente ejemplo de negociación, esta vez para la compra de maquinaria.

“Repasamos los detalles técnicos, exponiendo la situación de sus competidores de Italia. Hasta que llego la parte económica, insistían para que les diéramos una cifra a ver si podían llegar. Lo escribimos en un folio, rápidamente el director de área levantó a todos... y se los llevo a otra sala, a nosotros dos nos dejaron solos. A la vuelta, hicieron una contraoferta, prácticamente era la misma cantidad. Creo que accedieron porque una maquina era un prototipo y sólo tenían que construir otra. Eso sí, pusieron la condición de que pudieran enseñar la instalación a otras empresas interesadas, no competencia directa”¹⁶⁷.

¹⁵⁹ Entrevista a José Ignacio Medina.

¹⁶⁰ Entrevista a José Ignacio Medina.

¹⁶¹ *Ibíd.*

¹⁶² Entrevista a Emma Bernabéu.

¹⁶³ *Ibíd.*

¹⁶⁴ Entrevista a Teresa Espeso.

¹⁶⁵ Llamazares, O.; Nieto, A. Op. Cit. p. 118.

¹⁶⁶ Llamazares, O.; Nieto, A. Op. Cit. p. 197.

¹⁶⁷ Entrevista a Félix Martín.

Dado que en este apartado pretendíamos hacer una aproximación a los aspectos problemáticos o difíciles propios de la internacionalización de la empresa en Alemania, no hemos incidido en las ventajas de negociar con alemanes. Pero lo cierto es que, a pesar de ser complicado en ocasiones por su intransigencia, trabajar para ellos también tiene muchos aspectos positivos. No solo son clientes “honestos”¹⁶⁸ y “fieles”¹⁶⁹ una vez confían en la empresa, sino que, “cuando se comprometen a algo, lo cumplen”¹⁷⁰. Además, “responden enseguida a tus preguntas; están siempre a tu disposición”¹⁷¹. Igualmente cierto es que las negociaciones son menos emocionales, sin “una voz un poco más subida de tono, cosa que no pasa con italianos o franceses”¹⁷², por no hablar de que “el país económicamente está muy bien”¹⁷³.

Por último, no podemos dejar de lado una recomendación que nos ha resultado muy llamativa: al contrario que con otros países con culturas todavía más diferentes a la española, “lo mejor en una empresa es tener siempre a una persona alemana para llevar el mercado alemán. Si no, es muy difícil venderles... al revés también ocurre: hay muchísimas empresas alemanas que contratan a alguien español para hacer las compras en España”¹⁷⁴. Lo que no podemos asegurar es si eso es consecuencia de las características de los españoles o los alemanes o si, simplemente, se debe al contacto de dos culturas con altos niveles de aversión al riesgo.

4.6. Resultados y conclusiones del análisis

Antes de describir nuestras conclusiones sobre el análisis, conviene hacer una pequeña recapitulación sobre las dimensiones culturales según los estudios de HOFSTEDE y HALL y la puntuación que reciben Alemania y España en cada una de ellas:

¹⁶⁸ Entrevista a Teresa Espeso.

¹⁶⁹ Entrevista a Ana Albors.

¹⁷⁰ Entrevista a Emma Bernabéu.

¹⁷¹ *Ibíd.*

¹⁷² Entrevista a Félix Martín.

¹⁷³ Entrevista a Ana Albors.

¹⁷⁴ Entrevista a José Ignacio Medina.

Tabla 2: Resumen de las dimensiones de Hall y Hofstede

	Definición
Distancia de poder	Grado en el que los integrantes de una cultura esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Cuanto más alta sea la distancia de poder, más legitimada estará la desigualdad.
Individualismo / colectivismo	En las culturas individualistas, las personas se consideran individuos independientes. En las colectivistas, se consideran miembros integrantes de un grupo.
Masculinidad / Femenidad	Las culturas masculinas prefieren valores relacionados con el rendimiento, como el logro, el heroísmo, la competitividad o la firmeza. Las culturas femeninas, por su parte, dan más importancia a los valores relacionados con la cooperación, como la modestia, la preocupación por los débiles, el consenso o la calidad de vida.
Aversión a la incertidumbre	Grado en el que una cultura se siente cómoda o incómoda con la idea de que el futuro es incierto. Cuanto más alta sea la aversión a la incertidumbre, mayor será la ansiedad que genere lo desconocido o ambiguo.
Contexto alto o bajo	Las culturas de contexto bajo se comunican de forma directa y dicen explícitamente lo que piensan, mientras que las de contexto alto consideran que mucha de la información se debe deducir de las palabras, gestos y actitudes.
Monocronismo / polícronismo	Las culturas monocrónicas tienen una percepción lineal del tiempo, es decir, consideran que una actividad no empieza hasta que acaba otra. Las culturas policrónicas hacen varias cosas a la vez y no son tan rígidas con el tiempo o los plazos.

Fuente: Elaboración propia a partir de HOFSTEDE. G. Op. Cit. Y HALL. E. Op. Cit.

Como hemos podido comprobar con las encuestas y entrevistas, las normas y el orden son dos características inseparables de la sociedad germana, pues ofrecen seguridad y una distinción entre lo que está bien y lo que está mal. En este sentido es curioso que Alemania puntúe más bajo que España en la escala de aversión a la incertidumbre, lo que nos hace pensar que hay que acudir a otros factores, como la historia, para explicar esta necesidad de tener todo planificado y bajo control. No podemos olvidar que en Alemania se han librado numerosas batallas a lo largo de la historia, lo que ha marcado profundamente la mentalidad colectiva de sus nacionales¹⁷⁵. Además, ninguna variable debe analizarse de forma aislada, sino como parte integrante de todo un conjunto en el que cada elemento condiciona a los demás, como vemos a continuación.

Para los alemanes es clave ir siempre sobre seguro y no correr riesgos, de ahí la inflexibilidad que le achacan los españoles: las normas existen por algo, y por ello deben ser acatadas sin excepción alguna. Sin embargo, la rigidez tiene una desventaja clara: por mucho que se quiera tener todo bajo control, en muchas ocasiones surgen imprevistos, y a los alemanes les cuesta mucho reaccionar en este tipo de situaciones en las que la solución requiere imaginación y flexibilidad. Los españoles tendrán que tener esto en cuenta especialmente cuando negocien con alemanes o trabajen en equipo con ellos.

Como sociedad extremadamente monocrónica, los alemanes se caracterizan por su mentalidad analítica y racional, posible consecuencia del impacto de la ilustración en territorio prusiano¹⁷⁶. Esto se traduce en la pre-

¹⁷⁵ NESS, G. Op. Cit. p. 86.

¹⁷⁶ Ibid.

dilección por los razonamientos basados en cifras, causas y conclusiones y en el rechazo a los razonamientos basados en las emociones. Así se explica esa falta de imaginación y espontaneidad que les achacan los españoles, la cual se ve reflejada sobre todo en las presentaciones o en la decisión de aceptar o no un producto.

Por otro lado, el carácter masculino de la sociedad alemana es el responsable de que sus integrantes parezcan tan organizados y metódicos: este tipo de culturas considera que el reconocimiento personal es fruto del trabajo, y su motivación laboral se orienta hacia el rendimiento y el deber. Además, para ser efectivo es mucho más importante ser una persona firme y decisiva que colaborativa. Una vez que se ha encontrado la solución más lógica a un problema, no tiene sentido seguir divagando sobre otras posibilidades; el tiempo es un bien muy preciado que no conviene malgastar. A eso hay que añadir que, como individualistas, los alemanes no se sentirán cohibidos por la opinión del grupo cuando sus argumentos sean sólidos. Por consiguiente, ambas dimensiones explican por qué los españoles, generalmente atraídos por la idea de consenso, se sienten irritados ante la rigidez de sus exigencias y opiniones.

La falta de visión de grupo ha sido otra de las características recurrentes en las respuestas de los encuestados, al igual que su honestidad, frialdad y lenguaje directo. No es de sorprender, ya que, como hemos mencionado a lo largo del trabajo, los alemanes se caracterizan por ser una de las culturas que menos atención presta al contexto. Por tanto, se tiene en muy buena estima a aquellos que son honestos y dicen lo que piensan con sinceridad. Para ellos, una crítica no está dirigida hacia un individuo, sino hacia un comportamiento; si ellos no se la toman como algo personal, no siempre esperarán que lo haga el resto. Sin embargo, como sugieren LLAMAZARES y NIETO¹⁷⁷, los españoles se caracterizan por su sentido del honor y del orgullo, con lo que esas críticas podrían afectarles más de lo que los alemanes se podrían imaginar en un principio. Además, los mismos autores apuntan la reticencia de los españoles a decir “no” directamente¹⁷⁸, actitud que refleja las confusiones que pueden derivarse de los distintos estilos de comunicación.

Dicho esto, en numerables ocasiones a lo largo de las entrevistas se comenta que, aun siendo serios o directos, los alemanes son corteses, agradables, amables y educados. Esto podría tener que ver con los niveles inferiores de aversión al riesgo, que conllevan una mayor apertura a lo desconocido, pero también a la importancia que se le confiere a la formación educativa en la sociedad alemana¹⁷⁹ o quizá simplemente a las expectativas que traían consigo los españoles antes de comenzar su andadura con alemanes. Estas dos últimas facetas tendrán un impacto directo en las relaciones humanas.

5. Conclusiones y consideraciones finales

El objetivo de nuestro trabajo es doble: por un lado, queremos demostrar que las diferencias culturales pueden afectar a las relaciones entre personas de distintos países en el contexto laboral y empresarial. Por el otro, pretendemos responder a la pregunta de si esas diferencias pueden suponer una barrera entre dos países de la Unión Europea, concretamente España y Alemania.

Respecto al primer objetivo, hemos demostrado que las diferencias culturales afectan a todos los niveles de la empresa: al internacionalizarse, las compañías contratan a trabajadores de distintas nacionalidades, tienen

¹⁷⁷ Llamazares, O.; Nieto, A. Op. Cit. p. 210.

¹⁷⁸ *Ibíd.*

¹⁷⁹ Ya desde muy pequeños se separa a los niños en función de sus capacidades para maximizar su rendimiento escolar.

contacto directo con las idiosincrasias del aparato burocrático de otro país y se dirigen a un público nuevo con otro tipo de aspiraciones o necesidades. A eso debemos añadir que todo el proceso conlleva una sucesión de gestiones y conversaciones con socios o proveedores que, por sus orígenes, tienen maneras muy distintas de negociar o de entender la actividad empresarial. En este sentido, la negociación internacional tiene una importante vertiente de negociación intercultural. Con estas perspectivas, no resulta extraño que muchas empresas rechacen la idea de internacionalizarse por miedo a un aumento de costes, tiempo o problemas¹⁸⁰.

No obstante, defendemos que estos conflictos no son fruto de las diferencias culturales en sí, sino de la falta de comprensión de las mismas. En otras palabras: el problema surge cuando las personas tratan de entender las prácticas o actitudes de un extranjero a través del mismo marco conceptual con el que analizarían su propia cultura. Por eso, consideramos que la inteligencia cultural es una competencia clave en la formación de trabajadores y directivos: cuanto más conocimiento tenga un individuo sobre su cultura y sobre la de aquellos con los que va a interactuar, más fácil será comprender por qué se expresan, se comportan o piensan de distinta manera.

Las ventajas de promover las competencias culturales en la empresa son evidentes: los empleados se ahorrarán ciertos malentendidos que pueden afectar al desarrollo y al resultado de su trabajo, los superiores serán capaces de crear un clima de trabajo más relajado y productivo, y los empresarios sabrán de antemano las características de los clientes, socios y proveedores con los que quieren comerciar o negociar.

En lo que al segundo objetivo respecta, partíamos de la premisa de que la cultura española y la alemana reciben puntuaciones dispares en los índices de HOFSTEDE y las clasificaciones de HALL. Así, la cultura alemana es monocrónica, de contexto bajo, más masculina que femenina, individualista, y poco jerárquica, mientras que la española, sin llegar a un extremo, es policrónica, de contexto alto, más femenina que masculina, más colectivista que individualista y relativamente jerárquica. Sin embargo, nuestro propósito era comprobar si estas diferencias podían generar conflictos o malentendidos.

Efectivamente, en nuestras fuentes primarias –encuestas y entrevistas a empresarios y trabajadores españoles con contacto directo con alemanes– hemos identificado cinco aspectos en los que ambas culturas se diferencian y que, como tal, pueden resultar conflictivos en el ámbito laboral y empresarial. Nos referimos al estilo de comunicación, la concepción del tiempo, las relaciones humanas, la actitud hacia el trabajo y el estilo de negociación. En el siguiente cuadro resumimos esos aspectos. Dado que las diferencias son muy similares en cuanto a las actitudes el trabajo y el estilo de negociación, hemos fusionado ambas categorías en una sola.

¹⁸⁰ FANJUL, E. Op. Cit.

Tabla 3: Resumen de los resultados de las encuestas

	Alemania	España
Estilo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Directo. - Se dice lo que se piensa y se critica abiertamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indirecto. - Lenguaje ambiguo cuyas intenciones a veces hay que interpretar.
Concepción del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho valor a la puntualidad y al cumplimiento de plazos. - Se centran los esfuerzos en una sola cosa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos rigidez con la puntualidad o los plazos. - Se realizan varias cosas al mismo tiempo.
Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Separación de la vida laboral y personal. - La confianza y amistad requiere tiempo. - No hay demasiadas diferencias en el trato a empleados según su rango. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las fronteras entre lo laboral y lo personal son más difusas. - La confianza surge con mayor rapidez. - Trato más diferenciado en función del puesto.
Actitudes en el trabajo y estilo de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico y racional. - Rigidez y falta de improvisación. - Orientación hacia la realización de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento con mayor incidencia de las emociones. - Búsqueda de cooperación. - Orientación hacia el establecimiento de relaciones.

Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en el aspecto de la internacionalización, y aunque a menudo se afirme lo contrario, exportar dentro de la Unión Europea no es lo mismo que vender en el mercado nacional. Puede que con el Mercado Único se hayan eliminado las barreras arancelarias, pero las empresas necesitan igualmente conseguir financiación, conocer las características del nuevo mercado y prepararse para trabajar en un país con una lengua y una cultura distintas.

Por consiguiente, tras el análisis de nuestras fuentes primarias, cuyo contenido y resultado se presenta a lo largo de este trabajo, confirmamos la validez de nuestra hipótesis: puede que otros muchos factores sean determinantes en el éxito o fracaso de una empresa española en el extranjero o en el rendimiento de un trabajador de dicha nacionalidad en otro país de la UE, pero el Mercado Único y la proximidad geográfica no son suficientes para evitar las barreras culturales dentro de la Unión. En palabras de uno de nuestros encuestados sobre su experiencia trabajando en Alemania:

“Las sociedades española y alemana son muy diferentes en todos los aspectos (sistema educativo, valores, culinaria, etc.). Es por esto que la integración se hace complicada. Hay que intentar entender las diferencias y las normas de comportamiento para poco a poco integrarse en la cultura del otro. Si no se es paciente lo más probable es que se caiga en la frustración y esta haga que la experiencia del día a día sea muy dura”¹⁸¹.

Con esto no queremos decir que todas las personas de un mismo país o con una misma cultura se comporten siempre igual, pues cada individuo tiene una personalidad concreta como consecuencia de sus experiencias vitales y su temperamento. No obstante, y como se viene demostrando desde hace unas décadas, la

¹⁸¹ Documento 16, respuesta 6.

cultura configura unos valores que, generación tras generación, se transmiten de padres a hijos e influyen en la manera de entender el mundo. Además, el hecho de que los análisis de HOFSTEDE y HALL sigan teniendo validez décadas después nos permite afirmar también que las culturas no están convergiendo como consecuencia de la globalización.

Es importante recalcar que los resultados se basan solo en la percepción general de las personas con las que hemos contactado y que no todas las preguntas han recibido el mismo número de respuestas. Del mismo modo, se presentan las respuestas con mayor grado de incidencia; el lector puede comprobar en los documentos anexos que también existen opiniones discordantes entre los encuestados. Aun así, estos sirven para dar una idea general de las costumbres del país y pueden valer como material de apoyo para empresarios y trabajadores. A fin de cuentas, ese es nuestro propósito: crear una guía orientadora que facilite las relaciones entre alemanes y españoles en el ámbito laboral y empresarial. Además, estas respuestas pueden servir también como punto de partida para posteriores investigaciones sobre las relaciones entre ambos países, ya que las incluimos como anexo.

Como propuesta para futuros trabajos, sugerimos otras tres fuentes primarias a partir de las cuales se puede indagar la influencia de los valores y los estilos de comunicación en las relaciones laborales y comerciales entre alemanes y españoles: contratos y documentos legales, descripciones de ofertas de trabajo y adaptaciones de campañas publicitarias en un país y en otro. También sería interesante analizar con mayor profundidad la incidencia de la cultura en la ética, aspecto que, por su complejidad, no hemos tratado con los encuestados, así como repetir el estudio desde la perspectiva alemana. Además, creemos que aportamos un marco teórico que puede servir como referencia para analizar otros estudios basados en la percepción ciudadana, como los del Eurobarómetro. Por nuestra parte, esperamos que este estudio sirva no solo para mejorar el vínculo entre ciudadanos de estos dos países, sino también para suscitar el interés en España sobre el estudio teórico y práctico de las diferencias culturales.

A continuación, y como punto final, procedemos a hacer una serie de recomendaciones a partir de los resultados del análisis. Con esto pretendemos que las empresas que se internacionalicen en Alemania eviten cometer errores con sus clientes como consecuencia de una mala interpretación cultural y que los españoles trabajando en Alemania puedan integrarse con mayor facilidad.

6. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones para las personas que vayan a trabajar en Alemania

Conviene llegar a Alemania con el mejor nivel de alemán posible y con ciertos conocimientos sobre su historia y tradiciones. Consultar foros de españoles en Alemania puede ser muy útil siempre que se vaya con cuidado para que los estereotipos no terminen generando falsas expectativas. Las dimensiones culturales representan el comportamiento agregado de una sociedad, pero no son herramientas infalibles para prevenir los actos individuales de las personas con las que interactuamos.

Aunque a simple vista parezca obvio, no está de más recordar que la persona que se traslada a otro país es la que tiene que adaptarse a los usos y costumbres de allí, y no al revés. Eso no excluye compartir aspectos de su cultura u ofrecer distintos puntos de vista, pero siempre sin imponerlos o sin decir abiertamente que son mejores.

Una vez en Alemania, es fundamental seguir mejorando el nivel de idioma, pues se valora mucho tanto en la vida cotidiana como en el entorno laboral. Además, no son pocos los encuestados que han hecho hincapié en la paciencia y disposición de los alemanes a la hora de hablar en su idioma con extranjeros. Es sencillo encontrar cursos de idiomas a muy bajo precio en el equivalente a la Escuela Oficial de Idiomas (*Volkshochschule*), aunque también se pueden localizar con relativa facilidad alemanes interesados en el idioma y la cultura española, perfectos para realizar intercambios lingüísticos.

Al principio, puede que los españoles se sientan poco integrados y echen de menos que alguien tome la iniciativa para socializar después del trabajo. En este aspecto, lo mejor es que sean pacientes y que no se tomen esa falta de interés como algo personal; como se desprende de la encuesta, entablar amistad es cuestión de tiempo. Aun así, hay que tener muy claro que los alemanes distinguen entre vida privada y vida laboral. Por ello, sugerimos no centrarse tanto en los compañeros de trabajo e intentar conocer a gente en otros entornos de ocio, como el gimnasio o talleres y cursos. De nuevo, recordamos la facilidad con la que Internet nos permite contactar con personas que tengan intereses afines a nosotros.

Muy relacionado con el punto anterior, no se puede obviar la tendencia de los alemanes a compartimentar su vida. Como reza el dicho alemán, “*Dienst ist Dienst, Schnaps ist Schnaps*” –el trabajo es trabajo y el licor, licor–. Por ello, no resulta extraño que las cenas o fiestas de empresa se desarrollen en medio de un ambiente relajado y que, a la mañana siguiente, siga habiendo un elevado nivel de formalidad entre compañeros y superiores.

En la cultura alemana la comunicación es muy directa, por lo que conviene acostumbrarse a decir las cosas siempre de forma explícita, sobre todo cuando se interactúa por escrito. Lo que para los españoles puede resultar obvio, quizá marque la diferencia entre un mensaje bien entendido o mal interpretado. Asimismo, las preguntas o comentarios por parte de los trabajadores generalmente son bien recibidos. Como este tipo de lenguaje puede sonar brusco, recalamos de nuevo la idea de que no hay que tomárselo como algo personal.

El lenguaje directo también incide en la relación entre subordinados y superiores: al contrario de lo que a veces ocurre en España, en Alemania es natural que se pida la opinión de los empleados y se espera que estos contesten de forma sincera y sin temor a sufrir represalias por ello. Se entiende que las críticas no están dirigidas hacia la persona, sino hacia su manera de trabajar. Esto es importante también de cara a los empresarios españoles con alemanes bajo su cargo: si se quiere saber la opinión de los empleados, a los alemanes seguramente les dará menos reparo que a los españoles decir las cosas con franqueza.

Como hemos tenido oportunidad de demostrar más arriba, los alemanes se caracterizan por su monocronismo, mientras que los españoles tienden al policronismo. Por ello, los españoles quizá se vean tentados a interrumpir a sus compañeros durante la jornada laboral para hacer algún comentario o para crear un ambiente más distendido. Por lo general, conviene evitar esa práctica a menos que sea la tónica general de la oficina o del lugar de trabajo.

Un aspecto al que se debe prestar mucha atención es la puntualidad, tanto de cara a reuniones –que comenzarán y terminarán a la hora– como a la hora de entrada y salida del trabajo. Las horas extra están mucho peor vistas que en España, pues se consideran más bien un signo de ineficiencia.

Por último, es muy importante que las personas no sientan que están perdiendo el tiempo; cuando alguien espera una respuesta por teléfono o por correo, lo mejor es hacerlo cuanto antes.

6.2. Recomendaciones para las empresas que quieran internacionalizarse en Alemania

Antes de nada, las empresas españolas que estén planteando internacionalizarse, independientemente de a qué país, deben comprender que exportar sus productos y servicios tiene un coste y requiere un mínimo de conocimiento sobre el funcionamiento del mercado de destino. Por este motivo, nuestra primera recomendación es buscar asesoramiento de una consultoría de exportación. Si el presupuesto es reducido, pueden optar por asociarse con otras empresas para compartir esos servicios con un precio menor. En el caso de Alemania, la preparación y el asesoramiento son cruciales: se trata de una cultura muy exigente en cuanto a la calidad del producto y del servicio que, de primeras, desconfía de las empresas provenientes de culturas más laxas. Hay que poner especial énfasis en dar una impresión positiva y seria desde el primer momento.

En lo que se refiere a las barreras culturales, las empresas deben ser conscientes de que éstas existen, incluso con países próximos como los europeos, y deben prepararse adecuadamente para superarlas... Para ello existen una serie de instrumentos: empresas de asesoramiento, embajadas, cursos de formación, publicaciones, etc.

Como aseveran nuestros entrevistados, los clientes alemanes son fiables y justos, por lo que es un mercado muy seguro una vez que se consigue entrar en él. A cambio, serán muy exigentes con las condiciones que impongan y se impacientarán cuando la circunstancia se salga de lo planificado. Esto es algo que hay que entender y aceptar si se planea tener éxito en la exportación a Alemania.

Lo ideal sería que un alemán se encargara de gestionar las relaciones con sus compatriotas. No obstante, y como sabemos que los recursos de las pymes muchas veces son limitados, sugerimos ofertar prácticas profesionales a jóvenes alemanes o a españoles recién licenciados con excelentes conocimientos del idioma y la cultura alemana. A cambio de la experiencia laboral y personal que reciben, pueden enseñar a los empresarios y al resto de empleados las claves para tratar con alemanes de manera efectiva.

También es recomendable que las empresas localicen a un traductor o intérprete de alemán. No es necesario contratar a alguien en plantilla; basta con tener el contacto de un traductor autónomo con el que trabajar de forma regular para captar y mantener a los clientes. De este modo, las empresas se asegurarán de dar una buena imagen a través de su comunicación escrita y, en el caso de acudir a ferias en Alemania, no necesitarán preocuparse por expresarse en otro idioma.

Como consecuencia de su aversión a la incertidumbre, a los alemanes les gusta tenerlo todo planificado y organizado para asegurarse de que no van a sufrir ningún contratiempo. El proceso hasta que un producto finalmente se introduce en el mercado puede ser largo y tedioso, con contratos en los que se especifica hasta el mínimo detalle. No se puede dar por hecho nada que no esté escrito sobre el papel.

También hay que considerar que los consumidores alemanes y españoles no tienen los mismos gustos, por mucho que vivan en el mismo continente. De hecho, teniendo en cuenta la descentralización y el tamaño de

Alemania, es muy posible que existan también diversas subculturas en función de los *Länder*. Por eso recomendamos que siempre se haga un estudio de mercado antes de embarcarse en la exportación.

Una vez que cree que tiene razón, es muy complicado hacer cambiar de opinión a un alemán. Por este motivo, cuando se trate de convencer a un posible socio, un cliente o un proveedor, lo esencial será basar los argumentos en cifras y datos –en definitiva, hechos probados–. En cuanto a las presentaciones, es muy recomendable ir directos a los puntos fuertes desde el primer momento. No es necesario aportar demasiada información sobre la historia de la empresa o de la marca. Asimismo, no conviene bajo ningún concepto interrumpir a la persona que está hablando o dejar de prestarle atención, por ejemplo, para atender una llamada.

Si se quiere concertar una cita, lo normal es hacerlo con bastante antelación –dos semanas como mínimo– y concretar el tiempo de duración y la temática de la misma, que deben ser respetados. Además, no hay que olvidar que no es probable que contesten a los mensajes fuera del horario de trabajo o de vacaciones.

Para concluir, recordamos que no es necesario establecer relaciones personales para hacer negocios con alemanes, así que no hay que dedicarle demasiado tiempo a las preguntas de cortesía iniciales. Tras estas, las conversaciones serán formales y serias, pero siempre dentro de la educación, la amabilidad y la cortesía. Como ya se ha dicho, el alemán se caracteriza por su lenguaje directo y por no andarse con rodeos. Expone con claridad sus ideas y no tiene reparos en expresar sus opiniones cuando algo no es de su agrado, así como de exigir las medidas necesarias para solventarlo.

7. Fuentes y bibliografía

7.1. Fuentes

Entrevista a Ana Albors, traductora e intérprete de alemán especializada en internacionalización en Alemania.

Entrevista a José Ignacio Medina, Responsable del área de Europa del Este en Procomel.

Entrevista a Emma Bernabéu, Responsable del departamento de Internacionalización en Compañía Levantina de Reductores S.L.

Entrevista a Félix Martín, Jefe de Oficina Técnica-Compras en Sociedad Cooperativa General Agropecuaria (ACOR).

Entrevista a Teresa Espeso, Export Manager en Bodegas Liba y Deleite.

Entrevista a Inés Alcolea, Community Coordinator en Wizards of the Coast.

Encuesta realizada a 47 personas a través de la plataforma *www.e-encuesta.com*

7.2. Bibliografía

7.2.1. Obras generales y especializadas

BACK, M. *Developing a Guide for Internship in Spain. Case: Spain Internship SC*. 2012 Disponible en: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39023/Thesis_Mia_Back.pdf?sequence=1

CORREA, M., DOMÉNECH, R. *La internacionalización de las empresas españolas*. Observatorio económico BBVA Research. 2012. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/121204_Observatorioeconomicoespana_tcm346-371889.pdf?ts=1642013

DUFAYS, F. *The influence of culture on businesses' perception of CSR*. University of Maastricht. 2005. <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/148637/1/CultureandCSR.pdf>

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business*, 2012. Disponible en: <http://www.economistinsights.com/countries-trade-investment/analysis/competing-across-borders>

EL-AZEEZ SAFI, A. *Arguments in support and against of Hofstede's work*. 2012. Universidad de Toronto. Disponible en: https://www.academia.edu/1375094/Argument_in_Support_and_Against_of_Hofstede_Work

GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures at work*. 2ª ed. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005.

HALL, E. *Beyond Culture*, 2ª Ed. EE UU: Anchor. 1989.

- *The silent language*. 2ª ed. Nueva York: Anchor, 1976.

HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural Communication and its importance for survival*. 3ª ed. McGraw Hill, 2010. p. 5.

HUNT, V.; LAYTON, V.; PRINCE, S. *Why diversity matters*. McKinsey Company. 2015. Disponible en: http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/Why_diversity_matters?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1501.

KEEGAN, W.; GREEN, M. "Entornos sociales y culturales" *Marketing Internacional*. 5ª Ed. México: Pearson Education, 2009.

LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O.; NIETO CHURRUCA, A. *Negociación Internacional: Estrategias y casos*. 2ª Ed. 2014, Madrid: Pirámide.

MORRIS, M. *When culture counts –and when it doesn't*. Universidad de Columbia. 2005. Disponible en: <http://www.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/isett/Session%2005/Morris%20%202005%20CULTURE.pdf>

NESS, G. *Germany: Unraveling an enigma*. 1ª Ed. Maine: Intercultural Press. 2000. p. 35.

OECD. *International Migration Outlook 2013*. París: OECD Publishing. 2013. Disponible en: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2013_migr_outlook-2013-en
PUNNET, B.; SHENKAR, O. (Edit.) "Conceptualizing culture", *Handbook for International Management Research*. 1ª Ed. EEUU: Blackwell, 1996.

QUINTANILLA, J.; SÁNCHEZ-MANGAS, R.; SUSAEETA, A. *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional*. IESE Business School y Fundación BBVA. 2010 Disponible en: http://www.fbbva.es/TLFU/dat/quintanillas_informeieserrhh.pdf

YEGANEH, H. *The cultural antecedents of corruption: A cross-national study*. Winona State University. http://www4.fsa.ulaval.ca/files/content/sites/fsa/files/sections/La_recherche/chaieres_recherche/Stephen-A.-JARISLOWSKY/ActesHEI/papers/The%20cultural%20antecedents%20of%20corruption,%20a%20cross-national%20study.pdf

7.2.2. Documentos oficiales

CÁMARA DE COMERCIO ALEMANA PARA ESPAÑA. *Empresas alemanas en España*. 2008. http://www.ahk.es/fileadmin/ahk_spanien/Spanien_Umfrage_06_01.pdf

COMISIÓN EUROPEA: *Comunicación de la Comisión relative a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas. 2002. COM (2002) 347. Disponible en: http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Comunicacion_Comision_relativa_Responsabilidad_empresas_Contribucion_empresarial_Desarrollo_Sostenible_2002.pdf

INE. *Cifras de población a 1 de enero de 2014. Estadística de migraciones 2013 (30/06/2014)* <http://www.ine.es/prensa/np854.pdf>

MINISTERIO DE EXTERIORES, GOBIERNO DE ESPAÑA. *Ficha país: República Federal de Alemania*. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf

OBSERVATORIO ESPAÑOL DE RACISMO Y XENOFOBIA. *Managing cultural diversity in small and medium enterprises*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España, 2014. Disponible en: http://explotacion.mtin.gob.es/oberaxe/documentacion_descargaFichero?bibliotecaDatoId=4051

STATISTA. *Arbeitslosenquote in den EU Ländern*. 2014. Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquote-in-den-eu-laendern/> [Consulta: 07/06/2015].

STATISTA. *Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im November 2014*. 2014. Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/>

7.2.3. Artículos de revistas especializadas

ANG, S. "Cultural Intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance" en *Management and organization Review*, 2007, 3:3. Disponible en: http://culturalq.com/docs/MOR%20Ang_Van%20Dyne%20etc.%202007.pdf

CHUA, R.; MORRIS, M.; MOR, S. "Collaborating across cultures: Cultural Metacognition and affect-based trust in creative collaboration". *Harvard Business School*. 2011 Working Paper 11-127.

DEPAULA, P.; SAUCEDO, B. "Globalización cultura y desarrollo de la Inteligencia Cultural en contextos militares" en *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación*. Septiembre 2010, Año 8, nº 22.

DÍAZ MIER, M. A. "Ética empresarial e internacional". *ICE*, Junio 2005, Nº 823. Disponible en http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_823_69-86__43F236286221355AAD287AD969F2222B.pdf

FANJUL, E. "Factores culturales e internacionalización de la empresa" *ICE*, 2010, Nº 856. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_7-20__076B0861F5EAE8EEB6A01AF3FDB85A28.pdf

- "Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa". *Real Instituto Elcano*. 2014. ARI 61/2014. Disponible en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari61-2014-fanjul-ocho-cuestiones-clave-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa#.VIwTfWR2ewQ

GARCÍA PRIETO, E. "Estilos de negociación vinculados a marcos culturales". Taller de Negociación positiva para el liderazgo efectivo (Vigo, 29/04/2013). http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina_garcia/estilos_negociacion_vinculados_marcos_culturales.doc

GATES, M. "Leading across cultures" en *The HR Director*. Diciembre, 2006. Nº 31.

GEORGE, J. "The role of affect in cross-cultural negotiations" *Journal of International Business Studies* Vol. 29, Nº 4. 1998 Disponible en: http://www.jstor.org/stable/155408?seq=1#page_scan_tab_contents

HIEP, E.; PRUIJS, L. "Cómo demostrar un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural" en *ICE*. Mayo-Junio 2006. Nº 830. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_830_125-131__C73B01F8DFD88F9CF15961BAD79184AE.pdf

JONES, M. "Hofstede – Culturaly questionable?" en *Oxford Business Economics Conference*. (Oxford, 24-26 junio, 2007) <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers>

KOGUT, B.; SINGH, H. "The effect of national culture on the choice of entry mode" en *Journal of International Business Studies*; 1988; 19, 3. Disponible en: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KfK/KfK/CultureandME.pdf

LÓPEZ DUARTE, C; VIDAL SUÁREZ, M. “La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma?” *ICE*. Septiembre-Octubre 2010. No. 856 Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_21-40__9C78FA65C9043BC216729645B0C23189.pdf

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. “La importancia de Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas” *ICE*, Octubre 2004. N° 818 http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_818_221-234__85B409A9C1CDBAFD48C0D2EB0B7C09DE.pdf

ROTTIG, D. “Successfully Managing International Mergers and Acquisitions: a Descriptive Framework”. *International Business: Research, Teaching and Practice*. 2007. N°1 (1). Disponible en: <http://www.aibse.org/wp-content/uploads/2012/02/07Rottig.pdf>

SEGON, M. “Corruption as part of National Culture: The disconnect between values, ethics and etiquette” *International Review of Business Research Papers*. 2010 Vol. 6, nº 6. Disponible en: <http://www.bizresearchpapers.com/20.%20Segon-FINAL.pdf>

SHENKAR, O. “Cultural distance revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences” en: *Journal of International Business Studies*, 2001. 32, 3 Pp. 519-535 <http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/10b/Shenkar2001.pdf>

SPENCER-OATEY, H. “What is culture? A compilation of quotations”. *GlobalPAD Core Concepts*. 2012. Disponible en: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf [Consulta: 10 de junio de 2015]

VV. AA. “Factores culturales y socioemocionales en los procesos de negociación: la importancia de la mentira en una muestra española” *Revista de Psicología General y Aplicada*, 1999, 52 (2-3). Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498337>

7.2.4. Artículos de periódico

DELGADO, C. “Zara retira una camiseta que en Israel consideraron inspirada en el Holocausto” en *El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/08/27/actualidad/1409139237_268695.html

EFE. “Zara se disculpa ante los judíos ortodoxos por mezclar lino y algodón en una prenda” en *El País* (21/05/2007) Disponible en: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/05/21/actualidad/1179698402_850215.html

EXPANSIÓN, “Seis regiones españolas superan el PIB per cápita medio de la UE” (21/05/2015). Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2015/05/21/555da7beca47419e258b4574.html>

OLTERMANN, Philip. “Germany ponders ground-breaking law to combat work-related stress” en *The Guardian* (18/09/2014) <http://www.theguardian.com/world/2014/sep/18/germany-law-work-related-stress>

THE ECONOMIST [Edición impresa] “Weaving the world together”. 19/11/2011. [Disponible en: <http://www.economist.com/node/21538700>].

7.2.5. Recursos en línea

AMEC “Expatriación: la nueva emigración.” (31/10/2013) Disponible en: <http://www.amec.es/expatriacion-la-nueva-emigracion/>

ATRIUM. “El mito de que exportar en la UE no es exportar”. Noviembre de 2014. Disponible en: <http://iberglobal.com/atriumblog/?p=551> CÁMARA DE COMERCIO ALEMANA PARA ESPAÑA, “Las empresas alemanas apuestan por España” (05/05/2015) Disponible en: <http://www.ahk.es/es/comunicacion/noticias/noticias-2015/einzelansicht-noticias-2015/artikel/las-empresas-alemanas-apuestan-por-espana/?cHash=088f1cf6a78b0599d142f10171fc4956>

CIA. “Germany”. *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

DABDOUB, A. “Corrupción no es cultural” en *Reporte Índigo* Disponible en: <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/corrupcion-no-es-cultural> DESTINO ALEMANIA. “60 Empresas españolas en Alemania” <http://www.destino-alemania.es/60-empresas-espanolas-en-alemania/>

FANJUL, E. “La inteligencia cultural como requisito para la internacionalización”. *Real Instituto Elcano* [Blog] (23/04/2015) <http://www.blog.rielcano.org/la-inteligencia-cultural-como-requisito-para-la-internacionalizacion/> [Consulta: 23/04/201510/06/2015].

FOOD NETWORK. *30 Crazy meals from McDonald's Menus Around the World*, <http://www.foodnetwork.co.uk/article/crazy-meals-mcdonalds-menus-around-world.html>

FOWLER, G.; STEINBERG, B.; PATRICK, A., “Mac and PC's Overseas Adventures” en *The Wall Street Journal* (01/03/2007) Disponible en: <http://www.wsj.com/articles/SB117271641509622894>

http://www.hemmings.com/hsx/stories/2008/07/01/hmn_feature26.html

KOCH, Jeff “Mitsubishi Pajero/Mntero: Mitsubish's small SUV dominated the Paris-Dakar Rally” en *Hemmings* (07/2008).

ME VOY AL MUNDO, “Trabajar en Alemania sin saber alemán” (12/01/2015) Disponible en: <http://mevoyalmundo.com/trabajar-en-alemania-sin-saber-aleman/>

SKONNARD, A. “Why you should kill your employee of the month program”, en *Inc* (21/10/2014) Disponible en: <http://www.inc.com/aaron-skonnard/why-you-should-kill-your-employee-of-the-month-program.html>

SØNDEGAARD, M. “In my opinión. Mikael Søndegaard on ‘Cultural Differences’” *The International Business Center* <http://geert-HOFSTEDE.international-business-center.com/Sondergaard.shtml> [Consulta:

TRABAJAR EN ALEMANIA: “¿Se puede trabajar en Alemania sin saber alemán?” (14/09/11). Disponible en: <http://trabajar-en-alemania.es/%C2%BFse-puede-trabajar-en-alemania-sin-saber-alem%C3%A1n>

VIAJE A JAPÓN. “Supersticiones japonesas” <http://www.viajeajapon.com/spr.htm>

8. Apéndice

8.1. Gráficos

Gráfico 5

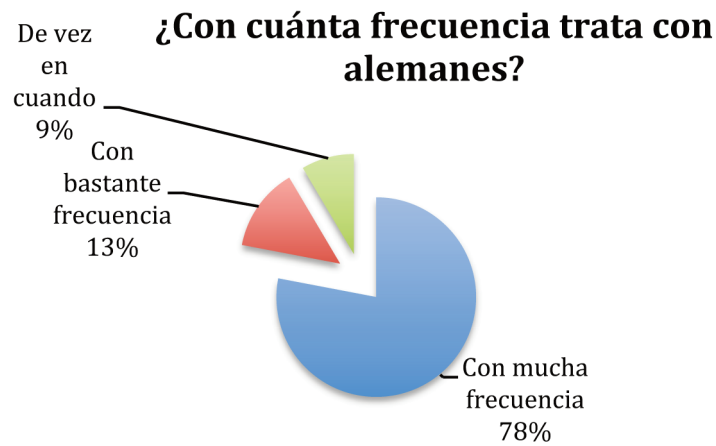


Gráfico 6

¿Dónde reside?



Gráfico 7

Idioma en el que se comunica con alemanes en el trabajo

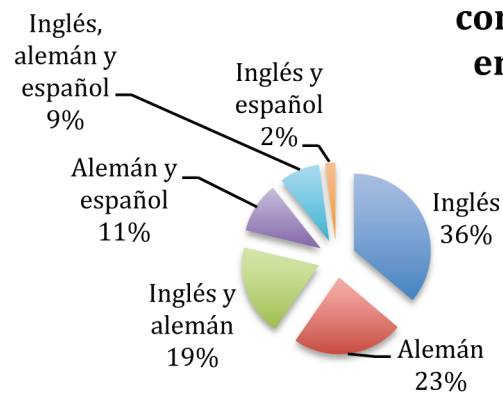


Gráfico 8

¿Surgen malentendidos?

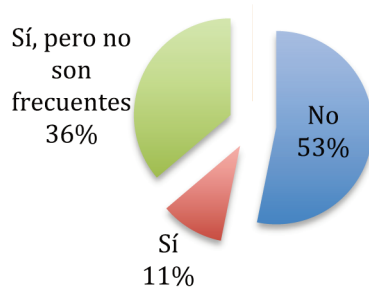


Gráfico 9

¿Está de acuerdo en que los alemanes son demasiado directos o serios cuando hablan?

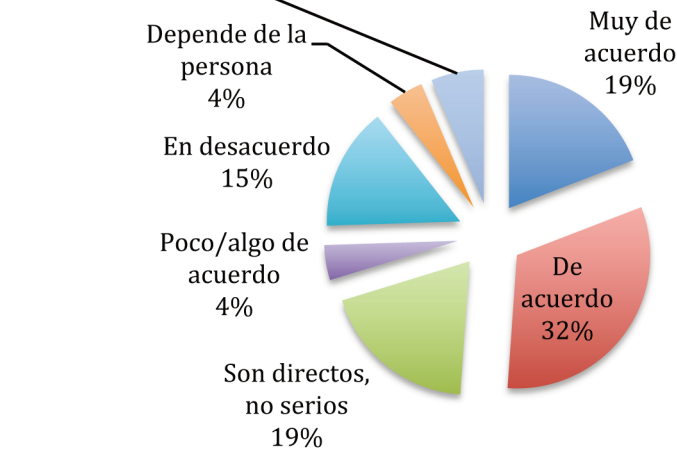


Gráfico 10

¿Cómo describiría a los alemanes?

(Respuestas con mayor incidencia)

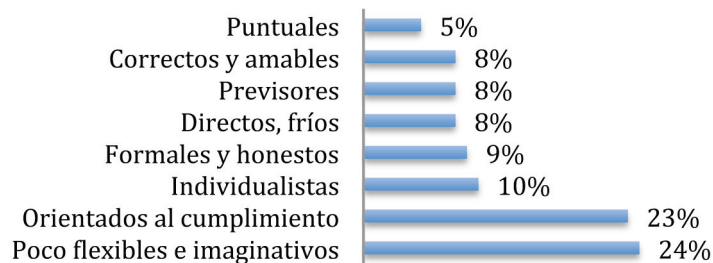


Gráfico 11

¿Qué es lo que más diferencia a los españoles de los alemanes?

(Respuestas con mayor incidencia)

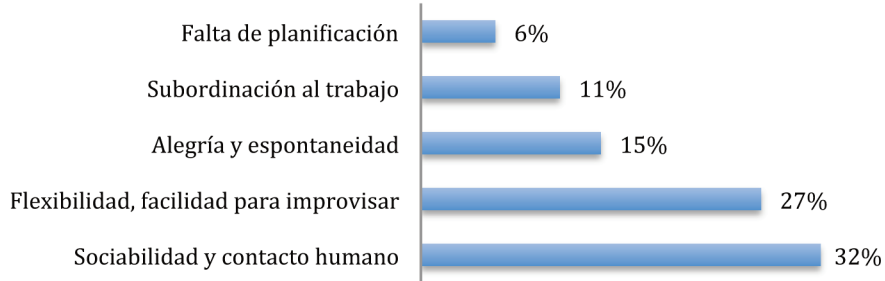


Gráfico 12

¿Qué detacaría de su día a día con alemanes?

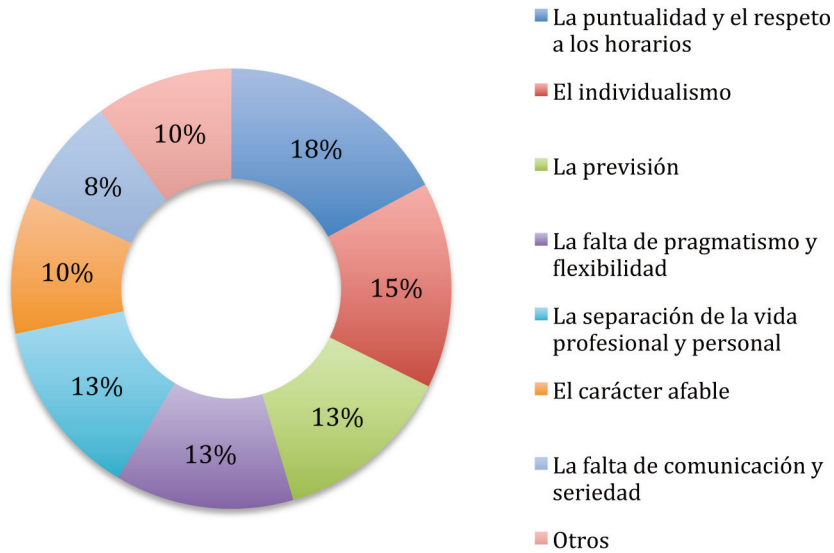
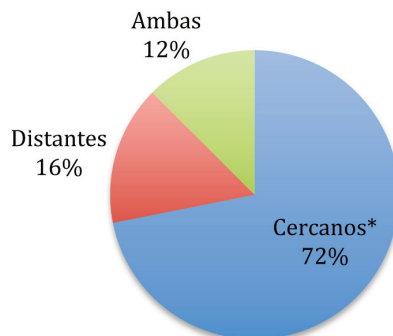


Gráfico 13

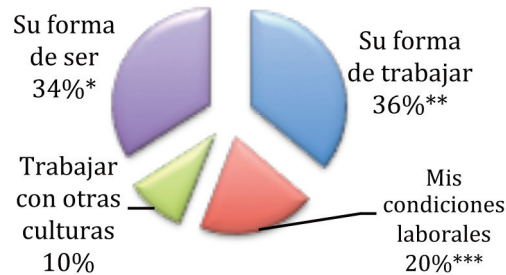
¿Como se muestran sus superiores alemanes?



*Un 30% apunta que se interesan por la opinión de todo el mundo y la tienen en cuenta, independientemente de su rango.

Gráfico 14

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con alemanes?



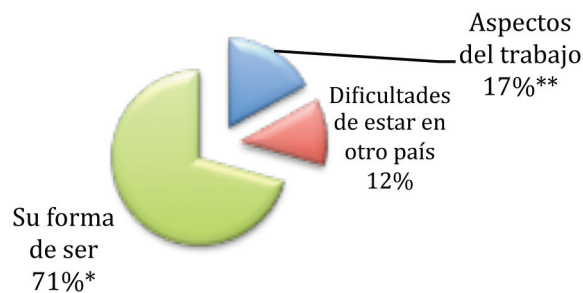
*Destacan cualidades como: son cumplidores y serios, mantienen las formas, son educados y son previsibles.

**Los aspectos laborales con mayor incidencia son: eficacia y orden, el ritmo de trabajo y la separación de vida laboral y personal.

***Destacan el reconocimiento del trabajo, el salario y las prestaciones sociales y el hecho de que los jefes no se dejen llevar por las emociones.

Gráfico 15

¿Qué es lo que menos le gusta de trabajar con alemanes?



*A pesar de lo expuesto en el gráfico 14, los españoles califican las siguientes facetas de la personalidad de los alemanes como negativas: la falta de flexibilidad para encontrar soluciones o salirse de la norma, el cierto grado de superioridad que muestran con los españoles y la poca implicación con los compañeros.

**Destacan las interminables reuniones y papeleos y el serio ambiente de trabajo.

8.2. Apéndice documental

DOCUMENTO 1: Entrevista a Ana Albors Sancho, Traductora e Intérprete especializada en la internacionalización de la empresa española en Alemania. 1 de junio de 2015.

¿A qué te dedicas? Trabajo de intérprete para empresarios españoles que vienen a Alemania y no saben alemán, así que he trabajado en ferias de todo tipo: de vinos, textil, de maquinaria, de ropa de niños, de juguetes... Dependiendo del sector, algunas tienen más oportunidades de salir al exterior que otras, o al menos a Alemania. Por ejemplo, el tema del vino la verdad es que está muy demandado por aquí.

¿Por ser español? Sí, por ser español. Tiene fama, es un producto que se vende en Alemania, pero es una cuestión totalmente cultural. Por el contrario, una vez estuve también en una feria de ropa de niño con una empresa que hacía prendas bastante llamativas y no tuvo nada de éxito. Los alemanes son personas muy prácticas y no se gastan dinero en la ropa de niños. Lo compran todo de segunda mano. Si se tienen que gastar dinero en un buen abrigo o unas buenas botas, lo hacen, pero lo demás les da igual. Visten a los niños muy *casual* y, claro, a esta empresa no le fue nada bien. No tenían mercado allí porque los alemanes no arreglan tanto a los niños.

Por poner otro ejemplo en el que se ve el asunto cultural o de gustos: estuve en una feria de dulces y trabajé para una empresa que hacía marrón glasé, que son castañas confitadas, y eso en Alemania no se come. Esas son las dificultades con las que algunas empresas se encuentran, que dependiendo de la vida del alemán y de las costumbres, pueden tener mayor o menor éxito cuando deciden apostar por la internacionalización en Alemania, independientemente de que las empresas sean buenas o malas.

¿Por qué esas empresas quieren entrar cueste lo que cueste en el mercado alemán a pesar de poder tener buenas oportunidades en otros mercados? Supongo que saben que es un país que económicamente está muy bien, que está llevando la crisis de forma correcta, que hay dinero y posibilidades... Dependiendo del sector, también asisten a otras ferias en otros países. Por ejemplo, el marrón glasé se vendió mucho en Dubái porque a los árabes les encantan las cosas dulces. Los que ya están metidos en la dinámica de las ferias y la internacionalización, van a todo lo que pueden y a todo lo que la economía les permite, con la intención de abrir mercado en otros países.

¿Alguna de estas empresas, que en principio no tenían muy buenas perspectivas de futuro, ha conseguido entrar en un mercado extranjero tras un cambio de estrategia?

Pues en el caso de la empresa de marrón glasé, sé que sí que hicieron contactos, pero tampoco sé hasta qué punto aquello dio paso a algo más. Sí que consideraban la idea de darse a conocer un poco más porque se acercaron bastantes alemanes, pero ellos mismos veían que ese producto no iba a funcionar en Alemania. No sé si luego han conseguido vender algún producto, porque las ferias más que nada son un punto de encuentro con los clientes que ya tienes fijos. Con los nuevos normalmente sirve para una primera toma de contacto y, si les interesa, ya luego hacen el pedido más adelante. Así que no te sabría contestar bien.

¿Y estas empresas son conscientes de que ese producto no va a entrar bien en el mercado? ¿O van con una idea, en cierto modo etnocéntrica, de que, si ha triunfado en España, por qué no iba a hacerlo Alemania? En el caso de la empresa de ropa de niño, no eran para nada conscientes. De hecho, no eran capaces de entenderlo. Yo les intentaba explicar cómo es la mentalidad alemana en ese aspecto, pero eran dos mujeres muy ce-

rradas que me decían cosas como “qué horteras visten”. No lograban entender que es una forma diferente de vivir y de ver las cosas, y que ni lo nuestro es lo correcto, ni lo de ellos. Pero al final les fue mal y ya no volvieron al año siguiente. En cambio, los de marrón glasé sí que sabían que en Alemania no tenían mucho mercado. Pero como las ferias sirven también para entrar en otros países, les conviene igualmente venir. También estuve en una feria de manualidades de casa con otra empresa que fabrica botones y me comentaban igualmente que les costaba mucho entrar en el mercado alemán, pero que lo estaban haciendo poco a poco.

¿Por qué? Es que el alemán no termina de fiarse del español. Van muy poco a poco. Pero una vez que tienes un cliente alemán, entonces es muy fiel.

¿No se fían porque se trate de una empresa extranjera o porque sea española? No, porque sea española.

¿A qué crees que se debe? A nuestra forma de trabajar en España, Italia o Portugal. Si ven que eres una empresa seria, entonces no tienen problema, pero siempre están al tanto y preguntan mucho cosas como: “¿cuándo llegará la mercancía? ¿Y el pago?” Es decir, tienen siempre la duda de si va a funcionar bien. No es que no se fíen porque piensen automáticamente que los españoles somos un desastre o algo por el estilo, sino que, como culturalmente somos distintos, al principio van con pies de plomo.

¿Cómo consiguen estas empresas que finalmente se fíen de ellas? ¿Toman alguna medida especial para ganarse esa confianza o fidelidad? No, es la persona. En las ferias, ellos ya demuestran si son serios a la hora de trabajar. Yo también, como intérprete, les ayudo a lidiar con las diferencias culturales. Yo creo que, en cuanto entran en contacto, ya le dan a entender al alemán que son serios y que trabajan de forma seria.

¿Genera más confianza llevar a un intérprete? Sí, sobre todo al empresario español. Muchos no saben decir ni una palabra en inglés, y eso es importante. Pero al alemán también, pues le gusta que le hablen en su idioma, y más para hacer negocios, incluso cuando la mayoría hable inglés. Así que sí, creo que confían más. Ven más seriedad.

¿Conoces más ejemplos de empresas españolas en estas circunstancias? Ahora mismo, estoy ayudando con la internacionalización a dos empresas que siguen intentando entrar en el mercado alemán a pesar de haber venido a ferias anteriormente y de haber tenido más éxito con otros países. En su caso, yo simplemente les estoy ayudando a hacer una búsqueda de contactos aquí en Alemania a través de páginas web que conozco, en las que me salen listados con clientes que se ajustan a su perfil. También les ayudo a redactar un email de presentación en alemán. Se están internacionalizando poco a poco porque a las empresas españolas les cuesta mucho precisamente eso, el saber cómo entrar. No siempre sucede como con la empresa de ropa de niños, que no tenía muchas oportunidades de entrar por motivos culturales; a veces su producto sí que tiene futuro en Alemania o está demandado aquí, pero no saben muy bien cómo hacer las cosas y entran mal al cliente. Yo, en este caso, les estoy orientando y ayudando a que, por lo menos, los emails lleguen en alemán, a que les envíen un correo antes de la feria para invitarles a que les visiten al *stand*... ese tipo de cosas que pueden ayudar a que al final consigan entrar en el mercado. En este sentido, los empresarios italianos saben mucho más de marketing. De ahí que, vayas donde vayas, siempre encuentres productos italianos. Pongamos el caso del aceite de oliva español, que en muchas ocasiones es mejor que el italiano: mientras que aquí, con suerte, encuentras alguna marca de aceite de oliva español, tienes un montón de marcas italianas. Pues así con todo: en las ferias, se nota mucho que saben cómo entrarle al cliente alemán.

Exactamente, ¿qué es lo que no saben los españoles? ¿Por qué entran tan mal al cliente? Yo pienso que no invierten lo suficiente en la internacionalización, y es algo en lo que hay que gastar dinero. No basta con el *mailing*; hay que intentar visitar a gente y eso supone un gasto porque es un viaje, una promoción, una inversión en marketing para la internacionalización... No siempre se trata de que las empresas españolas no sepan; a veces, es que directamente no pueden. Muchos vienen con el presupuesto justo o son empresas familiares, humildes, a las que les cuesta mucho dinero alquilar un *stand*. Les falta invertir dinero. Luego vienen los resultados, pero para un primer contacto les falta mucha cosa. Es cierto que el *mailing* es gratis, pero su efecto es limitado porque a lo mejor te llega un email y lo borras. Ellos deberían invertir más en ese tema: promocionar el producto más aunque tengan que hacer un gasto mayor, enviar muestras... en definitiva, gastar.

¿Alguna vez les das algún consejo de marketing sobre cómo acercarse al cliente? Sí, en este caso, todo lo que estoy haciendo para estas empresas ha salido de mí: llevar un seguimiento de los clientes y contactos, volverles a enviar un email agradeciéndoles que se hayan pasado por ahí... todo en alemán, claro. También intentar buscar otros clientes, enviarles correos, fidelizar a los que ya tienen visitándolos una vez al año... porque los alemanes quieren ver eso para saber que es una empresa de fiar. Después, ellos también son fieles.

O sea, que la clave es demostrarles seriedad. Sí, seriedad a la hora de trabajar y confianza.

Aparte de las cosas que has dicho sobre los clientes alemanes, ¿qué más cosas se te ocurren sobre el consumidor alemán? ¿Cuál dirías que es el prototipo de un consumidor alemán medio? Consumen más en cuanto a ocio y viaje, pero quizá lo más llamativo sea lo concienciados que están con el medio ambiente. Les gusta mucho comprar cosas de segunda mano, pero no por falta de dinero, sino porque para ellos es lo más normal del mundo. Intentan reciclarlo todo, y eso se nota en la forma de consumir. Ojo, eso no quita para que también sean caprichosos y se compren cosas nuevas, pero en el tema de la ropa sobre todo son, ante todo, muy prácticos. Existen muchos mercadillos de segunda mano, muchas tiendas... creo que se gastan más dinero en lo que realmente les hace falta, por ejemplo un buen abrigo. Pero todo lo demás no... Tampoco suelen buscar cosas que demuestren un alto estatus. En cuanto a los productos españoles, les gusta mucho la comida, los vinos... pero aquí, como te digo, entra más el producto italiano. De España lo que más les gusta es viajar al país y les encanta la lengua; todos saben hablar un poquito de español. También les gusta nuestro carácter y la comida. En cuanto al resto, para comprar una máquina a lo mejor se la compran antes a un suizo.

Me ha parecido curioso eso de que les gusten tanto los vinos por ser españoles. ¿Se aprovecha ese tirón incluyendo aspectos de España, como puede ser en el embotellado, por ejemplo? Yo creo que, en ese caso, el éxito vino porque los asistentes a la feria eran todos enólogos, *sommeliers* o gente entendida que sabe que Francia, Italia y España son países que tienen buen vino. Por tanto, no hace falta añadir algo en el etiquetado para que se note que es de España o cosas por el estilo. España tiene tirada en eso. En aquella feria trabajé para dos bodegas: una no tuvo tanto éxito porque estaba empezando con la internacionalización, pero la otra ya no tenía existencias. Lo tenían todo vendido. Más que el producto español en sí, saben que España tiene buenos vinos. Da igual el etiquetado.

DOCUMENTO 2: Entrevista a José Ignacio Medina Bernal, Responsable del área de Europa del Este en Procomel. 3 de junio de 2015.

¿A qué se dedica Procomel? Nos dedicamos a la exportación de frutas y verduras de la zona de Almería, Murcia, Valencia y Lérida.

¿Con qué países trabajáis? Exportamos a Emiratos Árabes sobre todo, pero también a Canadá, a toda Europa Central y a Europa del Este.

¿Y qué tipo de productos exportáis? En época de invierno exportamos pimiento, calabacín, berenjena, pepino, cítricos, lechuga, coliflor, brócoli y alcachofas. En verano, fruta de hueso: albaricoque, melocotón, nectarina... Todos los productos son de Almería, Murcia y Valencia.

¿Qué parte de las ventas las realizáis en España y qué parte en el extranjero? El mercado nacional constituye una mínima parte, un 15% o así. Dentro del mercado internacional, los países a donde más se manda el producto son Emiratos Árabes, Polonia, República Checa y Rusia –o Lituania, ahora con el embargo–, y luego están Alemania, Francia e Inglaterra. El hecho de que mi empresa no vaya directamente a Alemania, Inglaterra o Francia es porque se trata de una comercializadora de segundo grado; los productores normalmente trabajan directamente con países como Inglaterra, Portugal, Francia y Alemania, donde la comunicación es relativamente fácil, no solo de idiomas, sino de entendimiento (Alemania quizá un poquito menos). Pero, por ejemplo, a la gente no le gusta ir directamente a los países de Este por el riesgo que suponen.

¿Te refieres a riesgo político, económico...? No, riesgo en el sentido de que tú envías mercancía un día y te la van a pagar dentro de treinta días, además de que no suele ser gente de palabra. En Alemania eso no ocurre, o no ocurre tanto. Por eso somos nosotros, una compañía grande, los que trabajamos con estos países de mayor riesgo y no los productores directamente. En Alemania trabajamos bastante, pero solemos centrarnos en nichos de mercado, es decir, en mercados muy concretos que, bien sea por el idioma o bien por los volúmenes que manejan, no son capaces de comprar en España. Entonces, nosotros lo que hacemos es organizar un camión semanal con múltiples descargas para distintos clientes allí.

Cuando queréis entrar en un mercado nuevo, ¿qué analizáis? Primero, el número de habitantes, que es primordial. Luego, miramos los exportadores que ya trabajan en esos países y, finalmente, nos centramos en el principal problema, que es la logística. Hoy en día ya se sabe qué le gusta consumir a cada país. Se sabe que en Inglaterra se consumen melones pequeños o medianos, que en Polonia se consumen melones pequeños solamente, que en Francia prefieren melones grandes, igual que en España... Todo el tema de los calibres ya se conoce en el mercado. Ahora lo que toca es investigar sobre las oportunidades que tiene el país de origen en el destino. Por ejemplo, en Canadá se hizo un estudio de mercado en el que se analizaron aspectos como el número de supermercados o quiénes estarían dispuestos a traer frutas y verduras de España a Canadá. Las conclusiones fueron positivas y ya hace dos semanas que salieron los primeros aviones.

¿Hasta qué punto tenéis en cuenta las diferencias culturales a la hora de exportar vuestros productos? ¿Exportáis un producto u otro en función del país? Normalmente ese tema no se considera, pero lo contrario ayudaría mucho. Sí que se tiene en cuenta para el factor riesgo, en el sentido de “los alemanes son así, los polacos son así, y como a mí me da miedo, contrato a otra empresa para que asuma el riesgo”. En ese sentido sí. Pero no se analiza para saber de qué forma yo puedo mejorar eso.

¿Por qué crees que ayudaría mucho? Porque sería muy útil. Un mercado muy peculiar, por ejemplo, es Hungría, donde tienen una mentalidad muy especial. En Inglaterra puedes vender a mucha gente; en Hungría, tienes que hacer una selección muy clara de esa gente, tener cuidado con qué marcas vendes, qué tipos de fruta quiere esa gente... Por lo general, en Europa del Este se compra muchísimo por la vista. Tú coges una ciruela que está bien por fuera pero que por dentro está asquerosa porque no está dulce y eso da igual, porque lo que importa es que por fuera esté bonita.

¿Os pasa algo de ese estilo con Alemania? Alemania quizá es uno de los países que más exigen. Pero en su caso, el problema no es tanto la calidad (sin olvidarnos de que estamos en Europa, donde existen unos estándares de calidad mínimos). El problema de Alemania es la inflexibilidad. Los supermercados alemanes te piden un calibre determinado y una medida concreta, o un número de cajas por palé, o un número de piezas por caja... Esto se ve mucho en invierno con la lechuga. Por ejemplo, por mucho que tú normalmente recolectes en invierno con calibre 10, puede que una noche haga más frío de lo normal y tengas que pasar a un calibre menor. Es una cosa normal, pero ellos no te conceden esa flexibilidad. Es como si no fueran capaces de entender que esto no es una fábrica de tornillos. Es el campo, y muchas veces no puedes vender lo que no tienes. Esa mentalidad les cuesta un poquito cambiarla.

¿Y qué haces para solucionarlo cuando se da una situación así, en la que no podéis hacer otra cosa? Ahí normalmente suelen cancelar, es decir, suelen ser soluciones drásticas. Luego, ya te pasan la factura por la diferencia con respecto al precio del sitio al que hayan tenido que recurrir para comprarlo. Otros países son más flexibles y a lo mejor y te dicen “vale, no pasa nada; cárgalo y ya hablaremos del precio cuando llegue”, y luego se aprovechan de la situación para bajarte el precio un montón. Alemania eso no lo hace. Alemania es más justa, por así decirlo.

O sea, que a pesar de ser inflexibles, luego son honestos. Sí, sin duda. Pero eso sí, tienes que entrar por el aro de lo que ellos te digan. Si vas a cambiar, puedes tener problemas, y en la agricultura juegas con el factor producción o el factor clima. Si llueve, no puedes ir a coger lechuga y la entrega tiene que ser un día más tarde.

¿Os compensa trabajar con alemanes? Sí, porque todo suma. Todos los países tienen ventajas e inconvenientes pero, en su conjunto, si sabes trabajar con ellos luego obtienes beneficios.

Aunque no trabajéis con clientes directos, ¿lleváis a cabo algún tipo de plan de marketing? Si hay una cosa que es cierta eso es que en Europa, en cuanto cruzas los Pirineos, lo único que importa es el precio, no la marca. Aquí tú escuchas hablar de los melones del Abuelo y todo el mundo sabe que están en Torre Pacheco, que son D.O. etc., porque se ha hecho un plan de marketing impresionante. Eso en Europa no te va a servir para nada, o por lo menos no en países de este estilo. Buscan calidad y precio. Las campañas no se hacen centrándose en marcas particulares, sino que, en las campañas, se vende directamente la Marca España. De hecho, hubo hace poco una campaña de marketing con el brócoli de Lorca en la que salía precisamente una actriz famosa alemana y tuvo un éxito impresionante allí.

Entonces aquí sí que se ha hecho una campaña de marketing con el brócoli. Me explico: en temas de marketing, lo que tú no puedes vender en Europa es una marca, más que nada porque tú no controlas al cliente final. Eso lo pueden hacer los importadores si trabajan su marca. Pero nosotros, los exportadores, que un día vendemos aquí y otro allí, no podemos.

¿Has tenido algún problema con los alemanes? El principal problema es que nosotros, como organizamos cargas parciales, tenemos muchos puntos de recogida, y no todos los almacenes tienen la mercancía preparada a la misma hora. A ti el alemán te pasa un pedido un martes y tú lo tienes que cargar entre el miércoles y el jueves para llegar a tiempo el domingo por la noche a Alemania. Entonces, claro, si te pasan el pedido tarde, tú vas a pasar el pedido al siguiente más tarde, y eso puede llevar una serie de retrasos. O simplemente hay mal tiempo y no se ha podido entrar a recolectar cuando se esperaba. La mercancía no se vende hasta que no llegue allí y, en el momento en el que se les mueve un poco el mercado, ellos no quieren seguir con la venta. Eso no ocurre en Holanda. Con los holandeses, el camión todavía no ha salido de España y ya está todo vendido.

Volviendo a los alemanes, si tú tienes algún problema y cancelas la mercancía, eso no suele suponer un gran problema para ellos, por ejemplo. Pero lo que sí que tienes que hacer siempre es que estar pendiente del camión, de cuándo llega, de cómo llega... ellos no se hacen responsables en ningún sentido y lo único que te dicen es que, si llega el camión tarde, no quieren la mercancía. No son flexibles en una situación en la que pueden surgir muchísimos contratiempos.

El otro día estábamos vendiendo nectarinas y la confección estándar no era la que ellos querían. Ellos pedían una cesta de unas medidas concretas con un número determinado de piezas dentro, y que además estuviera cerrada con un *flowpack* [sistema de envasado]. Nosotros teníamos dos opciones: o bien hacerlo en la medida normal con *flowpack*, o bien en la medida en la que ellos querían pero sin *flowpack*, porque la máquina no estaba preparada para esa cesta. El importador le confirmó una confección al cliente final, el supermercado Aldi, pero a nosotros no nos contó toda la información. Así que nosotros nos encontramos con el problema: “a ver qué hacemos ahora, vamos a perder dinero...”. Ese tipo de cosas, pues... si el tipo de fruta es el mismo, qué más te da que vaya en una cestita un poco más ancha o estrecha, con *flowpack* o sin *flowpack*.

¿Tenéis problemas de este estilo con italianos o portugueses? No, quizá los mismos que podríamos tener a nivel nacional; se asemejan mucho a nuestro mercado, es el mismo tipo de negocio.

¿Eres tú el intermediario o hay otra persona que se encarga de ello? Hay otra persona, un alemán en plantilla. Pero como soy el único que habla alemán en la empresa aparte de él, me encargo yo cuando él no está.

¿En qué idioma os comunicáis? Alemán.

¿Qué tal es la comunicación? Suelen ser bastante comprensivos. El hecho de que hables alemán y tomes la iniciativa tú de hablarles en su idioma, aunque sea difícil, a ellos les halaga y hace que te ayuden, pero no cambian a inglés. Lo mejor en una empresa es tener siempre a una persona alemana para llevar el mercado alemán. Si no, es muy difícil venderles algo.

¿Tenéis a más personas de otras nacionalidades? No, solo a un alemán. La zona de los mercados del Este la llevamos entre un compañero y yo. La parte de EAU la lleva una chica española que habla francés.

Es curioso que tengáis a un alemán y no a alguien más para cada país con el que trabajáis. Sí, pero en cualquier empresa con la que hablas te dicen lo mismo, que para Alemania tienen a un alemán porque, si no, no hay quien les venda.

Entonces tiene que haber algo más que el mero hecho de ser inflexibles, ¿no? Claro, de este modo, un alemán habla con un alemán. Pero al revés también ocurre: hay muchísimas empresas alemanas que contratan a alguien español para hacer las compras en España. Eso en otros países no pasa tanto; si ocurre, es por casualidad, pero no porque se busque.

¿Entonces se reduce a la cuestión del idioma? Yo creo que es porque hablan alemán y porque conocen su país y la forma de trabajar de cada uno de los mercados.

Pero un árabe también conocerá la forma de trabajar de Emiratos Árabes. Sí, pero yo creo que el hecho de que lo tenga que llevar un alemán también es por la serie de contratiempos que te pueden surgir. No sabría explicarte muy bien por qué, pero siempre que me he presentado en alguna empresa como candidato para llevar el mercado alemán me han dicho lo mismo: que a los alemanes les tiene que vender un alemán, que entiende muy bien su mentalidad.

DOCUMENTO 3: Cuestionario enviado a Félix Martín Herrero, Jefe de Oficina Técnica-Compras en Sociedad Cooperativa General Agropecuaria (ACOR). 4 de junio de 2015.

¿Podrías contarme cómo fue todo el proceso de negociación de la compra de maquinaria? Primero tratamos con los representantes en España de Bosch. Bosch es muy grande y a veces su organización es un poco compleja. A través de IMCO –representante comercial de Bosch en España– se les solicitó una oferta. Para intentar cerrar la operación a mejor precio, IMCO nos dijo que teníamos que ir en persona a Stuttgart, ya que IMCO se lleva un porcentaje y están muy limitados cuando se trata de sumas grandes. Así que así lo hicimos. El responsable comercial de Bosch era un boliviano que vivía en Alemania. A la llegada del avión, nos esperaron –de IMCO y de Bosch– para llevarnos al hotel, donde cenamos mientras hablamos un poco de la parte técnica.

Al día siguiente, fuimos a la fábrica de la sección de *packaging* de Bosch. Nos enseñaron la fábrica y nos llamó la atención que uno de los operarios estaba sentado en su escritorio. Parecía que no hacía nada, incluso estaba comiendo unas gominolas; preguntamos y nos dijeron que estaba “pensando” –algo poco habitual en España, ya que, si ves a alguien parado comiendo gominolas, lo primero que te imaginas es que no está haciendo su trabajo–. Después fuimos a una sala de trabajo donde impartían formación, es decir, nada de despachos de directores ni salas acomodadas para reuniones importantes como suele ser más habitual en este tipo de empresas grandes. Era una sala de formación, con una mesa grande y sillas –no sillones, ni asientos demasiado cómodos, sino sillas normales–, y también había una pizarra blanca con rotuladores. Allí nos presentaron a las personas que, en su caso, desarrollarían el proyecto. Después entró el director de área, con quien debíamos cerrar el trato. Era un alemán que no hablaba nada de español, así que todo fue en inglés y el de IMCO iba traduciendo.

Repasamos los detalles técnicos, exponiendo la situación de sus competidores de Italia. Hasta que llegó la parte económica, insistían para que les diéramos una cifra para ver si nuestras expectativas eran factibles. Lo escribimos en un folio y, rápidamente, el director de área levanto a todos los de Bosch, incluso a los de IMCO, y se los llevó a otra sala. A nosotros dos nos dejaron solos. Me imagino que, en su sala aparte, ajustarían los porcentajes de beneficios y también el margen para IMCO.

A la vuelta, hicieron una contraoferta, prácticamente de la misma cantidad. Hubo un detalle que no me pasó desapercibido, y es que al responsable comercial se le había cambiado la cara completamente: pasó de ser un comercial sonriente a un comercial serio, incluso triste, si me apuras. Además, se le pusieron las orejas colo-

radas, como si su director de área le hubiera tirado de las orejas, literalmente. En fin, creo que accedieron porque una de las máquinas era un prototipo y sólo tenían que construir otra. Eso sí, pusieron la condición de que pudieran enseñar la instalación a otras empresas interesadas que no fueran competencia directa. Por último, detallamos las condiciones del contrato, pagos, pruebas, etc.

Posteriormente, otras cosas que llamaron la atención es que tenían prohibidas, en general, las llamadas telefónicas en sus vacaciones. Eso y que las vacaciones son sagradas. Tuvimos un problema con las envasadoras durante la puesta en marcha que fue en parte precisamente por eso: los operarios estaban de vacaciones y esto es intocable para ellos, independientemente de los perjuicios en los que incurra. Cometieron un error, porque no tenían suficiente personal formado para asistir y la máquina era un prototipo.

Al final fueron penalizados por ello. Después de que nos visitaran a nosotros en España, el director del área *packaging* de IMCO llamó para pedir disculpas por lo ocurrido.

A pesar de estar en un ambiente serio de por sí como lo es el de una negociación, ¿crees que los alemanes son demasiado directos o serios cuando hablan? La verdad es que creo que no lo son. Al final, hay que hablar de todos los temas durante estas reuniones, técnicos y económicos, y me da igual tratar con franceses que con italianos. Es más, creo que la seriedad y el ser más o menos directo depende más bien de la persona y no tanto de la nacionalidad.

¿Qué tres características definirían mejor a los alemanes, según tu experiencia tratando con ellos? Jerárquicos (cuadrículados): tienen muy bien establecido qué tiene que hacer cada uno y no dudan de ello. Sensatos: si hay algo que no conocen a ciencia cierta, no se aventuran a dar una respuesta –por lo que yo he podido ver–. Se esperan a analizarlo debidamente. Y fríos, quizá algo fríos en el trato: cuando tuvimos el problema de la asistencia de sus operarios en verano –que a mí me hervía la sangre– no les noté apenas inquietud por lo que estaba sucediendo.

¿Destacarías algún aspecto positivo o negativo de la experiencia en comparación con la negociación con gente de otra nacionalidad? Tranquilidad, la apariencia de tener todo bajo control. No hubo una voz un poco más subida de tono, cosa que no nos ha pasado con italianos o franceses en otras ocasiones que yo recuerde.

Del 1 al 10, cómo evaluarías la experiencia de negociar con alemanes? Es muy difícil poner un número, creo que no hay dos negociaciones iguales. Si tengo que poner una cifra, sería un 7.

DOCUMENTO 4: Entrevista a Emma Bernabéu, Responsable del departamento de Internacionalización en Compañía Levantina de Reductores S.L. 6 de junio de 2015.

¿A qué se dedica la empresa en la que trabajas? ¿En qué consiste tu trabajo exactamente? Soy la responsable del Departamento de Internacionalización en una empresa española que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de motorreductores y cajas reductoras que ofrece también servicios de mecanizado e inyección de piezas. Además, cuenta con un Departamento de Ingeniería, en el que se ofrece la posibilidad de desarrollar proyectos llave en mano y adaptar el producto del cliente a sus necesidades. Uno de sus principales sectores es el de la automoción, que representa un 80% de la facturación. Algunos países a los que exportamos son: Alemania, Holanda, Italia, Turquía, Estados Unidos, Polonia, India o Sudáfrica.

Entonces me imagino que tendrás mucho contacto con extranjeros. Sí, a diario, por teléfono, e-mail o en persona. Pero la mayoría de los clientes son de nacionalidad alemana, digamos que un 80%.

¿Te sientes incómoda tratando con extranjeros? Con el tiempo aprendes a tratar con ellos. Durante los primeros meses sentía cierta inseguridad y estrés; mis clientes alemanes son muy exigentes, y estas exigencias las tratan con tanta seriedad que al principio yo misma me creaba cierta tensión. Tenía miedo a defraudarles, ya que, normalmente, el envío del producto depende también de otros departamentos que tienen que hacer un trabajo impecable y cumplir con los plazos de entrega, como el de producción, calidad, ingeniería... por lo que muchas veces simplemente soy la imagen de la empresa ante el cliente y la que da la cara por ella. Es decir, el cliente me transmite tanto su satisfacción con los servicios como su malestar. Al cabo de unos meses, incluso te dan cierto trato de amistad, pero cuando se trata de asuntos laborales, seriedad ante todo.

De todos los extranjeros con los que tienes que tratar por motivos laborales ¿con cuáles te sientes más a gusto y con cuáles menos? Creo que hay tres tipos: con polacos, franceses, italianos y holandeses ha sido fácil tratar hasta el momento y hemos resuelto los problemas rápidamente. Además, siempre se han interesado por conocer personalmente a los proveedores con los que tratan vía e-mail, es decir, yo. Luego están los alemanes, con los que hay buena relación pero son los más serios cuando hay problemas y los más cabezotas. En ocasiones no son capaces de estudiar tu opinión y valorar si puedes tener razón. Y ya por último están los indios, turcos y chinos. Estos clientes no suelen ser eficaces en cuanto a burocracia y suelen dar mucho la lata hasta que finalmente tienen claro lo que necesitan. Por supuesto, hablo desde la experiencia y posiblemente haya muchas excepciones.

Trabajando para tantos países como lo hacéis, ¿lleváis a cabo alguna estrategia de marketing? Sí, actualmente se está elaborando un plan de marketing a nivel internacional para modernizar la presentación de nuestros productos. En él incluimos anuncios en revistas extranjeras, una nueva página web en varios idiomas que se lanzará en unos meses, *newsletters*, redes sociales, etc. La mayoría de los clientes extranjeros que tenemos actualmente provienen del buen posicionamiento de nuestra web en Google, así que en los próximos meses estudiaremos el impacto de nuestro nuevo plan de marketing en el mercado extranjero.

Si nos centramos en el caso alemán, ¿en qué idioma soléis comunicaros? Siempre en alemán. Aprecian mucho que puedas comunicarte en su lengua.

¿Cómo suelen transcurrir las conversaciones? Siempre suelen seguir un protocolo concreto: primero empiezan con un tono amistoso pero, una vez transcurridas las típicas preguntas del estilo de “¿qué tal va todo?” o “¿qué tal han ido los días de vacaciones?”, su tono pasa a ser extremadamente formal.

¿Cómo describirías a los alemanes? Para mí son personas muy eficientes y educadas para ser amables aunque no tengan ganas de serlo. También consideran que su trabajo es un factor muy importante en sus vidas, demasiado para mi gusto.

¿Hay algo que te llame la atención del día a día con alemanes? No tiene por qué ser algo malo. Pues algo que sólo me ocurre con estos clientes es el hecho de tener que lidiar con su cabezonería. Tampoco quieren admitir que las cosas pueden ser de otra manera o que, quizás, otra persona con una opinión diferente a la de ellos también puede tener la razón. Te cuento un caso real: todos los miércoles hacemos un envío terrestre de unos 16 palés a una ciudad de Alemania. El jueves pasado, este cliente se puso en contacto conmigo para informarme de que el camión no había llegado y que no se había entregado ninguna mercancía. Nos pusimos en

contacto con la agencia de transportes, a la que causalmente ese día no le funcionaban sus programas de gestión informáticos, y nos informó de que la mercancía sí que había sido entregada. El problema fue que no podía hacernos llegar el justificante de entrega hasta que no volviera a funcionar el sistema informático. A partir de ahí, la situación se convirtió en un tira y afloja entre nuestro cliente y yo. El cliente seguía exigiendo ¡urgentemente! que averiguáramos dónde estaba la mercancía y por qué no había llegado. Nuestro transporte nos comunicaba que ya habían entregado la mercancía pero que teníamos que esperar para que nos entregara el justificante. Ya después de dos días estresantes en los que nuestro cliente nos llamaba cada cinco minutos para saber si habíamos averiguado algo, la agencia de transporte nos envió el justificante de que la entrega se había realizado el lunes. Efectivamente, tras la recepción de este justificante, nuestro cliente confirmó que sí que tenía el material en el almacén. Ahora yo me pregunto ¿tan difícil es dirigirse al almacén y averiguar si realmente la mercancía se ha entregado? 16 palés son muy fáciles de identificar.

Veo que su forma de ser a veces os trae problemas. Sí. Por ejemplo, en algunos de nuestros proyectos están involucrados muchos departamentos y se desarrollan muy lentamente, así que no siempre podemos dar información a nuestros clientes cuando nos la piden. ¿Qué ocurre? Los alemanes se muestran bastante insatisfechos y te estresan continuamente hasta que consiguen que les mandes la información solicitada. Quieren que seas su prioridad y lo acaban consiguiendo porque, si no, se acaba el mundo.

¿Y te habría pasado lo mismo con españoles? Me da la impresión de que un español no hubiera exigido tanto, por lo menos al principio. Creo que sería más paciente y volvería a preguntar al cabo de un tiempo.

¿Crees que hay algo más que nos diferencia a los españoles de los alemanes? Bueno, lo cierto es que la empresa alemana es muy sólida y potente. A pesar de que la empresa española ha demostrado haber evolucionado muy favorablemente en los últimos años, sobre todo en cuanto a internacionalización, creo que debe seguir esforzándose para alcanzar el nivel de países como Alemania.

¿Qué es lo que más te gusta de tus clientes alemanes? Su eficiencia: responden enseguida a tus preguntas, están siempre a tu disposición.

¿Y lo que menos? Pues que en momentos conflictivos se ciegan y no son capaces de ver más allá de lo que ellos creen que es lo correcto. Eso te puede generar un estrés y una tensión enormes.

DOCUMENTO 5: Entrevista a Teresa Espeso Geijo, Export Manager en Bodegas Liba y Deleite. 6 de junio de 2015.

¿A qué te dedicas? Me dedico a la captación y fidelización de clientes y a las tareas de logística y facturación en una bodega.

¿Tenéis mucha presencia en el mercado internacional? Sí, trabajamos en 28 países.

¿Cómo gestionáis la estrategia de marketing para un producto tan importante en España como lo es el vino? Nuestra empresa se ha dedicado siempre al mercado internacional, por lo que se ha hecho un estudio de mercado en todos aquellos países donde trabajamos para adecuarnos a su forma de trabajo y a sus exigencias. Tenemos un departamento que es el que se dedica a hacer el estudio de mercado. Son 5 personas especializadas que trabajan para nosotros. Es una empresa externa pero que lleva trabajando con nosotros desde que empezamos.

¿Hacéis alguna modificación en función del producto? Nosotros en exportación siempre nos hemos distinguido porque trabajamos a la carta. Elaboramos el vino que el cliente nos pide y con las etiquetas que quiere. No es como en España, donde tenemos una marca y un tipo de vino y es ese para todo el mundo. En muchos países nos adecuamos a las exigencias del comprador.

¿Y los alemanes os suelen pedir algo en concreto? Sí, en Alemania nos solicitan vinos muy clásicos, con roles franceses y americanos con etiquetas que tienden a parecerse a los antiguos grandes vinos franceses. Quieren algo tradicional.

En líneas generales, ¿cómo ha sido vuestra experiencia exportando a Alemania? La entrada del vino español en Alemania es muy buena, nosotros les vendemos vino desde el año 92. Pero en cuanto España entró en crisis se pensaron que teníamos que regalar el producto porque necesitábamos dinero. Muchas de las empresas con las que llevábamos trabajando tantísimos años exigieron precios muy bajos para vinos de alta calidad, y eso es algo que bodegas pequeñas como la nuestra no pueden sostener. Prefirieron dejar de comprar vino porque no estuvimos dispuestos a poner un precio con las condiciones que nos solicitaban.

Parecen negociadores duros. Sí, son duros y agresivos a la hora de negociar, incluso prepotentes, y no son fieles a la empresa. Son mucho más estrictos y tienen una rigidez diferente a la que solemos tener en España. Pero también es cierto que, por norma general, cuando se comprometen a algo, lo cumplen.

DOCUMENTO 6: Entrevista a Inés Alcolea, Community Coordinator en Wizards of the Coast. 7 de junio de 2015.

¿A qué te dedicas? Soy la coordinadora de redes sociales en español en una empresa multinacional de juguetes. Podría decirse que soy el canal de comunicación entre nuestros clientes y la empresa a través de Internet.

¿En cuántos idiomas trabajáis? ¿Sois todos nativos? Sí, trabajo con un compañero francés, otro inglés, otro alemán y otro italiano. Formamos el mismo equipo.

¿Cómo es tu compañero alemán? Debido a las necesidades de nuestro trabajo de comunicación, mi compañero alemán no es como el resto de alemanes que he conocido. Es muy imaginativo, aporta muchas soluciones improvisadas, tiene con un sentido del humor muy bueno y muy adecuado a Internet, no es nada puntual y nada previsible en comparación con el resto de compañeros alemanes de su oficina, que son mucho más prácticos y técnicos.

¿Qué otras características tienen el resto de alemanes que has conocido? Pues me llama la atención que se ciñan tanto a lo que les piden, con lo que pierden capacidad de improvisación y para encontrar soluciones a problemas muy básicos. Para bien y para mal, no se atreven o no quieren improvisar aunque ello signifique ir a mejor. Por otro lado, cuando he ido a la oficina alemana, lo que más me ha llamado la atención de su día a día ha sido comer a las 11 y media, yo a eso lo llamo segundo desayuno.

Si, como dices, vuestro trabajo se orienta a la comunicación directa con los clientes, ¿hasta qué punto es consciente la empresa de que hay que seguir una estrategia distinta con el público alemán y con el español? La empresa es muy consciente de que son dos países totalmente distintos, por ese motivo tienen un coordinador para cada uno de los dos países en lugar de que Alemania quede a cargo de coordinador de Europa o

el español. Como singularidad, Alemania sigue la misma estrategia que Suiza y Austria por la semejanza del idioma.

¿En qué se traduce esa estrategia? Cada Community Coordinator tiene la directriz de acoplar tanto el plan de marketing, de prensa y comunicación al país con el que trabaja. Un ejemplo de la diferencia de trabajo también se puede ver en la diferencia a la hora de tratar a los medios de comunicación. Mientras que en España funcionan las ruedas de prensa al estar todos los medios concentrados en un punto, en Alemania funcionan los tours de visita a medios de manera individual.

¿Hay muchas diferencias entre tu manera de acercarte al público y la de tus compañeros alemanes? ¿Crees que el efecto es el mismo? Ante todo el objetivo es el mismo: salir en medios y ofrecer un servicio a los jugadores a través de las redes sociales. En base a esto, adaptamos nuestra estrategia para acoplarnos a la situación real alemana. En algunas situaciones, como en las redes sociales, no se aplica un cambio muy notable, pero en otras, como con los medios de comunicación, sí que se debe trabajar de manera diferente. Por otro lado, el equipo de ayuda a tiendas trabaja de una forma muy distinta a la del equipo español. Lamentablemente no puedo dar mucha información porque no la tengo, pero sí sé que deben mostrarse más como ayuda que como instructores, mientras que, en España, las tiendas aceptan más las instrucciones, sin verlas como una intrusión en su negocio.

¿Crees que ese sistema de adaptar la estrategia de comunicación a cada país es efectivo? Sin duda. En todos los países se ha obtenido un resultado muy positivo aplicando diferentes estrategias. Si hubiesen demostrado resultados muy desiguales, sería obvio que algo falla.

DOCUMENTO 7: Respuestas a la pregunta “¿En qué idioma se comunican? ¿Suele haber malentendidos?”¹⁸²

1	En ambos idiomas. Por lo general el idioma no es un problema, salvo excepciones derivadas por niveles bajos de conocimiento del idioma, en el día a día no hay problemas.
2	El idioma que utilizamos es el inglés, como en la gran mayoría de los casos con extranjeros. Es cómodo y sencillo. Realmente el inglés cuesta especialmente al hablarlo con británicos, con el resto de extranjeros me resulta más sencillo.
3	En alemán, aunque con mis compañer@s de departamento de vez en cuando saltamos al español o al inglés de forma espontánea.
4	Hablamos en inglés y en alemán. Más que malentendidos es dificultad para seguir las conversaciones sobre temas triviales y/o personales (es decir, de los cuales a veces no conozco el contexto). En el contexto laboral, donde se dan menos problemas, hay de vez en cuando algún malentendido, pero por cosas mínimas, como cuando me preguntan por un lápiz y yo les alcanzo un bolígrafo.
5	En inglés. Normalmente no suele haber malentendidos.
6	El idioma es el alemán. Tengo algunos malentendidos pero todo es debido realmente a que no tengo un gran nivel de alemán y algunas cosas no las comprendo. La mayoría de los malentendidos son cuando me preguntan por cosas muy técnicas y nada fáciles ni de contestar en español (cosas muy rebuscadas vamos).
7	Alemán o inglés. Suelo necesitar que me repitan, aclaren...

¹⁸² Las respuestas reflejadas en los siguientes documentos han pasado por un proceso de corrección ortotipográfica.

8	Inglés, español y alemán. Suele haber malentendidos puntuales como por ejemplo ocurrió en una ocasión que hubo una confusión con la hora de quedada, ya que en alemán las horas y media se expresan de manera diferente. Para decir las 16:30 tanto en inglés como en español se diría las cuatro y media pero en alemán se diría como halb fünf (cinco y media).
9	Alemán. No.
10	Alemán y español. Si hay malentendidos, son lingüísticos, no culturales.
11	Tanto en español como en alemán. En general nos entendemos bien.
12	En alemán. No, no suele haberlos.
13	Alemán, no hay malentendidos. Si hay algo que no esté claro, se pregunta.
14	Alemán.
15	En alemán. En ocasiones sí que hay malentendidos, sobre todo con los chistes o aspectos relacionados con el sentido del humor.
16	<p>Cuando el trato es con Alemania (bien con la empresa matriz, bien con proveedores), el trato es siempre en alemán.</p> <p>Cuando el trato es con compañeros o superiores alemanes que trabajan en España el trato es siempre en español.</p> <p>El trato (telefónico en su mayoría) con empresas alemanas no suele suponer problemas, siempre que pido que repitan algo o que me aclaren alguna información si no he entendido, suelen ser muy pacientes y repiten o bien lo explican de otra manera. Si en alguna ocasión la persona con la que hablo sabe español, enseguida cambia a mi lengua materna.</p> <p>Respecto a los alemanes que viven y trabajan en España, lo cierto es que, al menos en mi experiencia, hablan español de manera fluida y correcta y no suele haber ningún tipo de malentendido. De hecho desde el principio quedé sorprendida de lo bien que hablaban un idioma tan diferente al suyo propio.</p>
17	En alemán pero con un nivel muy bajo por mi parte. No suelo tener malentendidos ya que mi actividad es sencilla. Pero es cierto que nuestra comunicación es muy pobre.
18	En alemán. No suele haber malentendidos, quizás a veces hay problemas con las horas, pero es por el idioma.
19	Normalmente en inglés.
20	Inglés - suele haber malentendidos porque muchas veces hacen traducciones literales del alemán al inglés. Alemán - no hay muchos malentendidos.
21	Inglés. No, habitualmente no se dan los malentendidos.
22	Español. No, pero hay muchas traducciones literales (del alemán al español).
23	Inglés. Ningún malentendido.
24	Hablamos en inglés y no suele haber malentendidos.
25	Nos comunicamos en inglés y no suele haber malentendidos.
26	<p>Dependiendo del tema/ departamento en alemán, español o inglés.</p> <p>Malentendidos existen siempre pero desde mi punto de vista no tienen que ver con el idioma sino con el <i>background</i> cultural de la persona.</p>

27	Inglés. No habitualmente.
28	En alemán. No suele haber malentendidos porque son gente muy comprensiva.
29	En inglés. Suele ser un inglés muy coloquial y no suele haber malentendidos.
30	Alemán. Sobre todo al principio cuando mi alemán no era muy bueno. Ejemplo: fui a pedir una tarjeta de memoria y me entendieron el menú.
31	Inglés/Alemán. No suele haberlos.
32	Inglés y español.
33	Alemán.
34	Nos comunicamos en inglés. No suele haber malentendidos.
35	Generalmente en inglés. Hay ocasiones en las que si soy el único no-alemán en la reunión, y los temas que se hablan no me conciernen en el momento, les digo que lo hablen entre ellos en alemán, y voy intentando entender lo que puedo.
36	Alemán e inglés. Sí que hay malentendidos pero no causados por el lenguaje sino culturales: falta de implicación.
37	Habitualmente en inglés. Malentendidos surgen habitualmente si no se tiene cuidado. El malentendido más habitual es que el alemán no entiende la ironía.
38	Normalmente en inglés, y algunas veces en alemán. No suele haber malentendidos.
39	Alemán, inglés. No suele haber malentendidos.
40	Lo habitual es que nos comuniquemos en inglés, pero debido a que estoy aprendiendo alemán en la escuela de idiomas, procuro hablar con ellos en alemán. No suele haber malentendidos.
41	El idioma utilizado oficialmente es inglés. Aunque también hay personas que están aprendiendo alemán o español e intentamos contribuir al aprendizaje, pero normalmente es inglés.
42	Inglés. No.
43	Inglés. Puede haber malentendidos cuando el problema conlleva con una casuística compleja (relativas a la funcionalidad bancaria).
44	Siempre en inglés. A veces sí por las expresiones en inglés, o no lo explicamos nosotros bien o no entendemos exactamente lo que nos quieren decir. No tengo ejemplos a mano.
45	Inglés.
46	Inglés.
47	En inglés. Por ahora, no he tenido malentendidos. Intento redactar los mails de una manera muy clara para que no den lugar a los malentendidos.

DOCUMENTO 8: Respuestas a la pregunta “Hay quien dice que los alemanes, además de serios, son demasiado directos o bruscos cuando hablan. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?”

1	<p>No, en mi caso los alemanes con los que me relaciono son personas muy abiertas y divertidas, que intentan tomarse el trabajo como un lugar en el que convivir más que como un lugar exclusivamente de trabajo, les gusta hacer bromas e interesarse por su equipo.</p> <p>Desde mi experiencia es mucho más difícil el trato con españoles que viven en Alemania e intentan aparentar demasiada seriedad, ya que se complican más las relaciones.</p>
2	<p>Tienen un tono serio y formal, puesto que la ocasión no da cabida a otra posible relación. Son conversaciones de negocios, pero siempre de forma agradable.</p>
3	<p>No diría que son demasiados directos, a secas. Los alemanes en su trabajo son bastante críticos. A diferencia de España, se distingue entre lo profesional y lo personal de forma muy marcada. El tema de la seriedad es como en todos los países, depende de la persona. Sí que es verdad que cuando "se disfrazan" de trabajadores son muy profesionales y serios y se fijan mucho en los detalles. Mi respuesta a si estoy de acuerdo, diría que sí, si se trata de una actividad laboral que implique hablar en público o presentar contenidos a otros compañeros.</p>
4	<p>Mis compañeros son gente algo más seria que yo, pero no dejan de ser jóvenes, y nos llevamos bien y compartimos sentido del humor.</p>
5	<p>Sí, piden directamente lo que quieren, sin rodeos.</p>
6	<p>Sí, claro que estoy de acuerdo, suelen ser muy directos y creo que hablan más claro que los españoles, sin rodeos o excusas, pero sin duda un tanto fríos.</p>
7	<p>Lo de demasiado es cuestión de opiniones. Son más bien prácticos: las cosas dichas sin tapujos evitan malos entendidos.</p>
8	<p>Sí considero que son serios y directos por lo general, pero en un tono amable.</p>
9	<p>Sí son directos, serios, dependiendo de la persona.</p>
10	<p>No considero que sean serios, pero directos sí. Forma parte de su pragmatismo, prefieren decir las cosas directamente y no perder tiempo, a andarse con rodeos y perder tiempo.</p>
11	<p>Estoy de acuerdo. Dicen lo que piensan sin pensar en los sentimientos de otras personas. Pero esto sucede porque en general compartimentan bien: lo que pasa en el trabajo no tiene nada que ver con tu vida privada. Si te dicen algo en el trabajo, no es personal. Es solo trabajo.</p>
12	<p>Sí son más serios y marcan más distancia. Eso puede ser positivo, no existe la falsa confianza o el falso cariño que puede haber entre españoles, y que es simple amabilidad; por otro lado, también puede dar sensación de poca aceptación.</p>
13	<p>Estoy de acuerdo en parte. Sí es cierto que por lo general dicen lo que piensan de manera directa, pero no creo que sean más serios que cualquier otra persona. Los profesores con los que trabajo se toman su empleo en serio, como todo el mundo, pero también saben sobrellevar la jornada laboral con humor. Aunque se tenga la idea de que la mayoría son así, creo que no es más que un estereotipo.</p>
14	<p>No creo tanto que sean serios como que dicen las cosas a la cara sin ningún problema.</p>
15	<p>Emplean un tono serio y formal, puesto que la ocasión no da cabida a otra posible relación. Son conversaciones de negocios, pero siempre de forma agradable. Cuando algo ha salido mal, nos lo comunican.</p>

16	Quizá no sea cuestión de seriedad, sino más bien de brusquedad a la hora de hacer críticas.
17	Es cierto que son directos y serios. Eso no quiere decir que en el trato diario no te pregunten qué tal estás, qué tal va tu día, o se interesen un poco por ti, etc. Mantienen siempre corrección y distancia, entiendo que por motivos profesionales.
18	Considero que son directos pero no en extremo. Y por lo de serios un no rotundo. Tengo muchísimos compañeros, encargados y un par de jefes y todos son muy simpáticos y cordiales conmigo.
19	Son serios en su trabajo y en general más cuadrículados que otras culturas, pero mi experiencia con los alemanes a la hora de entablar una amistad ha sido muy gratificante.
20	Sí, totalmente.
21	Sí, no se andan con rodeos. En España se tiende a cuidar la relación con el interlocutor para facilitar la relación laboral futura. Con mis compañeros alemanes, lo importante no es la relación, sino el objetivo que se persigue en la conversación. Ellos no interpretan las críticas o los mensajes como algo personal y así, con un mensaje desprovisto de emoción, parecen bruscos a ojos de una cultura como la española.
22	Sí. El lenguaje también es más directo y hay menos rodeos.
23	Sí. Tienen la necesidad de reafirmarse (siendo una filial) continuamente y las formas a veces me chocan.
24	Son más directos que en los países del sur de Europa y puede llevar a alguna mala interpretación en algún caso.
25	Sí, estoy de acuerdo, son directos y sinceros, pero considero que las buenas relaciones deben basarse en esos principios aunque muchas veces se puede ser más sutil.
26	Estoy de acuerdo en que son serios, pero no me parece que sean bruscos cuando hablan. Eso sí, siempre hay de todo.
27	Sí. En algunas ocasiones, pecan de ser demasiado directos al decir cosas que, en función a la manera en la que se digan, pueden afectar al receptor del mensaje.
28	Sí, pero es un hecho cultural.
29	Sí; en algunos momentos carecen de "picardía" para capear según qué situaciones que precisan un poco de tacto.
30	Son serios en su trabajo pero en su vida social es gente muy abierta.
31	Sí. Son demasiado cerrados y cuadrículados, claro que así siempre nos han demostrado que trabajan mejor.
32	No, no todos dicen lo que piensan. Es raro de hecho que te digan lo que de verdad piensan, experiencia con algunos de mis compañeros. Suelen ir al jefe, por detrás. Viviendo con algunos me han dejado notitas antes de hablar conmigo.
33	Sí, falta de empatía.
34	Totalmente de acuerdo. Como he indicado antes la cultura alemana es muy diferente a la española. Ser directos y no andarse con rodeos es un rasgo característico de esa cultura, aunque siempre hay excepciones.

35	No. Tienen formas muy cordiales.
36	No pienso que sea algo a generalizar. Cada persona es diferente, mis compañeros son alemanes y cada uno tiene un carácter diferente.
37	Hay de todo. En realidad depende mucho de dónde se han criado. Los que son más del sur son más abiertos. Depende mucho del <i>background</i> social que han tenido. Sí que es verdad que el idioma en sí parece más brusco, pero porque el español es más "musical", si se puede decir de alguna manera...
38	No estoy de acuerdo, me parece más bien al contrario.
39	Más que bruscos, directos. En mi opinión, no les gusta perder el tiempo en explicaciones cuando algo es muy claro para ellos.
40	La verdad es que no me parecen en general demasiado serios. Son bastante educados cuando hablan.
41	Al principio choca que son muy directos, y se quejan de que los españoles no somos claros.
42	Al principio sí que me parecieron bruscos al hablar, pero una vez que te haces al acento, me parecen gente muy agradable y amigable.
43	Yo diría que tienen las cosas bastante claras, cuando toman una decisión, la dicen claramente y no hay vuelta atrás.
44	Lo primero es cierto, son muy directos, van al grano. Lo de bruscos no estoy de acuerdo, suelen ser educados y alguno puede que brusco (igual que los españoles). Es su cultura y su forma de trabajar.
45	Yo creo que no lo son más que los españoles. Siempre hay personas que lo son más y otras menos, como en todos lados, pero yo creo que en ese aspecto no hay mucha diferencia con los españoles.
46	Muy de acuerdo.
47	No, para nada. Hay de todo como en España.

DOCUMENTO 9: Respuestas a la pregunta “¿Qué tres características cree que definen mejor a los alemanes?”

1	Organizados, poca imaginación, previsores.
2	Correctos, educados, intransigentes.
3	Previsores, quizá un poco cerrados con la gente a la que no conocen, poco espontáneos.
4	En el mundo laboral, destacaría las siguientes tres características: Rigurosos: no se saltan un procedimiento interno bajo ninguna circunstancia, y les gusta tener todo completamente controlado. No quieren oír hablar de "excepciones". Formales: se muestran correctos y profesionales en todo momento. Inflexibles: no saben reaccionar a situaciones imprevistas, su solución es "esperar". No cambian por ejemplo fechas o condiciones de pedidos aunque se les solicite por favor por motivos de fuerza mayor.
5	Eficacia. Tranquilidad. Amabilidad.
6	Responsables, cuadriculados, honestos.

7	Serios. Cuadriculados. Correctos.
8	Tienen mucho miedo a cometer errores, son reacios a buscar alternativas y les es difícil adaptarse a nuevas situaciones.
9	Si hay un método efectivo para hacer las cosas SIEMPRE van a utilizar ese método incluso cuando no es tan efectivo. Tienes que demostrar que vales para hacerte respetar. No son perezosos al cambiar de trabajo cuando ven que pueden progresar o estar más a gusto con otro.
10	Prácticos, directos, rígidos.
11	Seriedad, ser directos.
12	Directos y concisos. Amables pero fríos.
13	Organización. Optimización. Metódicos.
14	Individualistas. Maleducados. Arrogantes.
15	Seguridad en sí mismos. Trabajadores. Eficientes.
16	Directos al punto y rápidos en respuesta. A veces se van por las ramas cuando no quieren dar una información.
17	Poco flexibles, de ideas fijas, abordaje directo de los temas.
18	Lealtad, responsabilidad y conciencia social.
19	Trabajadores. Concisos. Cuadriculados.
20	Creo que no se puede generalizar. Porque decir puntuales, conozco a españoles más puntuales. Trabajadores, también los hay muy vagos. Saben hablar inglés, en mi empresa de 6 compañeros incluyendo a mi jefe, hablan inglés 3.
21	Temerosos de la ley.
22	Formalidad, puntualidad y buena organización en el trabajo.
23	Formales. Cerrados. Legalistas.
24	Es difícil la respuesta. Diría que son: - Metódicos. - Organizados. - Defienden bastante bien sus opiniones.
25	Rigurosos, cerrados (algunos) y muy reglamentares (que siguen las normas).
26	Puntualidad, falta de visión de grupo, falta de pasión.
27	Inflexibles, directos y ordenados.
28	Planificadores, centrados, inflexibles.
29	No les gusta perder el tiempo, rígidos, amantes de los procesos.
30	Cuadriculados, anticuados y madrugadores.

31	Obedientes, responsables y relajados.
32	Productividad. Individualismo. Reservados.
33	Aunque siempre hay excepciones y no se debería intentar reducir la idiosincrasia de un país a un modelo determinado, basándome en mi experiencia personal he podido observar un comportamiento metódico, un gusto excesivo por la burocracia y cierto chauvinismo.
34	Educados. Colaborativos. Agradables.
35	Cuadriculados.
36	Testarudos. Siguen las normas a rajatabla. Poco proactivos.
37	Cuadriculados, directos y sinceros.
38	Estrictos, autómatas, respetuosos con las normas y la jerarquía.
39	Seriedad, honradez.
40	Pacientes. Disciplinados. Ordenados.
41	Serios. Rigurosos. Individualistas.
42	Cuadriculados.
43	Organizados.
44	Metodológicos.
45	Puntuales, organizados, distantes.
46	Jerárquicos, sensatos, fríos.
47	Eficientes, serios, afables.

DOCUMENTO 10: Respuestas a la pregunta “¿Cuáles cree que son los aspectos que más nos diferencian a los españoles de los alemanes?”

1	Nos sabemos adaptar mucho mejor. Trabajamos más. La alegría.
2	Confiamos menos en nuestro talento.
3	La buena planificación en el trabajo que tienen los alemanes a veces falta en el ámbito laboral de España.
4	Somos abiertos.
5	Esto también es difícil de responder. Creo que los españoles estamos más acostumbrados a trabajar bajo presión y a echar más horas en el trabajo sin queja ninguna. Esto creo que viene de la manera en la que nos han tratado en España en algunos trabajos y hemos tenido que competir mucho para encontrar un puesto de trabajo y mantenerlo.

6	Somos más bien flexibles. Si hay que saltarse alguna "norma" o metodología para llegar al resultado de manera más rápida, lo hacemos. Lo mismo a veces pasa con los horarios. Pecamos de "tontos" y nos quedamos más, mientras que los alemanes se suelen ir a la hora estipulada, da igual que se esté cayendo el banco o no. Por supuesto esto último, como lo dicho en anteriores preguntas, depende mucho de cada cual.
7	Involucración y visión de colectivo.
8	Alegría, improvisación, familiaridad.
9	Planifican todo más detalladamente y con más antelación. Dejan menos espacio a la improvisación, y van más lentos pero más seguros.
10	Flexibilidad, uso del tiempo.
11	Los alemanes no suelen hacer planes después de trabajar. Los domingos las calles están vacías y las tiendas cierran demasiado pronto. También me llama la atención que trabajan en silencio.
12	Los alemanes diferencian mucho el entorno laborales del social o familiar, mezclan las justas. Los españoles mezclamos más.
13	Las relaciones sociales y la manera de relacionarse con otras personas.
14	Mayor capacidad de reacción ante situaciones imprevistas.
15	La flexibilidad.
16	NSNC.
17	Proactividad. Trato con compañeros de trabajo desconocidos (Guardan más las distancias).
18	La improvisación a la hora de buscar soluciones, la flexibilidad y a veces el saltarnos el protocolo.
19	En el ámbito laboral en el que yo me he visto creo que los españoles nos adaptamos mucho mejor a los cambios y buscamos soluciones mejor, mientras que los alemanes son más de seguir a rajatabla lo que el superior les indica, sin cuestionar nada, llegando incluso al caso de que la norma esté mal (no sirva o lleve a error) y aun así, la sigan.
20	La honradez.
21	Organización
22	La forma de ser, principalmente. Culturalmente, tenemos puntos de vista distintos.
23	Los españoles somos más versátiles en el sentido de que si aparece un imprevisto lo afrontamos directamente. Los alemanes, si aparece un imprevisto, en general, se bloquean.
24	Somos más abiertos.
25	Compromiso y sobreesfuerzo.
26	Las interacciones sociales son la diferencia más pronunciada y como extremo la espontaneidad.
27	Los españoles somos más sociables y espontáneos.

28	La cercanía y la alegría de los españoles. Al menos en el entorno laboral, que es en el que he tenido la oportunidad de tratar con alemanes.
29	Los españoles solemos tener más empatía con los compañeros, y el ambiente de trabajo puede ser más agradable sin necesidad de forzarlo.
30	Flexibilidad.
31	Lo abiertos que somos a confiar en una persona.
32	Los derechos laborales: los alemanes los conocen muy bien y exigen su aplicación mientras que nosotros... yo creo que ni los conocemos (en general) y no peleamos demasiado por su aplicación.
33	Me parece que los españoles somos más empáticos, o, que al menos, manifestamos más la empatía. Ellos son <i>bastaaaaaaante</i> herméticos.
34	Los alemanes me parecen personas más serias.
35	Los españoles intentan hacer las cosas aún sin esquema y sin que nadie les mande, simplemente por curiosidad o por amor propio, de esto carecen los alemanes.
36	La cercanía a la hora del trato directo con una persona, mientras que los españoles utilizamos más el contacto físico eso se evita y la relación es más distante entre los alemanes.
37	Tenemos más facilidad para improvisar.
38	Siempre buscamos los puntos de acuerdo.

DOCUMENTO 11: Respuestas a la pregunta “¿Hay algo que le llame la atención sobre el día a día con alemanes? Por ejemplo, alguna particularidad que no suela darse con otras nacionalidades. Pueden ser aspectos positivos o negativos”.

1	Les cuesta bastante reaccionar cuando hay una situación imprevista.
2	Actualmente no tengo trato con los alemanes. No obstante, hace unos meses curiosamente, durante unas conversaciones con una empresa alemana me sorprendió que dos días después de comenzar nuestra relación telefónica, me contestó y se despidió en castellano (o intento de castellano). Siento que son muy cuidadosos y tienen mentalidad aperturista. Todo tiene que estar escrito y claro para que no haya dudas.
3	Cuando empecé a trabajar, me llamó la atención que cada procedimiento estaba descrito y desarrollado en folletos informativos. Cuando se organiza alguna comida de empresa, se sabe con mucha antelación quién llevaba qué. La puntualidad en el trabajo es fundamental. La entrevista también fue curiosa. Para tratarse de unas prácticas, estuvimos más de 50 minutos. Me acuerdo de que, durante la entrevista, me dejaron claro que llevaban ropa " <i>casual</i> ".
4	Son poco comunicativos y a veces dan las cosas por hecho. Un ejemplo directo, en una ocasión, para hacer un pedido de un producto, el proveedor me pasó un presupuesto (un PDF adjunto en un mail) " <i>mit der Bitte um Freigabe</i> " ("para aprobación o confirmación" podríamos traducir). Le respondí al email diciendo, Ok, lo aceptamos. Pasaba el tiempo y la mercancía no llegaba. Le reclamé por mail una vez y no obtuve respuesta. A mi segunda reclamación, me respondió que no había enviado la mercancía porque no había obtenido confirmación por mi parte. Le pregunté extrañada que qué entendía exactamente por aprobación (viendo que "Ok, lo aceptamos" no era suficiente) y me respondió que tenía que mandarle el presupuesto con un sello de la empresa y una firma.

5	Su burocracia y lo lentos que te sirven en bares y restaurantes.
6	Me llama la atención lo organizado que suelen tener todo en general, no quieren dejar nada en su día a día para la improvisación.
7	Formalidad y seriedad en las reuniones. Trato con respeto hacia los demás. Son tan cuadriculados que no hay lugar a un poco de improvisación o adaptación al cambio.
8	En lo positivo, el intento de crear buenas condiciones laborales para empleados con niños. En lo negativo, una completa falta de pragmatismo.
9	Siempre tienen un trato cordial con todo el mundo, tanto si son más de su agrado como si no. A veces es difícil descifrar qué opina un alemán sobre otra persona sólo por como la trata.
10	Me sorprende que todo siga una lógica con poco espacio a la improvisación. Poca flexibilidad.
11	A pesar de ser una filial actúan de forma independiente. A las 17.00 no hay nadie en la oficina.
12	Cuando quieren algo insisten en ello e implican a las personas que hagan falta. Es decir a veces un Director General baja a tratar temas que en España no trataría (envíos de pedidos...).
13	Un aspecto positivo es que, al ser tan directos, se optimiza mucho el tiempo y los malos entendidos.
14	Lo individualistas que pueden llegar a ser; a veces no sé si es mala educación, o sólo cultural.
15	No.
16	A veces sonríen sin estar contentos.
17	Son excesivamente rígidos.
18	No suelen ser tan cuidadosos como en España a la hora de la limpieza en casa. En cambio son menos protectores con sus hijos y les dejan más libertad desde pequeños. Esto último es un punto muy positivo que he encontrado.
19	Su decisión y firmeza ante sus decisiones (tanto para lo bueno como para lo malo). Son demasiado estrictos incluso arriesgándose a perder clientes por su esta característica.
20	Mantienen las distancias. No se quedan espontáneamente a tomar algo después del trabajo.
21	Rigidez.
22	Puntualidad, profesionalismo, calidad del trabajo.
23	Están más relajados, esto no quiere decir que no trabajen, sino que se toman la cosas de otra manera, sin estrés. Tampoco puedo comparar mucho porque solamente he trabajado con españoles y alemanes.
24	El seguimiento de los horarios. Son personas que (a mi parecer) trabajan lo que tienen que trabajar, ni un minuto más. También he visto que les gusta una vida tranquila. Irse pronto a casa, y quedarse ahí, como si es leyendo un periódico, viendo la tele, o simplemente pensando en sus cosas. No hay mucha gente en la calle (al menos aquí en Mönchengladbach). Creo que pasan mucho tiempo en casa.
25	Ir todos juntos de excursión a la máquina a por agua caliente para infusiones. Irse de la oficina a la hora que hayan preestablecido aunque haya un problema enorme.

26	Que son bastante diferentes a la imagen que quieren dar. No son eficientes en su forma de ser o trabajar, a pesar de fomentar ser directos. Pierden los papeles muy pocas veces (solo en fiestas), pero cuando lo hacen, no tienen igual.
27	Son más estrictos en general para cualquier cosa: horario, trabajo, etc.
28	Les cuesta aceptar responsabilidades, tienen claro su ámbito de trabajo y no opinan sobre temas que no son estrictamente suyos (ni les interesa). De cara a ver la foto global, les cuesta mucho más.
29	Tienen sus horarios muy definidos. A las 12 se van todos a comer y entre las 5 y las 6 se van a casa. Los viernes hay mucha gente que trabaja desde casa para poder estar con su familia.
30	Me llama la atención que durante el almuerzo no surge una conversación fluida. La comida se hace rápidamente para poder volver al trabajo.
31	Me llama la atención la poca curiosidad que tienen por las cosas que pasan fuera de su entorno y lo felices que son con lo que tienen, no suelen fardar de nada.
32	La responsabilidad con el trabajo y el respeto por el tiempo libre. En el trabajo se ha de dar el 100% y cuando se ha terminado, viene el tiempo libre. Si un día se termina el trabajo en 4 horas, las otras 4 te vas a casa. Que un día dura el trabajo 10 horas, ya llegará el día en que trabajes menos.
33	Se respetan mucho más que en España los horarios laborales.
34	La puntualidad.
35	NSNC.
36	Cada uno se dedica a su parte y no sale de ahí.
37	Si les preguntas algo te responden rápidamente pero veo que tienen poca iniciativa sobre todo si algo se sale del plan establecido.
38	Son muy exclusivos (la gente del trabajo, es trabajo, y no quieren relacionarse fuera de la oficina) y no facilitan la integración. Una vez que sabes algo de alemán y te intentas adaptar a todas sus costumbres/normas entonces sí te van acogiendo, pero sólo con esas premisas, de primeras en general no ayudan a la integración. También son demasiado estrictos con las normas. Algo es o blanco o negro, y da igual que le expliques que a lo mejor el gris puede tener sentido porque nunca lo van a entender.
39	No hacen horas extras. Puede ser motivo de despido si no están justificadas.
40	Trabajando los alemanes se dedican a sus tareas, nosotros por otro lado perdemos más tiempo haciendo paradas largas para comer o tomar café.
41	No, mi relación con los alemanes es muy normal.
42	Su jornada inflexible de 8 horas.
43	La espontaneidad! Les cuesta bastante reaccionar a situaciones inesperadas si no hay un proceso establecido para el caso en concreto.
44	Son muy cabezotas.

45	A mí me ha llamado mucho la atención el trato en el trabajo. No son amigos, ni siquiera colegas. Son compañeros de trabajo y nada más. Pueden estar todo el día sin hablar entre ellos y cuando lo hacen es para cosas exclusivamente de trabajo. No salen ni a tomar café juntos, así que me imagino que lo de una caña después del trabajo con los compañeros, para ellos será impensable.
46	Suelen cumplir los horarios a rajatabla, las horas extras no son comunes, al menos no tanto como en España.
47	No se quejan en público. No expresan su opinión si es en contra de un superior.

DOCUMENTO 12: Respuestas a la pregunta “¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con alemanes? ¿Y lo que menos?”

1	Lo que más, que todo es muy eficiente y organizado. Lo que menos, que les falta mucha imaginación y no saben reaccionar ante los imprevistos.
2	No considero a los alemanes distintos a los de otras nacionalidades europeas (principalmente de la mitad al norte). Son bastante intransigentes.
3	Me gusta mucho que se reconoce el trabajo. La productividad tiene su cara buena y su cara mala. Buena porque te das cuenta de que, realmente, sin distracciones se consigue realizar muchísimas más cosas que con otras como Internet. Mala porque a veces te da la impresión de que te están espiando. De hecho, en el despacho trabajábamos con las puertas abiertas. En el caso de mis prácticas, siempre tuve a una persona que se hacía responsable de nuestro trabajo, algo que en España echo un poco en falta.
4	Me gusta que sean cumplidores y serios. No son nada "chapuceros", si se me permite la expresión. Lo que vayan a hacer, lo hacen bien, con esmero, no hacen las cosas a toda prisa por salir del apuro. Lo que menos, su incapacidad de aceptar algo que se salga de la norma, que todo tenga que ser como mandan los procedimientos fijados, que no hagan excepción con nada, en definitiva, que no se adapten a nuevas o excepcionales circunstancias.
5	Lo que más me gusta es poder practicar y aprender su idioma y lo que menos es no tener un nivel suficiente para hacerlo.
6	Lo que más su seriedad con los horarios y lo respetuosos que son con los trabajadores. Lo que menos me gusta es la poca implicación que tienen con los compañeros de trabajo una vez terminada su jornada laboral. Eso de tomar una caña al salir no es algo muy habitual.
7	Que van mucho al detalle, no saben coger perspectiva o visión global.
8	El salario y las prestaciones sociales.
9	Valoran la gente trabajadora, que se implica en la empresa y dan más a esa gente que a la gente que no tiene muchas ganas de trabajar y que se desvincula de la empresa. Personalmente lo que menos me gusta es que nunca mezclan trabajo con pasarlo bien en el trabajo y destensarse, ellos van a trabajar y listo.
10	Lo que más me gusta es que cuando se implican, tengo resultados (mejores o peores) pero no hay retrasos y se cumplen los tiempos. Lo que menos me gusta es su rigidez, su necesidad de ceñirse a un guión del que les cuesta salir.
11	Se va directo a punto de trabajo. Lo que menos, es que por la diferencia de cultura es difícil llegar a conocerlos.

12	Yo personalmente en el trabajo tengo muy buen ambiente. Al principio costó que me integrasen (soy la única extranjera en mi trabajo), pero se portan bien conmigo, y tienen mucha paciencia.
13	Eficiencia, <i>straight to the point</i> . Cierta grado de superioridad.
14	El orden. La mente cerrada.
15	Acostumbran a mantener las formas y la educación. Lo que menos, la rigidez y poca flexibilidad en determinados momentos.
16	Son gente muy comprensiva y con la mente muy abierta con los extranjeros. Lo peor es que no dejan nada a la improvisación y en ocasiones hay que acordarse más de vivir y menos de tenerlo todo organizado.
17	Lo trabajadores y metódicos que son. Lo que menos su rigidez y poca tolerancia.
18	Lo que menos, se creen superiores y no lo son. Más, yo nunca he trabajado en España así que no puedo comparar, metódicos.
19	+ Fiabilidad. - Rigidez.
20	Me gusta la planificación y la formalidad y no me gusta la poca cercanía que se llega a tener con los compañeros.
21	Me gusta su productividad. No me gusta su falta de imaginación para encontrar puntos de acuerdo.
22	Lo que más me gusta es tener sus puntos de vista, cómo ven las cosas en el trabajo. Aprender cosas de ellos tanto de su forma de trabajar como de su cultura.
23	Lo bueno es que casi siempre sabes qué te puedes esperar, porque generalmente siguen un patrón. No hay sorpresas. En contraposición, la falta de flexibilidad en ocasiones es muy frustrante, sobre todo cuando hay problemas que hay que solucionar rápido.
24	Lo que más es la variedad cultural. Lo que menos viene motivado precisamente por esa variedad cultural.
25	Lo que más, que se valora la calidad del trabajo y no se tiene que sobre trabajar innecesariamente. Lo que menos, las interminables reuniones y burocracia.
26	Me gusta hablar en alemán con alemanes, me hace sentir un poco más cerca de su cultura. Lo que menos, que debido al idioma la comunicación no es tan fluida ni tan profunda como me gustaría.
27	Lo que más: Que no pierden el tiempo y valoran mucho su vida privada (y entienden que tú la tengas). Un alemán como superior es siempre justo y no se enfada con facilidad con sus subordinados, no es emocional, eso se agradece. Saben poner sus límites. Lo que menos: Si no hay una fecha fin para algo, nunca lo harán. Si no hay una orden clara de un superior, tampoco. Todo lo que sea fuera de eso, lo consideran un favor.
28	Lo que más me gusta de trabajar con alemanes es que son muy "robots" y siempre sabes lo que van a hacer. Rara vez se salen de la rutina. Este aspecto también es negativo para mí, porque hacerles cambiar de opinión o de forma de actuar, es muy complicado.

29	Lo que más me gusta es lo sencillos que son y los horarios que tienen. Lo que menos me gusta es la poca empatía que tienen y lo autónomos que son.
30	Positivo: La flexibilidad laboral y la efectividad en el trabajo en equipo. Negativo: La falta de relación social. Siempre está la barrera de ser compañeros de trabajo y fuera del trabajo la relación es mínima.
31	Me gusta el respeto mutuo con el que trabajamos. No me gusta cuando la burocracia te hace perder tiempo que podías aprovechar para otras cosas, aunque esto no es patrimonio exclusivo de los alemanes.
32	Me gusta trabajar con ellos por su educación y predisposición al trabajo. Lo que menos me gusta es lo inflexibles que son y la poca adaptación a los cambios que suelen ofrecer.
33	NSNC.
34	Lo que más: Siguen las normas y las metodologías. Lo que menos: Diferencia de trato entre español/alemán.
35	Lo que más, que son sinceros. No suelen engañar y si se quejan es por alguna razón de peso. Lo que menos, la falta de iniciativa y de soluciones que no sean 100% de manual. Parece que aceptan el exceso de burocracia.
36	Lo que más: el saber que lo que tienen que hacer (paso 1, paso 2, paso 3...) lo van a hacer. Lo que menos: que más vale que lo que tengan que hacer sea eso, porque como algo se desvíe o lo que sea, se acabó.
37	El ritmo de trabajo y las formas. Lo que menos, a veces son pasotas.
38	Me gusta su paciencia, trabajan sin presión. No me gusta su falta de flexibilidad en el trabajo.
39	Lo que más, el poco estrés y la parsimonia con la que trabajan. Lo que menos, la poca interacción que existe.
40	Normalmente, tienen todo programado y puedes apoyarte en eso. Al tener todo programado si ocurre algo que está fuera de ahí, no se hace.
41	Es fácil tratar con ellos, amables. Lo que menos, no le pidas un favor o un extra después de sus 8 horas laborales.
42	La <organización. La rigidez.
43	El intentar relacionarme con ellos en inglés no es una barrera, siempre intentan entenderme.
44	Lo que más el hecho de tener la oportunidad de trabajar en otro idioma. Lo que menos todo lo que desemboca del uso de ese idioma xD. Muchas veces entiendes los términos generales pero quizá no el detalle, lo cual, dependiendo del trabajo, es bastante relevante...
45	Los horarios y el tipo de trabajo que realizo aquí me gusta. Lo que menos me gusta es el ambiente de trabajo.
46	Trabajan 100% (no <i>facebooking</i> , etc.); excepción, los administrativos.
47	La manera de hacerlo todo correcto lo que más, y lo que menos la poca capacidad de improvisación ante un problema.

DOCUMENTO 13: Respuestas a: “¿Alguna vez ha tenido algún problema con los alemanes con los que suele tratar? ¿Cree que hubiera tenido el mismo problema si, en vez de alemanes, hubieran sido españoles?”

1	Sí, los he tenido, pero el problema habría sido el mismo con españoles. La diferencia está en que, con españoles, el tema habría llegado a un plano más personal y habría costado más de superar mientras que con los alemanes eso no sucede. Se pasa página pronto.
2	Sí he tenido roces. No los hubiera atendido de ser españoles.
3	No.
4	No he tenido ningún problema.
5	No tuve problemas. Pero si los hubiese tenido creo que podrían ser los mismos que si hubiese sido con españoles.
6	No.
7	Sí, porque cuando piensan algo es muy difícil hacerles cambiar de opinión aunque no estén en lo cierto, pero con los españoles nos hubiéramos quedado en un laberinto de rodeos.
8	No lo definiría como problema, pero sí situaciones difíciles. No lo creo.
9	En general creo que los problemas los tendría más con españoles que con alemanes. Nunca he tenido problemas con alemanes, ya que es gente muy tolerante.
10	No. Nunca.
11	Me imagino que habrá de todo, no puedo generalizar en todo. Pero el tema de que se crean superiores y nos traten como los pobrecitos del sur de Europa.
12	Por lo general no, pero un español lo habría hecho más fácil.
13	En cierta ocasión tuve un problema con un superior ya que hizo un comentario de mal gusto sobre cuál era la mejor manera en la que debería mejorar mi nivel de alemán. Creo que el problema hubiera surgido independientemente de la nacionalidad, tiene más que ver con la educación del individuo.
14	Con los que suelo tratar no he tenido problemas.
15	No he tenido ningún problema. Me han tratado súper bien y me han hecho sentirme uno más.
16	Solamente con el tema de la flexibilidad y los tiempos. Pero es normal, nosotros al final nos saltamos normas si hace falta. Aquí esto es impensable, generalmente.
17	Sí he tenido problemas y si no fuese alemán ese problema no hubiera existido.
18	Los problemas suelen venir de la inflexibilidad y testarudez. En España habrían existido otro tipo de problemas, pero habrían existido sin duda.
19	No he tenido ese tipo de problemas. Los he tenido más con los españoles.
20	Claro. La forma de trabajar es muy distinta por lo anterior.
21	De momento no he tenido problema con ninguno.
22	No he tenido problemas con ellos, es una país con muchas reglas, si las sigues no tendrás problemas, a pesar de que muchas de ellas no las comparta. Pero cuando uno vive en un país que no es el suyo, solo queda acatar las normas si quieres ahorrar problemas.

23	Algún que otro roce pero siempre se ha solucionado hablando. Creo que no hubiera habido diferencia si se hubiese tratado de españoles, o quizás hubiese sido más complicado debido a la similitud de caracteres de los españoles.
24	No he tenido ningún problema.
25	No, no he tenido problemas.
26	No he tenido problemas con ellos.
27	Los problemas que he tenido los he tenido igualmente con españoles.
28	Nunca he tenido problemas salvo malentendidos por expresiones en inglés (por falta de nivel de nuestra parte o de la suya). Con españoles suele ser más fácil tener discusiones o fricciones.
29	Los problemas que he ido teniendo con alemanes los he tenido también con españoles (o no creo que sean exclusivo de ellos).
30	No, los problemas habrían sido los mismos.
31	No, no.
32	No, no he tenido problemas con los alemanes.
33	Lo mismo.
34	Sí, muchas veces, pero he de decir que no se trata de algo genérico de la nacionalidad... como se suele decir en todas las casas se cuecen habas.
35	No, nada en particular.
36	No he tenido problemas la verdad. Los españoles somos menos comprometidos, por lo general, con nuestro trabajo y con nuestro buen hacer. Por otra parte somos más alegres, divertidos y con más facilidad para las relaciones sociales.
37	Bueno, hay gente rara en todos los sitios, pero me sorprendió mucho la poca relación que llegué a tener con mis compañeros de piso.
38	Sí, tuve problemas con una compañera alemana. La situación era de gran tensión no sólo conmigo sino con muchos compañeros más. No creo que el único motivo fuera su nacionalidad, ya que en mi caso, trabajamos con varios alemanes y con ninguno han surgido tales roces, pero sí que es cierto que algunos rasgos de su carácter eran completamente opuestos a los nuestros. Su manera de comunicar era extremadamente directa, y transmitía soberbia e incluso en ocasiones mala educación. Se alteraba con facilidad y reaccionaba tratando de malos modos a la gente (gritaba, contestaba mal). Ignoro si ella era consciente de que su manera de expresar causaba rechazo en numerosos españoles.
39	Sí que he tenido alguno relacionado con el tema de la puntualidad y creo que con españoles no hubiera pasado.
40	No he tenido ningún problema nunca, es más, creo que con españoles tendría más problemas. Suelo ser más paciente con gente que tiene otra cultura distinta a la mía.
41	Aun sabiendo que me han contratado para trabajar en inglés puesto que es una posición regional, estoy estudiando alemán porque tengo problemas para relacionarme con la gente de la oficina por el idioma.
42	Tienen una completa falta de pragmatismo. En general, los españoles son más flexibles.
43	Hasta ahora no he tenido ningún problema.

44	No he tenido ningún problema.
45	Problema, problema tampoco, pero es cierto que hay alguno que escurre bastante el bulto en el trabajo, en contra de la imagen de eficiencia alemana que se exporta al resto del mundo.
46	Sí que tuve algunos problemas, y pienso que probablemente fuera por ser extranjera, o por ser mujer. Si hubiera sucedido lo mismo en mi anterior trabajo en España, no hubieran provocado la tensión que crearon aquí.
47	Sí, muchas! Completamente diferente de ser españoles.

DOCUMENTO 14: Respuestas a: “En el caso de que sus superiores sea alemanes, ¿cómo es su relación con usted y con el resto de subordinados? (Se muestran distantes y dan a entender que existe una distancia de poder, son cercanos, tienen en cuenta sus opiniones...)”

1	En principio se mostraban bastante cercanos.
2	Los superiores son bastante cercanos y no se nota mucho la jerarquía, aunque la haya. Se intentan hacer <i>feedbacks</i> con los trabajadores en prácticas cuando el tiempo lo permite. Nosotras estábamos en otra planta y subían a veces para saludar o ver qué tal.
3	Se muestran más distantes que el resto de superiores no alemanes. Por ejemplo, no es tan habitual que cuenten anécdotas personales o se <i>explayen</i> hablando sobre sí mismos, como en el caso de los españoles. Según mi modo de ver, es su manera de mostrar profesionalidad. Sin embargo, sí se interesan por la opinión de los demás (no sólo la escuchan sino que la piden directamente) e implementan sugerencias que les gusten, bien provengan de un superior o de un subordinado. Sí mantienen una relación estrecha en el plano laboral con compañeros o subordinados.
4	Mis jefes son muy cercanos.
5	Son gente muy cercana, aunque no suele ser lo habitual, siempre tiene que haber una excepción que confirme la regla. Siempre me dan su opinión y me piden la mía. Son gente encantadora.
6	Son distantes pero respetuosos con mis opiniones. Son correctos y profesionales.
7	No suelen tomar mucho en cuenta los avisos sobre posibles problemas a futuro y luego hay que solventar los problemas causados por hacer caso omiso de los avisos. Sin embargo, otros trabajadores que son de su misma nacionalidad pueden convencerles de cualquier cosa sin problemas. Son reacios a confiar en los extranjeros.
8	Es un poco mitad y mitad, no quieren perder el respeto de los subordinados, por lo que intentan mantener una cierta distancia, pero también son cercanos y se interesan por el bienestar y la satisfacción de los empleados. Creo que se esfuerzan <i>muuuuuuucho</i> más que los jefes españoles para estar en contacto con los empleados y saber de ellos.
9	Les cuesta entender que trabajan para una empresa española. Tienen en cuenta lo que se les pide pero intentan imponer siempre su criterio.
10	NSNC.
11	No tengo superiores alemanes.
12	Mi relación con mis superiores es muy buena. Tienen en cuenta mis opiniones, se preocupan de que entienda las cosas y de que esté a gusto.

13	No aplica.
14	No lo son.
15	NSNC.
16	Son gente encantadora, siempre pendiente de mí para que todo sea de mi agrado. En mi caso los alemanes para los que trabajo son gente muy cercana en el trato.
17	En mi caso tengo trato cercano. Me siento en frente de él.
18	Existe esa distancia. De buen rollo, pero no.
19	En mi caso mi superior intenta mostrarse cercano bromeando en ocasiones con los empleados, aun así la relación en realidad es distante y se limita a lo laboral.
20	El trato es el mismo que con los demás empleados.
21	No hay diferencia ninguna. Mi jefe me trata de igual manera que a todos. Mi jefe trata de que me sienta a gusto.
22	En mi caso es excepcional. Tengo un superior que es alemán, pero que no lo parece. Hemos salido a tomar cervezas, a hacer planes después del trabajo, fútbol, etc. Es muy cercano y se preocupa. En el resto de equipos he visto que esto no pasa.
23	Fluida y cercana.
24	Depende de la persona. Los jefes alemanes que tienen una actitud cercana les llamamos "españoles" o "mediterráneos".
25	Mi superior no es alemán.
26	Si bien los alemanes son distantes en general, los jefes son cercanos, tienen mucho en cuenta mi opinión. Noto menos la jerarquía aquí.
27	En mi caso, uno de mis superiores es alemán y es muy simpático y empático. Siempre está disponible tanto para temas laborales como personales. Es de los pocos alemanes que queda para tomar algo con nosotros y se ha integrado y preocupado por entender nuestra cultura. Más que un jefe, es un líder, todos le aprecian y siempre está dispuesto a ayudar.
28	Hay de todo, en mi empresa hay gente de muchas nacionalidades, por lo tanto los jefes alemanes son bastante abiertos y cercanos, lo de las opiniones... les cuesta más.
29	Trato de usted pero cercano. Somos una empresa de unos 12 trabajadores, así que el trato es siempre amable pero sin dejar de lado quién es el que manda.
30	Mi relación con mi superior es muy buena tanto profesional como personalmente.
31	Los superiores alemanes se muestran más cercanos a los subordinados que los superiores españoles.
32	NSNC.
33	Mis superiores no son alemanes.
34	No tengo un superior directo pero sí que respetan mucho la jerarquía por lo que he visto y escuchado de otros compañeros/amigos. Un subordinado siempre habla con su jefe directo y no se salta la jerarquía establecida y mucho menos contesta o hace comentarios personales a su jefe, cosa que con los españoles sí ocurre.

35	Desde hace mucho tiempo no tengo superiores alemanes, pero cuando los tuve creo que la relación que tenían conmigo era similar a la que tenían con otros compañeros alemanes. En mi caso eran más bien cercanos (siempre dentro de la oficina, sin relación fuera de ella), y sí tenían en cuenta mi opinión (al igual que la del resto de compañeros).
36	N/A.
37	NO.
38	Son cercanos, apenas he visto comportamientos que muestren superioridad.
39	No, el acceso es muy normal.
40	No es mi caso.
41	En general en la empresa donde trabajo esas distancias las marcan más los superiores de origen latino, pero de todos modos no existe una separación marcada entre los diferentes niveles.
42	No tengo superiores alemanes.
43	Existen superiores que dejan claro desde el primer momento que hay que tratarlos con distancia y respetando rangos, pero también existen aquellos que tutean y hacen que sea mucho más agradable el trato.
44	Lo son, pero el caso más claro es que con uno que empecé éramos compañeros y había discusiones constructivas (y hasta se le notaba intimidado por mi), seguimos caminos distintos y acabé trabajando en su departamento, entonces esperaba era incapaz de argumentar un tema. Incluso antes de moverme de departamento. Mi experiencia como <i>entrepreneur</i> es con el coordinador de una aceleradora de negocios. Está por encima de la ley. He de decir que tuve una experiencia todo lo contrario, una persona con más experiencia que todos los otros juntos, era humilde. Aquí la "Dr." importa muchísimo.
45	He trabajado en 2 empresas y tienen en cuenta tus opiniones.

DOCUMENTO 15: Respuestas a "¿Está de acuerdo con esta frase? ¿Por qué? <<Poco a poco, voy desarrollando una relación personal con los alemanes con los que trato. Nos interesamos el uno por el otro y no tengo la sensación de que nuestro vínculo se reduzca exclusivamente al trabajo>>".

1	Sí, es cierto... poco a poco... los españoles somos más emocionales y nos cuesta no incluir esa faceta en todo lo que hacemos. A los alemanes les sucede lo contrario. Esas diferencias tienden a desaparecer con el tiempo.
2	No estoy de acuerdo. Cuando hay aproximaciones las siento como superficiales.
3	En algún caso sí pero en general se reduce al trabajo.
4	Sí estoy de acuerdo, son reservados al principio pero con el paso del tiempo suelen ser más abiertos y se puede entablar una buena relación.
5	Sí. Les cuesta relacionarse, creo que socialmente son inferiores, pero una vez que consigues "romper el hielo", son bastante agradables.

6	No me he encontrado.
7	No, en principio no estoy de acuerdo, para mí son más distantes aunque entre ellos sí que son más que compañeros de trabajo.
8	No. No es mi experiencia personal.
9	Estoy totalmente de acuerdo. Los alemanes al contrario que los españoles son gente que de primeras no se abren a la gente, sin embargo en el momento que consigues entrar en su vida te quedas para siempre. Son gente muy leal.
10	No. Se ciñen al trabajo.
11	Con mis compañeros, después de 5 años, aunque hablas de lo que has hecho el fin de semana, no quedamos fuera del trabajo.
12	Sí, como creo que cualquier relación interpersonal.
13	No, el trato con los compañeros se limita a lo laboral y no se desarrolla una relación personal más allá de eso.
14	En mi caso particular yo prefiero relacionarme con otros alemanes que no tengan que ver con el trabajo.
15	Sí. Con algunos compañeros tengo un poco más de amistad que con otros. Pero esto también me ha pasado en España, no con todo el mundo existe el mismo <i>feeling</i> .
16	En mi caso sí, estoy de acuerdo.
17	Sí.
18	No estoy de acuerdo. Es bastante complicado encontrar puntos de encuentro fuera del trabajo con los alemanes.
19	No estoy de acuerdo.
20	Cuesta llegar a ese punto, pero sí se consigue. Y es una relación más duradera en tanto que no son tan emocionales como nosotros.
21	Bueno, en mi caso la relación no pasó de lo laboral.
22	No. Porque no tengo relación con ningún alemán fuera del trabajo. Los únicos con los que trato de vez en cuando son los que hablan español.
23	Creo que la relación con los alemanes es dura al principio. Siempre me ha dado la impresión de que tienen su grupo de amigos de toda la vida y son un poco reacios a entablar amistad con alguien que no va a estar ahí demasiado tiempo. Pero lo que sí que puedo afirmar es que, una vez que son amigos tuyos, son muy fieles y nobles.
24	En mi caso sí que es cierto que, al mantener una relación laboral estrecha, poco a poco uno va conociendo más personalmente al compañero o superior alemán, y las conversaciones no se limitan únicamente a temas profesionales. No obstante no creo que la relación con un alemán llegue a ser tan estrecha como con la de un español.
25	Sí totalmente. Todos los alemanes que conozco son muy abiertos y predispuestos a conocer culturas nuevas.
26	Estoy totalmente de acuerdo con la frase. Los alemanes son gente que al principio no se entregan como lo podemos hacer los españoles el primer día de conocer a alguien, pero si consigues entrar en la vida de un alemán te quedarás siempre en ella. Son gente muy leal.

27	No! No tengo ninguna relación más allá de la profesional con la gente de la oficina.
28	Es cierto.
29	Estoy de acuerdo. Es verdad que todo va más lento en lo que se refiere a las relaciones personales, pero poco a poco uno consigue amigos en el trabajo.
30	Estoy de acuerdo. Me gusta mucho vivir en Alemania y aprender el idioma. Por eso, intento aprender de ellos día a día y me intereso por su cultura e historia. Lo mismo pasa con ellos, me preguntan mucho por nuestra cultura y siempre están dispuestos a hacer turismo en España.
31	No estoy de acuerdo, tengo claro que mi relación con ellos es exclusivamente laboral.
32	En cierto modo sí. Aunque siempre existe la barrera de ser compañeros de trabajo, con el tiempo se van abriendo y permitiendo conocerse un poco más. Hay de todo, compañeros abiertos y más cerrados, y como con todo alemán, la amistad hay que trabajarla y darle tiempo.
33	Sí. Porque refleja la realidad de mi experiencia personal.
34	No, no estoy especialmente de acuerdo, evidentemente se va manteniendo un vínculo que va más allá del trabajo, pero no por el hecho de ser alemanes, sino por el hecho de ser personas con las que hablas y te mantienes en contacto constantemente.
35	En general, nuestro vínculo se reduce solo al trabajo.
36	No. Los alemanes diferencian mucho entre compañeros de trabajo y amigos, y son mucho más reservados que los españoles con su vida personal.
37	Con algunos sí que hay un nivel de confianza personal. En general creo que son tímidos pero cuando hay cierta confianza cambian, va en la persona no en la nacionalidad.
38	No estoy de acuerdo. Eso sólo lo he vivido con un par de casos aislados de alemanes, con el resto siempre han sido muy exclusivos a mantener una relación en la oficina.
39	No del todo.
40	No tengo relaciones personales con alemanes, el principal motivo es que no domino el idioma.
41	No estoy de acuerdo en absoluto. Llevo viviendo cuatro años en Alemania y no tengo ningún vínculo personal con un alemán, tan sólo de trabajo.
42	Sí estoy de acuerdo. Fuera del ámbito laboral es muy difícil tratar con ellos.
43	Estoy completamente de acuerdo con esa frase.
44	Solo trato por correo con ellos, con algunos hay más confianza y con otros solo me reportan un error y les contesto con " <i>Done</i> ".
45	Estoy de acuerdo. Porque es como funciona. Posiblemente se tarde muchos más en tener una relación interpersonal con una persona de nacionalidad alemana pero es mucho más duradera que en círculos latinos.
46	Para nada. Colegas de trabajo son colegas de trabajo, la amistad y la familia parecen ser otro nivel (he de decir que estoy en norte de Alemania, que parece ser más cerrado).
47	Puede ser cierto pero en mi opinión, en una medida mucho más pequeña que si el interlocutor fuese español. Con un alemán, cuando el lunes te pregunta qué tal el fin de semana es como si ya fueseis íntimos, es una muestra de afecto inesperada. En cambio en España es lo normal, y es habitual entre compañeros contarse los problemas y miserias de la vida diaria, lo cual me parece impensable con un alemán...

DOCUMENTO 16: Respuestas a “Por último, a lo mejor estas preguntas le han ayudado a recordar alguna experiencia, anécdota, curiosidad. Cualquier cosa puede ser de utilidad para los propósitos de este estudio”

1	El grupo tiene una filial en Alemania y siempre se comenta internamente que "los alemanes están de vacaciones". La verdad es que pese a la fama que tienen de trabajadores, sorprende la cantidad de vacaciones que tienen, así como los horarios de trabajo (muchas menos horas).
2	No recuerdo ninguna experiencia.
3	Por último hacer hincapié en la lealtad de los alemanes y su responsabilidad y eficacia a la hora de trabajar en cualquier tipo de oficio. Trabajar con gente así te enseña mucho a la hora de tu desarrollo profesional.
4	Su inflexibilidad a la hora de los pagos y envío de las cosas. No envían ningún material hasta que no ven el dinero en el banco aunque les hayas mandado justificante de la transferencia.
5	Desde que comencé en la oficina se bromea sobre la poca puntualidad de los españoles llegado incluso a decir que yo nunca sería capaz de llegar temprano. Aun no habiendo llegado ni un sólo día tarde, en cierta ocasión me citaron para una reunión media hora antes de lo previsto para la misma por si me retrasaba.
6	Las sociedades española y alemana son muy diferentes en todos los aspectos (sistema educativo, valores, culinaria, etc.). Es por esto que la integración se hace complicada. Hay que intentar entender las diferencias y las normas de comportamiento, para poco a poco integrarse en la cultura del otro. Si no se es paciente lo más probable es que se caiga en la frustración y esta haga que la experiencia del día a día sea muy dura. El clima modela el carácter. En España tenemos luz, cielos azules y calor mientras que en Alemania tienen penumbra, cielos grises y frío. Nuestra cultura interactúa en espacios abiertos donde el contacto humano es normal, mientras que la cultura alemana interactúa en espacios cerrados y guarda las distancias.
7	Ahora no me acuerdo de ninguna anécdota pero, en líneas generales, me siento a gusto con mis compañeros.
8	Me ha recordado un momento en el que estando muy agobiado por una entrega de trabajo muy cercana y relevante, el alemán responsable de documentación estuvo sentado casi una hora en silencio a mi lado esperando que le diera la documentación del proceso, cuando lo que realmente necesitaba era tiempo y espacio para poder terminar el entregable, que luego tendría la documentación. Y todo porque la fecha de entrega de documentación era al día siguiente y él tenía vacaciones...
9	Siempre recuerdo la anécdota de cuando pedí una vez un <i>espresso macchiato</i> en un bar y me dijeron que no era posible. Les pregunté si tenían <i>espresso</i> , y me dijeron que sí. Les pregunté si tenían leche, y me dijeron que sí. Les pregunté si podían echar un poquito de leche al <i>espresso</i> , y me dijeron que no era posible. Son inflexibles.
10	Al principio cuesta mucho cuando vienes de un entorno español, en que hay más cafés, siempre hay alguna conversación personal... pero la forma española tiene sus defectos: todo es para YA, surgen "bombas" en el trabajo, la gente es emocional y grita con facilidad... La seguridad en Alemania que te da el jefe es total, y se puede trabajar más tranquila e intensamente dado que no hay conversaciones constantes a tu alrededor. Todo ello enlaza con que el alemán distingue entre trabajo y vida personal muy bien, y quiere acabar cuanto antes e irse a casa. El español hace relaciones en el trabajo para poder alargar la jornada sin sentir que su vida personal está en detrimento. Aunque no se sabe qué viene antes (sabes que vas a estar hasta las 9pm trabajando, pues haces amigos en el trabajo).

11	Lo que más me sorprende es que cuando entra un empleado nuevo a la oficina, nadie se presenta. Puedes estar meses trabajando al lado de alguien y no saber cómo se llama, porque si tú no das el primer paso, ellos no lo hacen.
12	Lo que más me llama la atención de trabajar con alemanes es que en la hora de la comida comen rápido, incluso en la misma mesa un sándwich o ensalada y se marchan pronto a casa, de manera que puedan tener vida familiar. Los españoles nos entretenemos más comiendo, de manera que estamos muchas más horas en la oficina. Ellos son más productivos.
13	Soy la única española en la empresa y se suele apelar mucho a mi carácter español. Los alemanes reaccionan diferente a las adversidades, se mantienen más fríos mientras que nosotros los españoles saltamos con más facilidad y tenemos más problemas para controlar nuestros impulsos.
14	Tras más de año y medio viviendo en Alemania solo con un compañero de trabajo alemán se podría decir que se formó una relación de amistad más allá del trabajo.
15	Alguna vez viajando por Alemania, al preguntar o andar perdido y ver que no hablas su idioma se esfuerzan en hablarte en inglés aunque agradecen y valoran mucho alguien que conozca su idioma.
16	Tema de baja, al mínimo constipado la propia empresa te dice que no vengas a trabajar... incluso en una semana entera para no contagiar a los compañeros. En carnavales, el día grande, incluso se viene disfrazado a la oficina.
17	Solo un comentario, desde mi punto de vista, los alemanes no son más eficientes que los españoles. Pienso que su calidad de vida en el trabajo es mucho mejor que la de los españoles, por el simple hecho de tomarse las cosas con mucha más calma y reflexión.
18	Es complicado tratar en inglés con ellos, algunas veces no nos entendemos.
19	Al llegar aquí, como era normal para mí, si me presentaban a alguien le plantaba dos besazos. Los pobres se quedaban muy parados y se sentían algo incómodos, con el tiempo se han acostumbrado... y yo también... pero era bastante gracioso al principio.

Números Publicados

Serie Unión Europea y Relaciones Internacionales

- Nº 1 / 2000 “La política monetaria única de la Unión Europea”
Rafael Pampillón Olmedo
- Nº 2 / 2000 “Nacionalismo e integración”
Leonardo Caruana de las Cagigas y Eduardo González Calleja
- Nº 1 / 2001 “Standard and Harmonize: Tax Arbitrage”
Nohemi Boal Velasco y Mariano González Sánchez
- Nº 2 / 2001 “Alemania y la ampliación al este: convergencias y divergencias”
José María Beneyto Pérez
- Nº 3 / 2001 “Towards a common European diplomacy? Analysis of the European Parliament resolution on establishing a common diplomacy (A5-0210/2000)”
Belén Becerril Atienza y Gerardo Galeote Quecedo
- Nº 4 / 2001 “La Política de Inmigración en la Unión Europea”
Patricia Argerey Vilar
- Nº 1 / 2002 “ALCA: Adiós al modelo de integración europea?”
Mario Jaramillo Contreras
- Nº 2 / 2002 “La crisis de Oriente Medio: Palestina”
Leonardo Caruana de las Cagigas
- Nº 3 / 2002 “El establecimiento de una delimitación más precisa de las competencias entre la Unión Europea y los Estados miembros”
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 4 / 2002 “La sociedad anónima europea”
Manuel García Riestra
- Nº 5 / 2002 “Jerarquía y tipología normativa, procesos legislativos y separación de poderes en la Unión Europea: hacia un modelo más claro y transparente”
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 6 / 2002 “Análisis de situación y opciones respecto a la posición de las Regiones en el ámbito de la UE. Especial atención al Comité de las Regiones”
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 7 / 2002 “Die Festlegung einer genaueren Abgrenzung der Kompetenzen zwischen der Europäischen Union und den Mitgliedstaaten”
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 1 / 2003 “Un español en Europa. Una aproximación a Juan Luis Vives”
José Peña González
- Nº 2 / 2003 “El mercado del arte y los obstáculos fiscales ¿Una asignatura pendiente en la Unión Europea?”
Pablo Siegrist Ridruejo

- Nº 1 / 2004 “Evolución en el ámbito del pensamiento de las relaciones España-Europa”
José Peña González
- Nº 2 / 2004 “La sociedad europea: un régimen fragmentario con intención armonizadora”
Alfonso Martínez Echevarría y García de Dueñas
- Nº 3 / 2004 “Tres operaciones PESD: Bosnia i Herzegovina, Macedonia y República Democrática de Congo”
Berta Carrión Ramírez
- Nº 4 / 2004 “Turquía: El largo camino hacia Europa”
Delia Contreras
- Nº 5 / 2004 “En el horizonte de la tutela judicial efectiva, el TJCE supera la interpretación restrictiva de la legitimación activa mediante el uso de la cuestión prejudicial y la excepción de ilegalidad”
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 1 / 2005 “The Biret cases: what effects do WTO dispute settlement rulings have in EU law?”
Adrian Emch
- Nº 2 / 2005 “Las ofertas públicas de adquisición de títulos desde la perspectiva comunitaria en el marco de la creación de un espacio financiero integrado”
José María Beneyto y José Puente
- Nº 3 / 2005 “Las regiones ultraperiféricas de la UE: evolución de las mismas como consecuencia de las políticas específicas aplicadas. Canarias como ejemplo”
Carlota González Láynez
- Nº 24 / 2006 “El Imperio Otomano: ¿por tercera vez a las puertas de Viena?”
Alejandra Arana
- Nº 25 / 2006 “Bioterrorismo: la amenaza latente”
Ignacio Ibáñez Ferrándiz
- Nº 26 / 2006 “Inmigración y redefinición de la identidad europea”
Diego Acosta Arcarazo
- Nº 27 / 2007 “Procesos de integración en Sudamérica. Un proyecto más ambicioso: la comunidad sudamericana de naciones”
Raquel Turienzo Carracedo
- Nº 28 / 2007 “El poder del derecho en el orden internacional. Estudio crítico de la aplicación de la norma democrática por el Consejo de Seguridad y la Unión Europea”
Gaspar Atienza Becerril
- Nº 29 / 2008 “Iraqi Kurdistan: Past, Present and Future. A look at the history, the contemporary situation and the future for the Kurdish parts of Iraq”
Egil Thorsås
- Nº 30 / 2008 “Los desafíos de la creciente presencia de China en el continente africano”
Marisa Caroço Amaro
- Nº 31 / 2009 “La cooperación al desarrollo: un traje a medida para cada contexto. Las prioridades para la promoción de la buena gobernanza en terceros países: la Unión Europea, los Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas”
Anne Van Nistelrooij

- Nº 32 / 2009 “Desafíos y oportunidades en las relaciones entre la Unión Europea y Turquía”
Manuela Gambino
- Nº 33 / 2009 “Las relaciones transatlánticas tras la crisis financiera internacional: oportunidades para la Presidencia Española”
Román Escolano
- Nº 34 / 2010 “Los derechos fundamentales en los tratados europeos. Evolución y situación actual”
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 35 / 2010 “La Unión Europea ante los retos de la democratización en Cuba”
Delia Contreras
- Nº 36 / 2010 “La asociación estratégica UE- Brasil. Retórica y pragmatismo en las relaciones Euro-Brasileñas” (Vol 1 y 2)
Ana Isabel Rodríguez Iglesias
- Nº 37 / 2011 “China’s foreign policy: A European perspective”
Fernando Delage y Gracia Abad
- Nº 38 / 2011 “China’s Priorities and Strategy in China-EU Relations”
Chen Zhimin, Dai Bingran, Pan Zhongqi y Dingchun
- Nº 39 / 2011 “Motor or Brake for European Policies? Germany’s new role in the EU after the Lisbon-Judgment of its Federal Constitutional Court”
Ingolf Pernice
- Nº 40 / 2011 “Back to Square One - the Past, Present and Future of the Simmenthal Mandate”
Siniša Rodin
- Nº 41 / 2011 “Lisbon before the Courts: Comparative Perspectives”
Mattias Wendel
- Nº 42 / 2011 “The Spanish Constitutional Court, European Law and the constitutional traditions common to the Member States (Art. 6.3 TUE). Lisbon and beyond”
Antonio López – Pina
- Nº 43 / 2011 “Women in the Islamic Republic of Iran: The Paradox of less Rights and more Opportunities”
Désirée Emilie Simonetti
- Nº 44 / 2011 “China and the Global Political Economy”
Weiping Huang & Xinning Song
- Nº 45 / 2011 “Multilateralism and Soft Diplomacy”
Juliet Lodge and Angela Carpenter
- Nº 46 / 2011 “FDI and Business Networks: The EU-China Foreign Direct Investment Relationship”
Jeremy Clegg and Hinrich Voss
- Nº 47 / 2011 “China within the emerging Asian multilateralism and regionalism as perceived through a comparison with the European Neighbourhood Policy”
Maria-Eugenia Bardaro & Frederik Ponjaert
- Nº 48 / 2011 “Multilateralism and Global Governance”
Mario Telò

- Nº 49 / 2011 “Bilateral Trade Relations and Business Cooperation”
Enrique Fanjul
- Nº 50 / 2011 “Political Dialogue in EU-China Relations”
José María Beneyto, Alicia Sorroza, Inmaculada Hurtado y Justo Corti
- Nº 51 / 2011 “La Política Energética Exterior de la Unión Europea: Entre dependencia, seguridad de abastecimiento, mercado y geopolítica”
Marco Villa
- Nº 52 / 2011 “Los Inicios del Servicio Europeo de Acción Exterior”
Macarena Esteban Guadalix
- Nº 53 / 2011 “Holding Europe’s CFSP/CSDP Executive to Account in the Age of the Lisbon Treaty”
Daniel Thym
- Nº 54 / 2012 “El conflicto en el Ártico: ¿hacia un tratado internacional?”
Alberto Trillo Barca
- Nº 55 / 2012 “Turkey’s Accession to the European Union: Going Nowhere”
William Chislett
- Nº 56 / 2012 “Las relaciones entre la Unión Europea y la Federación Rusa en materia de seguridad y defensa. Reflexiones al calor del nuevo concepto estratégico de la Alianza Atlántica”
Jesús Elguea Palacios
- Nº 57 / 2012 “The Multiannual Financial Framework 2014-2020: A Preliminary analysis of the Spanish position”
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 58 / 2012 “Preserving Sovereignty, Delaying the Supranational Constitutional Moment? The EU as the Anti-Model for regional judiciaries”
Allan F. Tatham
- Nº 59 / 2012 “La participación de las CCAA en el diseño y la negociación de la política de cohesión para el periodo 2014-2020”
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 60 / 2012 “El planteamiento de las asociaciones estratégicas: la respuesta europea ante los desafíos que presenta el nuevo orden mundial”
Javier García Toni
- Nº 61 / 2012 “La dimensión global del Constitucionalismo Multinivel. Una respuesta global a los desafíos de la globalización”
Ingolf Pernice
- Nº 62 / 2012 “EU External Relations: the Governance Mode of Foreign Policy”
Gráinne de Búrca
- Nº 63 / 2012 “La propiedad intelectual en China: cambios y adaptaciones a los cánones internacionales”
Paula Tallón Queija
- Nº 64 / 2012 “Contribuciones del presupuesto comunitario a la gobernanza global: claves desde Europa”
Cristina Serrano Leal
- Nº 65 / 2013 “Las relaciones germano-estadounidenses entre 1933 y 1945”
Pablo Guerrero García

- Nº 66 / 2013 “El futuro de la agricultura europea ante los nuevos desafíos mundiales”
Marta Llorca Gomis, Raquel Antón Martín, Carmen Durán Vizán y Jaime del Olmo Morillo-Velarde
- Nº 67 / 2013 “¿Cómo será la guerra del futuro? La perspectiva norteamericana”
Salvador Sánchez Tapia
- Nº 68 / 2013 “Políticas y estrategias de comunicación de la Comisión Europea: actores y procesos desde que se aprueban hasta que la información llega a la ciudadanía española”
Marta Hernández Ruiz
- Nº 69 / 2013 “El reglamento europeo de sucesiones. Tribunales competentes y ley aplicable. excepciones al principio general de unidad de ley”
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 70 / 2013 “Private Sector Protagonism in U.S. Humanitarian Aid”
Sarah Elizabeth Capers
- Nº 71 / 2014 “Integration of Turkish Minorities in Germany”
Iraia Eizmendi Alonso
- Nº 72 / 2014 “La imagen de España en el exterior: la Marca España”
Marta Sabater Ramis
- Nº 73 / 2014 “Aportaciones del Mercado Interior y la política de competencia europea: lecciones a considerar por otras áreas de integración regional”
Jerónimo Maillo
- Nº 74 / 2015 “Las relaciones de la UE con sus socios meridionales a la luz de la Primavera Árabe”
Paloma Luengos Fernández
- Nº 75 / 2015 “De Viena a Sarajevo: un estudio del equilibrio de poder en Europa entre 1815 y 1914”
Álvaro Silva Soto
- Nº 76 / 2015 “El avance de la ultraderecha en la UE como consecuencia de la crisis: Una perspectiva del contexto político de Grecia y Francia según la teoría del ‘chivo expiatorio’”
Eduardo Torrecilla Giménez

Serie Política de la Competencia

- Nº 1 / 2001** “El control de concentraciones en España: un nuevo marco legislativo para las empresas”
José María Beneyto
- Nº 2 / 2001** “Análisis de los efectos económicos y sobre la competencia de la concentración Endesa-Iberdrola”
Luis Atienza, Javier de Quinto y Richard Watt
- Nº 3 / 2001** “Empresas en Participación concentrativas y artículo 81 del Tratado CE: Dos años de aplicación del artículo 2(4) del Reglamento CE de control de las operaciones de concentración”
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 1 / 2002** “Cinco años de aplicación de la Comunicación de 1996 relativa a la no imposición de multas o a la reducción de su importe en los asuntos relacionados con los acuerdos entre empresas”
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 2 / 2002** “Leniency: la política de exoneración del pago de multas en derecho de la competencia”
Santiago Illundaín Fontoya
- Nº 3 / 2002** “Dominancia vs. disminución sustancial de la competencia ¿cuál es el criterio más apropiado?: aspectos jurídicos”
Mercedes García Pérez
- Nº 4 / 2002** “Test de dominancia vs. test de reducción de la competencia: aspectos económicos”
Juan Briones Alonso
- Nº 5 / 2002** “Telecomunicaciones en España: situación actual y perspectivas”
Bernardo Pérez de León Ponce
- Nº 6 / 2002** “El nuevo marco regulatorio europeo de las telecomunicaciones”
Jerónimo González González y Beatriz Sanz Fernández-Vega
- Nº 1 / 2003** “Some Simple Graphical Interpretations of the Herfindahl-Hirshman Index and their Implications”
Richard Watt y Javier De Quinto
- Nº 2 / 2003** “La Acción de Oro o las privatizaciones en un Mercado Único”
Pablo Siegrist Ridruejo, Jesús Lavalle Merchán, Emilia Gargallo González
- Nº 3 / 2003** “El control comunitario de concentraciones de empresas y la invocación de intereses nacionales. Crítica del artículo 21.3 del Reglamento 4064/89”
Pablo Berenguer O’Shea y Vanessa Pérez Lamas
- Nº 1 / 2004** “Los puntos de conexión en la Ley 1/2002 de 21 de febrero de coordinación de las competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de defensa de la competencia”
Lucana Estévez Mendoza
- Nº 2 / 2004** “Los impuestos autonómicos sobre los grandes establecimientos comerciales como ayuda de Estado ilícita ex art. 87 TCE”
Francisco Marcos
- Nº 1 / 2005** “Servicios de Interés General y Artículo 86 del Tratado CE: Una Visión Evolutiva”
Jerónimo Maíllo González-Orús

- Nº 2 / 2005 “La evaluación de los registros de morosos por el Tribunal de Defensa de la Competencia”
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 3 / 2005 “El código de conducta en materia de fiscalidad de las empresas y su relación con el régimen comunitario de ayudas de Estado”
Alfonso Lamadrid de Pablo
- Nº 18 / 2006 “Régimen sancionador y clemencia: comentarios al título quinto del anteproyecto de la ley de defensa de la competencia”
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 19 / 2006 “Un nuevo marco institucional en la defensa de la competencia en España”
Carlos Padrós Reig
- Nº 20 / 2006 “Las ayudas públicas y la actividad normativa de los poderes públicos en el anteproyecto de ley de defensa de la competencia de 2006”
Juan Arpio Santacruz
- Nº 21 / 2006 “La intervención del Gobierno en el control de concentraciones económicas”
Albert Sánchez Graells
- Nº 22 / 2006 “La descentralización administrativa de la aplicación del Derecho de la competencia en España”
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 23 / 2007 “Aplicación por los jueces nacionales de la legislación en materia de competencia en el Proyecto de Ley”
Juan Manuel Fernández López
- Nº 24 / 2007 “El tratamiento de las restricciones públicas a la competencia”
Francisco Marcos Fernández
- Nº 25 / 2008 “Merger Control in the Pharmaceutical Sector and the Innovation Market Assessment. European Analysis in Practice and differences with the American Approach”
Teresa Lorca Morales
- Nº 26 / 2008 “Separación de actividades en el sector eléctrico”
Joaquín M^a Nebreda Pérez
- Nº 27 / 2008 “Arbitraje y Defensa de la Competencia”
Antonio Creus Carreras y Josep Maria Julià Insenser
- Nº 28 / 2008 “El procedimiento de control de concentraciones y la supervisión por organismos reguladores de las Ofertas Públicas de Adquisición”
Francisco Marcos Fernández
- Nº 29 / 2009 “Intervención pública en momentos de crisis: el derecho de ayudas de Estado aplicado a la intervención pública directa en las empresas”
Pedro Callol y Jorge Manzarbeitia
- Nº 30 / 2011 “Understanding China’s Competition Law & Policy: merger control as a case study”
Jerónimo Maillo
- Nº 31 / 2012 Autoridades autonómicas de defensa de la competencia en vías de extinción
Francisco Marcos

- Nº 32 / 2013 “¿Qué es un cártel para la CNC?”
Alfonso Rincón García-Loygorri
- Nº 33 / 2013 “Tipología de cárteles un estudio de los 20 casos resueltos por la CNC”
Justo Corti Varela
- Nº 34 / 2013 “Autoridades responsables de la lucha contra los cárteles en España (división de poderes y funciones con la UE, reparto interno con las CCAA, aplicación administrativa-judicial, dotación de recursos humanos y materiales).”
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 35 / 2013 “Una revisión de la literatura económica sobre el funcionamiento interno de los cárteles y sus efectos económicos”
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 36 / 2013 “Poderes de Investigación de la Comisión Nacional de la Competencia”
Alberto Escudero
- Nº 37 / 2013 “*Screening* de la autoridad de competencia: Mejores prácticas internacionales”
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 38 / 2013 “Objetividad, predictibilidad y determinación normativa. Los poderes normativos ad extra de las autoridades de defensa de la competencia en el control de los cárteles”
Carlos Padrós Reig
- Nº 39 / 2013 “La revisión jurisdiccional de los expedientes sancionadores de cárteles”
Fernando Díez Estella
- Nº 40 / 2013 “Programas de recompensas para luchar contra los cárteles en Europa: una comparativa con terceros países”
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 41 / 2014 “La criminalización de los cárteles en la Unión Europea”
Amparo Lozano Maneiro
- Nº 42 / 2014 “Posibilidad de sancionar penalmente los cárteles en España, tanto en el presente como en el futuro”
Álvaro Mendo Estrella
- Nº 43 / 2014 “La criminalización de los hardcore cartels: reflexiones a partir de la experiencia de EE.UU. y Reino Unido”
María Gutiérrez Rodríguez
- Nº 44 / 2014 “La escasez de acciones de daños y perjuicios derivadas de ilícitos antitrust en España, ¿por qué?”
Fernando Díez Estella
- Nº 45 / 2014 “Cuantificación de daños de los cárteles duros. Una visión económica”
Rodolfo Ramos Melero
- Nº 46 / 2014 “El procedimiento sancionador en materia de cárteles”
Alfonso Lamadrid de Pablo y José Luis Buendía Sierra
- Nº 47 / 2014 “Japanese Cartel Control in Transition”
Mel Marquis y Tadashi Shiraishi

- Nº 48 / 2015 “Una evaluación económica de la revisión judicial de las sanciones impuestas por la CNMC por infracciones anticompetitivas”
Javier García-Verdugo
- Nº 49 / 2015 “The role of tax incentives on the energy sector under the Climate Change’s challenges”
Pasqueale Pistone e Iñaki Bilbao
- Nº 50 / 2015 “Energy taxation and key legal concepts in the EU state aid context: looking for a common understanding”
Marta Villaz Ezcurra y Pernille Wegenen
- Nº 51 / 2015 “Energy taxation and key legal concepts in the EU state aid context: looking for a common understanding”
Joachim English

Serie Economía Europea

- Nº 1 / 2001** “Impacto económico de la inmigración de los Países de Europa Central y Oriental a la Unión Europea”
M^a del Mar Herrador Morales
- Nº 1 / 2002** “Análisis de la financiación de los Fondos Estructurales en el ámbito de la política regional de la Unión Europea durante el período 1994-1999”
Cristina Isabel Dopacio
- Nº 2 / 2002** “On capital structure in the small and medium enterprises: the spanish case”
Francisco Sogorb Mira
- Nº 3 / 2002** “European Union foreign direct investment flows to Mercosur economies: an analysis of the country-of-origin determinants”
Martha Carro Fernández
- Nº 1 / 2004** “¿Es necesario reformar el Pacto de Estabilidad y Crecimiento?”
Ana Cristina Mingorance
- Nº 2 / 2004** “Perspectivas financieras 2007-2013: las nuevas prioridades de la Unión Europea y sus implicaciones en la política regional”
Cristina Serrano Leal, Begoña Montoro de Zulueta y Enrique Viguera Rubio
- Nº 3 / 2004** “Stabilisation Policy in EMU: The Case for More Active Fiscal Policy”
María Jesús Arroyo Fernández y Jorge Uxó González
- Nº 1 / 2005** “La negociación de las perspectivas financieras 2007-2013: Una historia de encuentros y desencuentros”
Cristina Serrano Leal
- Nº 9 / 2006** “La cuestión agrícola en las negociaciones comerciales multilaterales”
Ana Fernández-Ardavín Martínez y M^a Ángeles Rodríguez Santos
- Nº 10 / 2007** “El modelo de desarrollo finlandés y su posible adaptación a los países del Este”
Zane Butina
- Nº 11 / 2008** “La estrategia de Lisboa como respuesta de la UE a los retos de la globalización y al envejecimiento de su población”
Miguel Moltó Calvo

Serie del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo

- Nº 1 / 2003** “Papel de la UE en las recientes cumbres internacionales”
Mónica Goded Salto
- Nº 1 / 2004** “La asociación Euro-Mediterránea: Un instrumento al servicio de la paz y la prosperidad”
Jesús Antonio Núñez Villaverde
- Nº 2 / 2004** “La retroalimentación en los sistemas de evaluación. Experiencias en la cooperación al desarrollo”
José María Larrú Ramos
- Nº 3 / 2004** “Migraciones y desarrollo: propuestas institucionales y experiencias prácticas”
Carlos Giménez, Alberto Acosta, Jaime Atienza, Gemma Aubarell, Xabier Aragall
- Nº 4 / 2004** “Responsabilidad social corporativa y PYMES”
Amparo Merino de Diego
- Nº 1 / 2005** “La relación ONG-Empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa”
Carmen Valor y Amparo Merino
- Nº 1 / 2008** “Dos modalidades de evaluación: evaluaciones de impacto aleatorias y evaluaciones participativas”
José María Larrú Ramos y Jorge Lugrís Llerandi
- Nº 2 / 2008** “A system not fit for purpose?”
Sven Grimm
- Nº 3 / 2008** “El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional”
Ramón E. Daubón
- Nº 4 / 2009** “La relación entre las instituciones y el desarrollo económico de las naciones”
Pablo Bandeira
- Nº 5 / 2009** “El desarrollo institucional en el contexto de la ineficacia de la ayuda oficial: valoración crítica y propuestas de acción”
Pablo Bandeira
- Nº 6 / 2009** “El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de la RedEAmérica”
Rodrigo Villar
- Nº 7 / 2009** “Mind the gap: Addressing the “Delivery Challenge” in EC Development Cooperation”
Jean Bossuyt
- Nº 8 / 2009** “De la reforma política en nuevas democracias: aspectos sistémicos e institucionales y calidad de la democracia”
Manuel Alcántara Sáez y Fátima García Díez
- Nº 9 / 2009** “Algunas limitaciones metodológicas para analizar la gobernabilidad”
Miguel Fernández Trillo-Figueroa

- Nº 10 / 2009 “Fortalecimiento de la sociedad civil para la acción pública y la gobernanza democrática en contextos de desarrollo”
Gonzalo Delamaza
- Nº 11 / 2010 “La gestión de la información en organizaciones de desarrollo Vol. 1 y Vol. 2”
Rodríguez - Ariza Carlos
- Nº 12 / 2010 “¿Más es mejor?”
Larru, José María
- Nº 13 / 2010 “Civil society capacity building: An approach in Uganda”
Groenendijk, Kees
- Nº 14 / 2010 “El futuro de la cooperación europea al desarrollo: ¿Buscar soluciones globales o volver a un nicho para 2020?”
Sven Grimm y Erik Lundsgaarde
- Nº 15 / 2011 “Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa”
Juan Andrés Ligeró Lasa
- Nº 16 / 2012 “Guía para el uso de herramientas de medición de la calidad de las instituciones públicas en la cooperación internacional”
Pablo Bandeira
- Nº 17 / 2012 “Fortalecimiento institucional y desarrollo: herramientas prácticas para los actores de la cooperación”
Daniel Gayo, Carlos Garcimartín, Roberto Pizarro Mondragón, Eloy Bedoya, Xavi Palau, Graciela Rico, M^a Jesús Vitón y Esther del Campo
- Nº 18 / 2012 "Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional: herramientas prácticas para fomentar sus resultados"
Luisa Moreno, Luis Cámara, Juan Ramón Cañadas, Fernando Varela, Cristina Fernández, Jordi Montagud O'Curry, Inmaculada Zamora
- Nº 19 / 2013 “*Governance matters*. Algunas lecciones aprendidas en proyectos de fortalecimiento institucional”
Ana Fernández-Ardavín, Désirée Simonetti y Fernanda Villavicencio
- Nº 20 / 2013 “La integración de la evaluación en el ciclo de las intervenciones de las ONGD”
José María Larrú y María Méndez
- Nº 21 / 2013 “El fortalecimiento de las instituciones públicas en América Latina: situación actual y retos”
Pablo Bandeira
- Nº 22 / 2014 “Un marco de referencia para las ONGD en la construcción de instituciones para el desarrollo”
Déborah Itriago
- Nº 23 / 2014 “10 desafíos que enfrentan las ONGD en el fortalecimiento institucional para el desarrollo”
Déborah Itriago
- Nº 24 / 2014 “Calidad y utilidad de las evaluaciones en la Cooperación para el Desarrollo en España”
Rafael Monterde Díaz
- Nº 25 / 2014 “La Unión Europea y la Agenda de Desarrollo post-2015”
José María Larrú y Javier Sota

Nº 26 / 2014 “El seguimiento externo orientado a resultados (SER): una buena práctica para aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo”
Juan Manuel Santomé & Natalia Sagrario

Serie Arbitraje Internacional y Resolución Alternativa de Controversias

- Nº 1 / 2007** “Towards a new paradigm in international arbitration. The Town Elder model revisited”
David W. Rivkin
- Nº 2 / 2008** “Los árbitros y el poder para dictar condenas no pecuniarias”
David Ramos Muñoz
- Nº 3 / 2008** “La lucha contra las prerrogativas estatales en el arbitraje comercial internacional”
José Fernando Merino Merchán
- Nº 4 / 2009** “Due process and public policy in the international enforcement of class arbitration awards”
Stacie I. Strong
- Nº 5 / 2009** “The permanent court of arbitration and the uncitral arbitration rules: current interaction
and future perspectives”
Sarah Grimmer

Resumen: En un mundo globalizado, la presencia de empresas multinacionales y de trabajadores procedentes de diversos países está a la orden del día. En este sentido, se ha demostrado que la diversidad en el mundo laboral brinda numerosos beneficios, siempre y cuando se gestione correctamente. De lo contrario, la aparición de malentendidos o el uso de estereotipos como consecuencia de la interacción de distintas culturas puede resultar perjudicial tanto dentro de una empresa como en sus relaciones con el exterior.

En el presente trabajo exponemos los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas internacionalizadas en los ámbitos de gestión de recursos humanos, negociación, marketing y ética según los valores y estilos de comunicación característicos de las distintas culturas. Así, una vez comprendido el marco teórico, nos centramos en el caso concreto de las relaciones entre alemanes y españoles con el objetivo de servir de guía tanto a empresas que pretenden internacionalizarse en Alemania como a españoles que se van a desplazar a dicho país por motivos laborales.

Palabras clave: Diversidad en el trabajo, Diferencias culturales, Valores culturales, Internacionalización.

Abstract: The existence of multinational companies and workers from different countries is more than common in a globalized world. In this regard, the benefits of diversity in the workplace have been widely proven, provided that this diversity is properly managed. Otherwise, misunderstandings and stereotypes may arise as a result of the interaction of people from different countries, which may cause damage both within the company and in its relations with other actors.

In this document, we will address the main challenges that international companies face in the areas of human resources management, negotiation, marketing and ethics due to the differences in values and styles of communication among cultures. Once the theoretical framework has been explained, we will focus on the particular case of the relations between Germans and Spaniards in order to help companies seeking to enter the German market as well as Spaniards moving to Germany to work.

Keywords: Diversity at work, Cultural differences, Cultural values, Internationalisation.

