

Bienvenidos a...

Hofstede Insights

The key to Culture

Gestión intercultural: la relevancia de las
diferencias culturales en los proyectos
Universidad de Deusto, 13-02-2020

INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

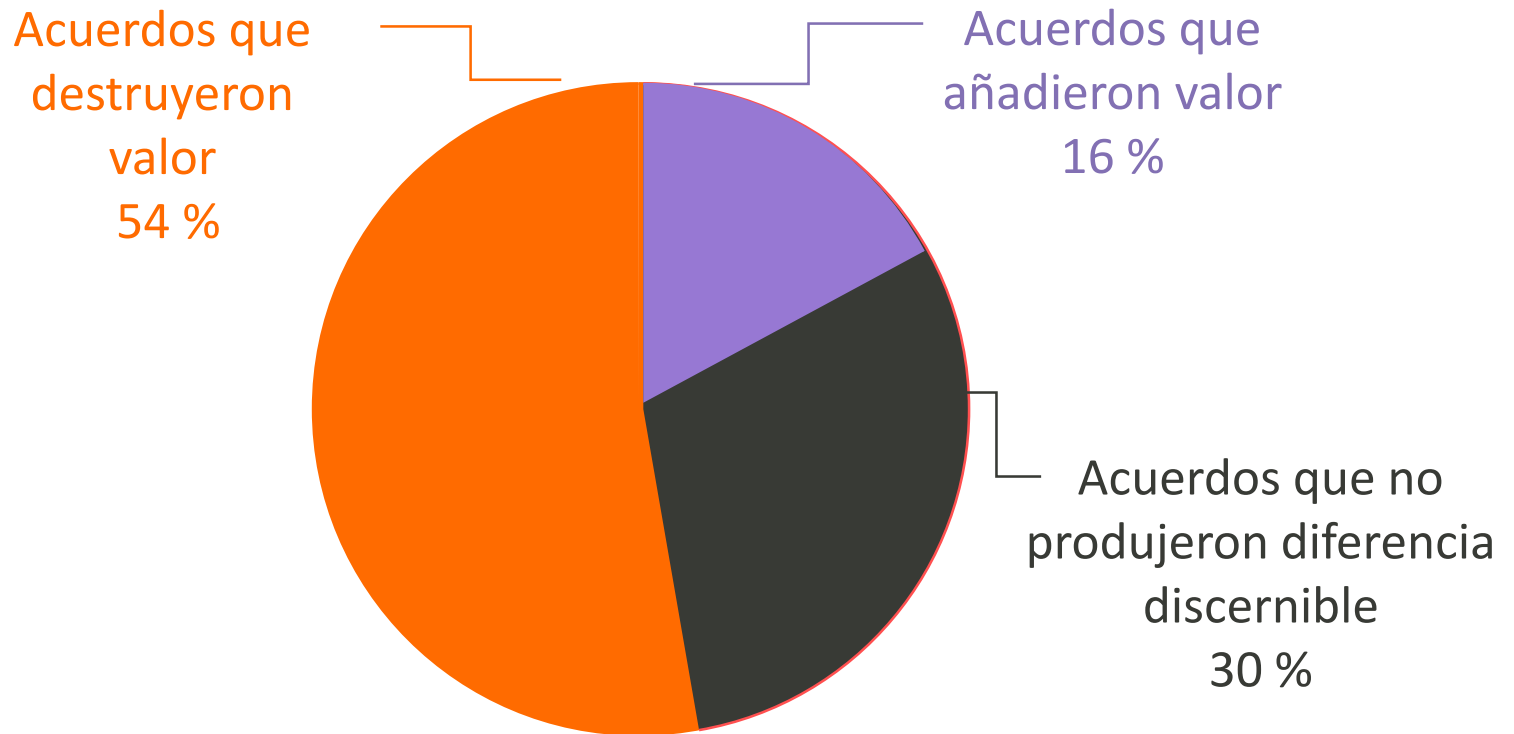
4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

6 CONCLUSIONES

Algunos datos sobre la relevancia de las diferencias culturales...

Fusiones / adquisiciones internacionales



Fuente: KPMG

Razones de fracasos en misiones internacionales

Incapacidad de la pareja / familia por adaptarse al entorno físico / cultural

Incapacidad del expatriado por adaptarse al entorno físico / cultural

Otros problemas relacionados con la familia

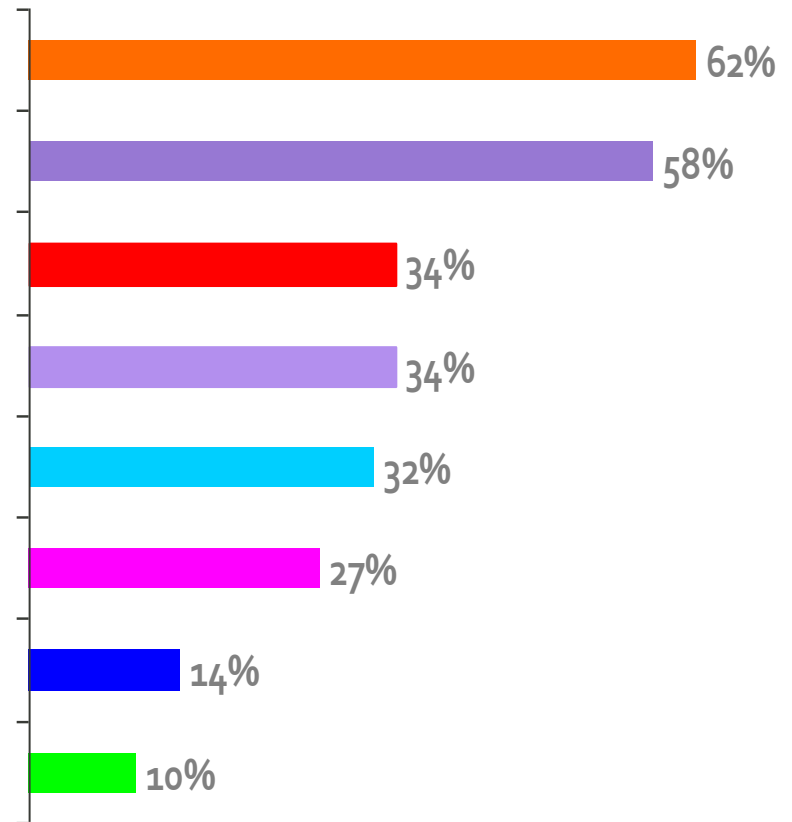
Ausencia de habilidades precisas para dirigir negocios en la cultura del país anfitrión

Personalidad o madurez emocional

Incapacidad por integrar la experiencia laboral con mayores niveles de responsabilidad

Incapacidad por adaptarse a prioridades empresariales cambiantes o realineamientos organizacionales

Falta de competencia técnica



Fuente: ERC International Encuesta (162 empresas)

	Muy interesante	Interesante	De interés medio	Poco interesante	Nada interesante	Nota Media
Habilidades Directivas (Cata de vino)						
Gestión de calidad						
Logística						
Dirección Estratégica (Alianzas)						
Dirección Estratégica (Tecnología)						
Dirección Estratégica (Crecimiento)						
Dirección Estratégica (GENERAL)						
Gestión de la Innovación						
Internacionalización (Estrategias de internacionalización)						
Internacionalización (Adquisiciones)						
Internacionalización (Gestión intercultural)	11	11	5	1		4,15
Internacionalización (Financiación internacional)						
Fiscalidad de Empresas (IVA)						
Fiscalidad de Empresas (IRPF)						
Fiscalidad de Empresas (Sociedades)						
Fiscalidad de Empresas (GENERAL)						

Fuente: Alumnos MBA 2017-2018



¿Qué son las diferencias culturales?



¿Qué es la cultura?

Dos significados de cultura



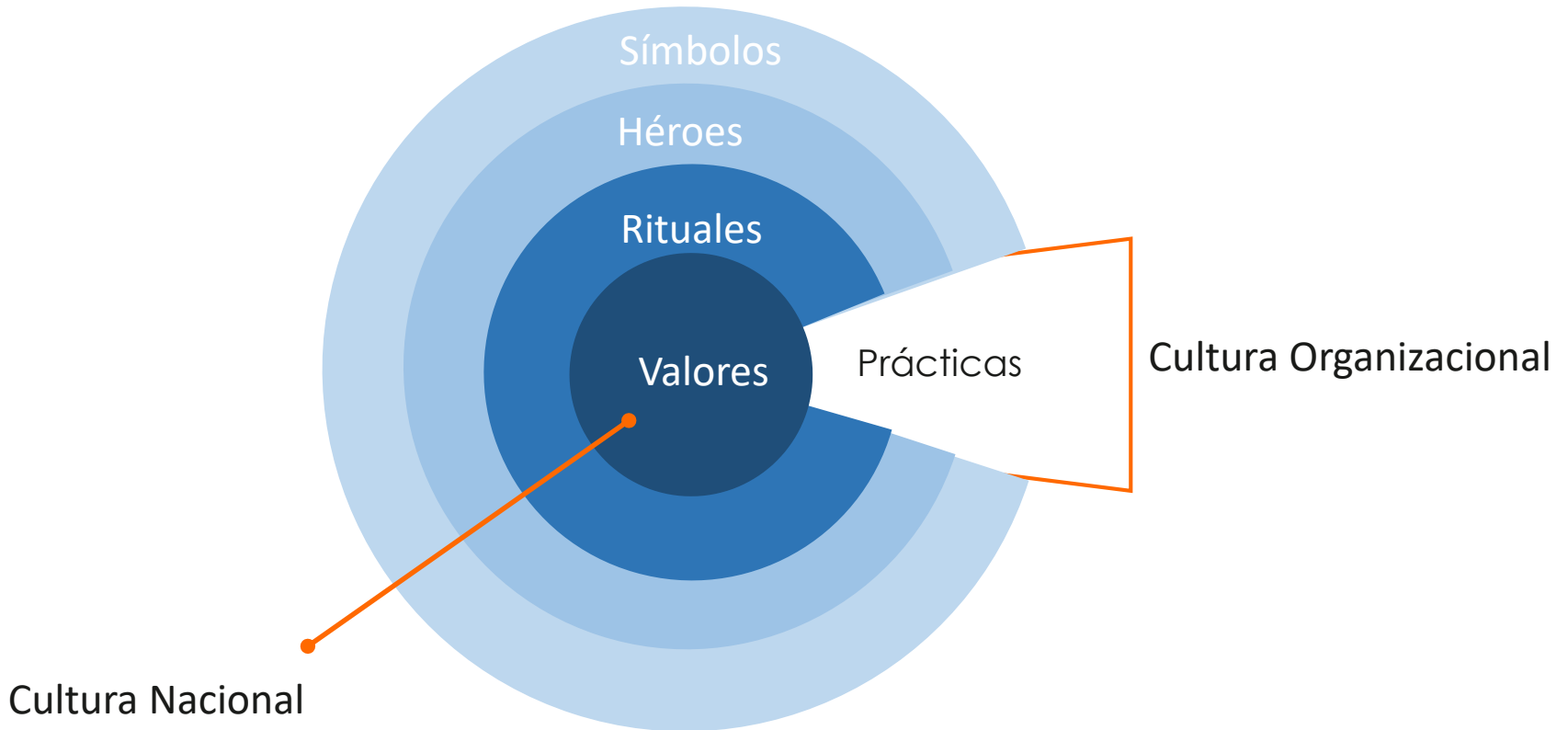
En sentido estricto: *“Civilización”*
(Arte, Ciencia, Educación)



En sentido antropológico amplio:

*“Programación colectiva de la mente humana
que diferencia a los miembros de un grupo o
colectivo de otro”*

Los distintos niveles de la cultura

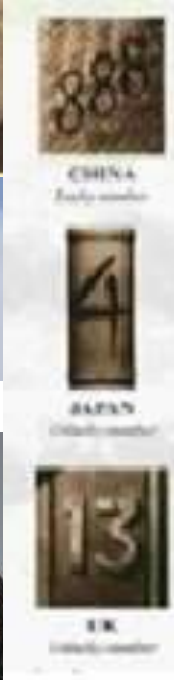


SÍMBOLOS



Well, for most Spanish speakers there are TWO ways to say "you"!!!

Tú & Usted



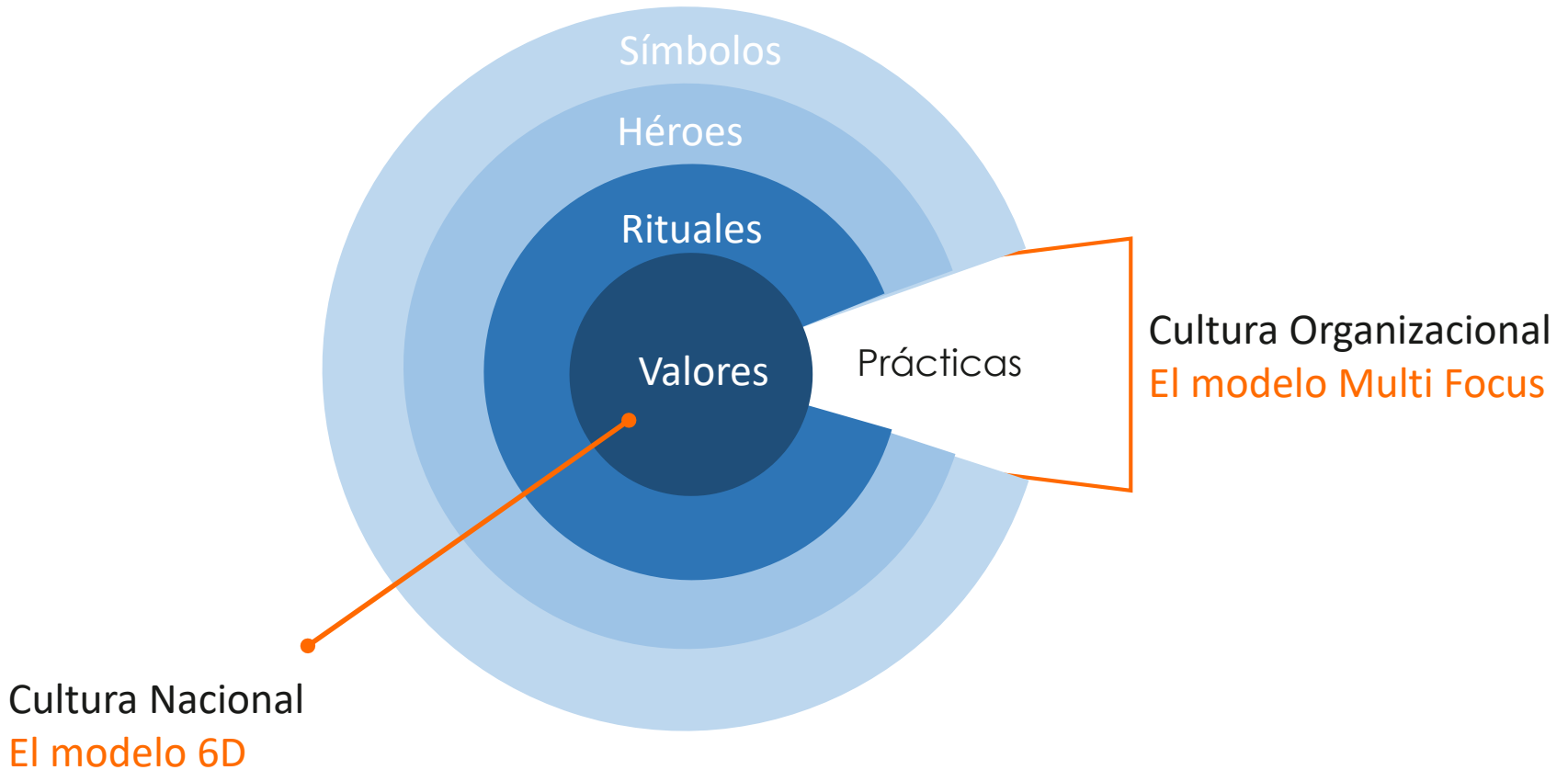
HEROES



RITUALES



Los distintos niveles de la cultura



Valores

Preferencia amplia por un estado de cosas frente a otras basada en motivaciones emocionales, esto es:

- “lo que es **bueno** y es **malo**”
- “lo que es **normal** y es **anormal**”
- etc.



La cultura es como un iceberg

SOBRE EL AGUA

Explícito:
Lo que podemos ver

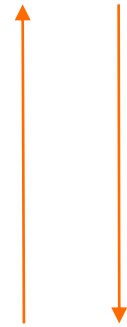
Símbolos,
Héroes,
Rituales.

BAJO EL AGUA

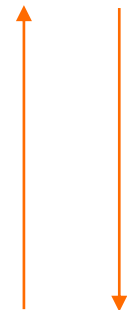
Implícito:
Lo que no podemos ver

Valores

Percepciones



Interpretaciones



Evaluaciones



La cultura se aprende, no se hereda, la cultura es muy estable

La cultura afecta a nuestra forma de:

- pensar.
- actuar y organizarnos.
- relacionarnos con los demás.
- relacionarnos con el entorno.
- *... percibir.*

La mente humana programada por la herencia y la experiencia en 3 niveles



“Grupo”: p. ej. nación, profesión, organización, familia



¿Cómo salen a relucir las diferencias culturales?

Las diferencias culturales ...

Percepción que brasileños y japoneses tienen sobre una tercera nacionalidad: los estadounidenses...



Los brasileños dicen:

- siempre con prisas.
- serios, reservados.
- precavidos.
- contenidos.
- fríos.
- metódicos.



Los japoneses dicen:

- relajados.
- amistosos, espontáneos.
- descuidados.
- desinhibidos.
- emocionales.
- impulsivos.

Las diferencias culturales...

- Lo que es como nuestra propia cultura es **normal** y **bueno**.
- Lo que es diferente a nuestra cultura es **anormal** y **malo**.

“La explicación a esto la debemos encontrar en nuestra niñez”

Y como consecuencia...

Trabajar globalmente
tiene sus problemas...

INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

6 CONCLUSIONES

Profesor Geert Hofstede

Es considerado mundialmente :



- el investigador contemporáneo europeo más citado en Ciencias Sociales.
- el “autor” del único estudio sobre cultura **validado científicamente**.
- el fundador de la **Teoría de la Gestión Intercultural**.

La influencia del trabajo de Geert Hofstede

The Top 20
The most influential business thinkers, according to a Wall Street Journal ranking

Name	Distinction	Name	Distinction
1. Gary Hamel	Consultant	11. Peter M. Senge	Author, 'The Fifth Discipline'
2. Thomas L. Friedman	New York Times columnist	13. Richard Branson	Virgin founder
3. Bill Gates	Microsoft chairman	14. Michael E. Porter	Harvard professor
4. Malcolm Gladwell	Author, 'Blink'	15. Michael S. Dell	Dell founder
5. Howard Gardner	Harvard professor	16. Geert Hofstede	Author, 'Culture's Consequences'
6. Philip Kotler	Northwestern professor	17. Clayton M. Christensen	Harvard professor
6. Robert B. Reich	Ex-labor secretary	18. Jack Welch	Former General Electric CEO
8. Daniel Goleman	Psychologist	18. Tom Peters	Author, 'In Search of Excellence'
9. Henry Mintzberg	McGill professor	20. Myron S. Scholes	Nobel laureate
10. Stephen R. Covey	Author, '7 Habits of Highly Effective People'	20. Ikujiro Nonaka	Hitotsubashi professor
11. Jeffrey Pfeffer	Stanford professor		

Fuente: The Wall Street Journal, Mayo 2008

Geert Hofstede reconoció y comparó lo que la gente piensa sobre

- La idea de la jerarquía y el papel del “jefe”
- Lo que uno dice y lo que los demás entienden. La vergüenza.
- La motivación en la vida: el logro frente al consenso.
- La incertidumbre, la actitud ante los cambios.
- La visión de la vida: a C/P o a L/P.
- El autoconcepto.



Trabajar globalmente tiene sus problemas...

Diferentes aproximaciones a la idea de jerarquía y el papel del “jefe”



Primer Ministro de Tailandia Chuan Leekpai (izquierda) con el fallecido Rey Bhumibol Adulyadej en el Palacio Real de Bangkok

Fuente: Reuters



El rey de Tailandia con su prometida Suthida Vajiralongkorn Na Ayudhya. en Mayo 2019

Fuente: Bureau of the Royal Household / The Associated Press / Keystone.



Sveriges statsminister pænt ventende i kø ved en pengeautomat. (Stokkene er nødvendige efter et fald på tennisbanen i denne sommer). – Foto: Pressens Bild.

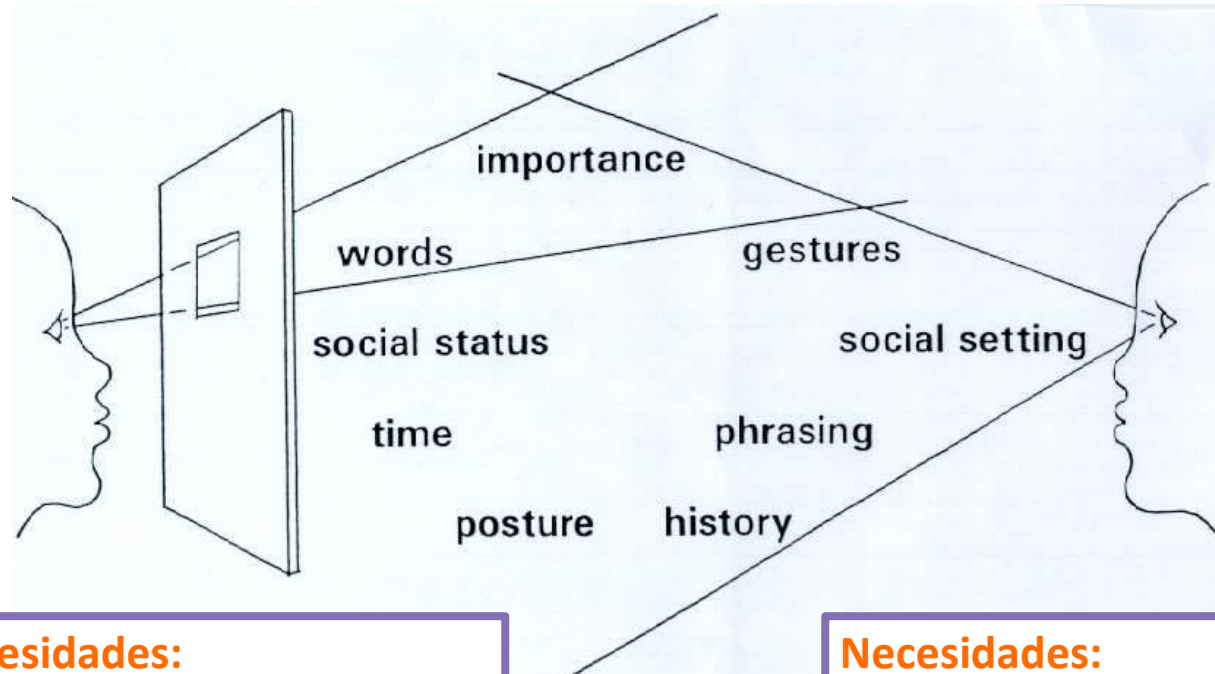


A new tanker arrives on site in Qatar:
The newly appointed American Manager
tells the local supervisor to ensure that
the tanker is clearly labeled:
“Diesel Fuel” in Arabic and
“No Smoking” in Arabic
This is what he got.

Trabajar globalmente tiene sus problemas...

Lo que uno dice y lo que los demás entienden. La vergüenza.

Comunicación de alto y bajo contexto



Necesidades:

intercambio de información
(bajo contexto) Alto IDV

Necesidades:

conservar y reforzar las
relaciones personales (alto
contexto) Bajo IDV

Fuente: Edward Hall "Silent language"

“Siento que soy parte de un gran equipo. Un equipo donde todo el mundo se siente importante”



Fuente: Página web Cathay Pacific

Trabajar globalmente tiene sus problemas...

La motivación en la vida: el logro
frente al consenso.

La solidaridad.





Trabajar globalmente tiene sus problemas...

La incertidumbre, la actitud ante los cambios.

¿Cómo se reacciona ante la incertidumbre?



En Alemania



En Reino Unido



En Marruecos



Contratos
Leyes
Normas
(...)



En Francia





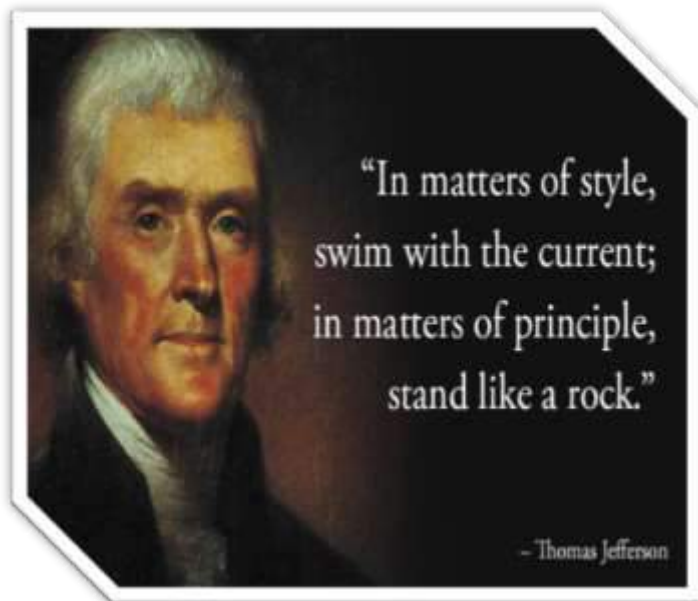
Trabajar globalmente tiene sus problemas...

La visión de la vida: a C/P o a L/P

Visión pragmática de la vida



Visión normativa de la vida



Trabajar globalmente tiene sus problemas...

El autoconcepto.



Así que trabajar globalmente tiene sus
problemas...

....por las diferentes formas
de entender.....

Distintas formas de entender....



Relación con la autoridad



Lealtad al grupo o a uno mismo



Motivación en la vida



Gestión de la incertidumbre



Perspectiva ante la vida



Impulsos naturales



INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

6 CONCLUSIONES

¿Cómo se pueden estudiar las diferencias culturales?

Las investigaciones de Geert Hofstede

- Más de 50 años de investigación continuada
- Encuestas IBM 1967 a 1973
 - 116.000 cuestionarios, 72 países, 20 idiomas
- Chinese Value Survey 1979 - Michael Harris Bond
 - 22 países
- Investigación actualizada (WVS 2013 / 2019)
- Unas 60 repeticiones por terceros.



Geert Hofstede

El modelo 6-D

POWER DISTANCE INDEX (PDI)

Relación con la autoridad

INDIVIDUALISM VS. COLLECTIVISM (IDV)

Lealtad con el grupo

MASCULINITY VS. FEMINITY (MAS)

Motivación

UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX (UAI)

Situaciones de incertidumbre

LONG TERM ORIENTATION (LTO)

Perspectiva ante la vida

INDULGENCE VS. RESTRAINT (IVR)

Los impulsos naturales

El Modelo 6-D

Distancia Jerárquica

El grado por el que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones aceptan que el poder se encuentre distribuido desigualmente

El Modelo 6-D

Invidualismo / Colectivismo (IDV)

INDIVIDUALISMO

Se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia nuclear exclusivamente.

COLECTIVISMO

Las personas pertenecen a grupos y colectivos que se supone que les cuidan a cambio de su lealtad.

El Modelo 6-D

Masculinidad / Feminidad (MAS)

MASCULINIDAD

Enfasis en el estatus, los logros y triunfos en la vida.

FEMINIDAD

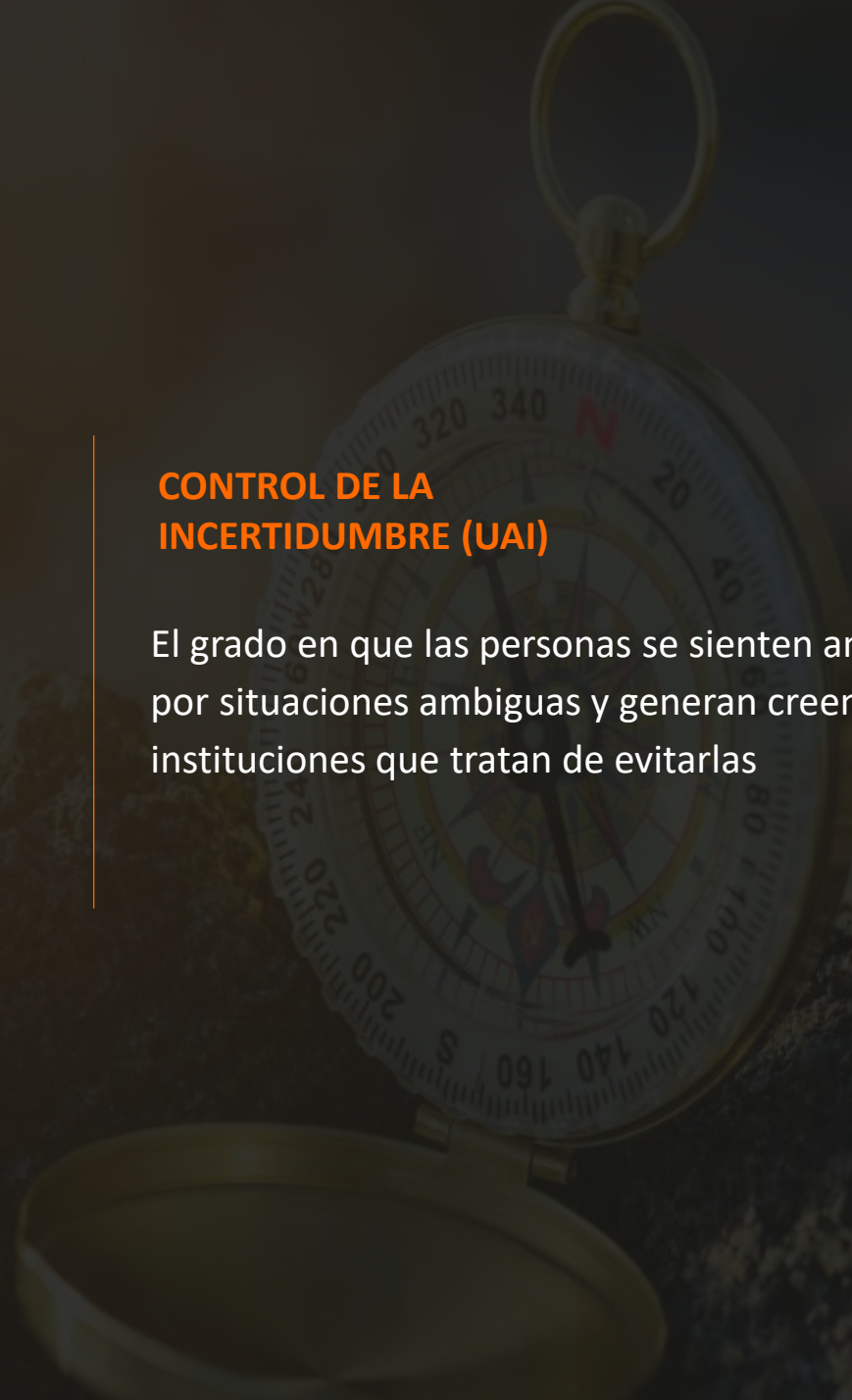
Enfasis en la calidad de vida, el cuidado de los demás y el consenso

El Modelo 6-D

Control de la Incertidumbre (UAI)

CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE (UAI)

El grado en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y generan creencias e instituciones que tratan de evitarlas

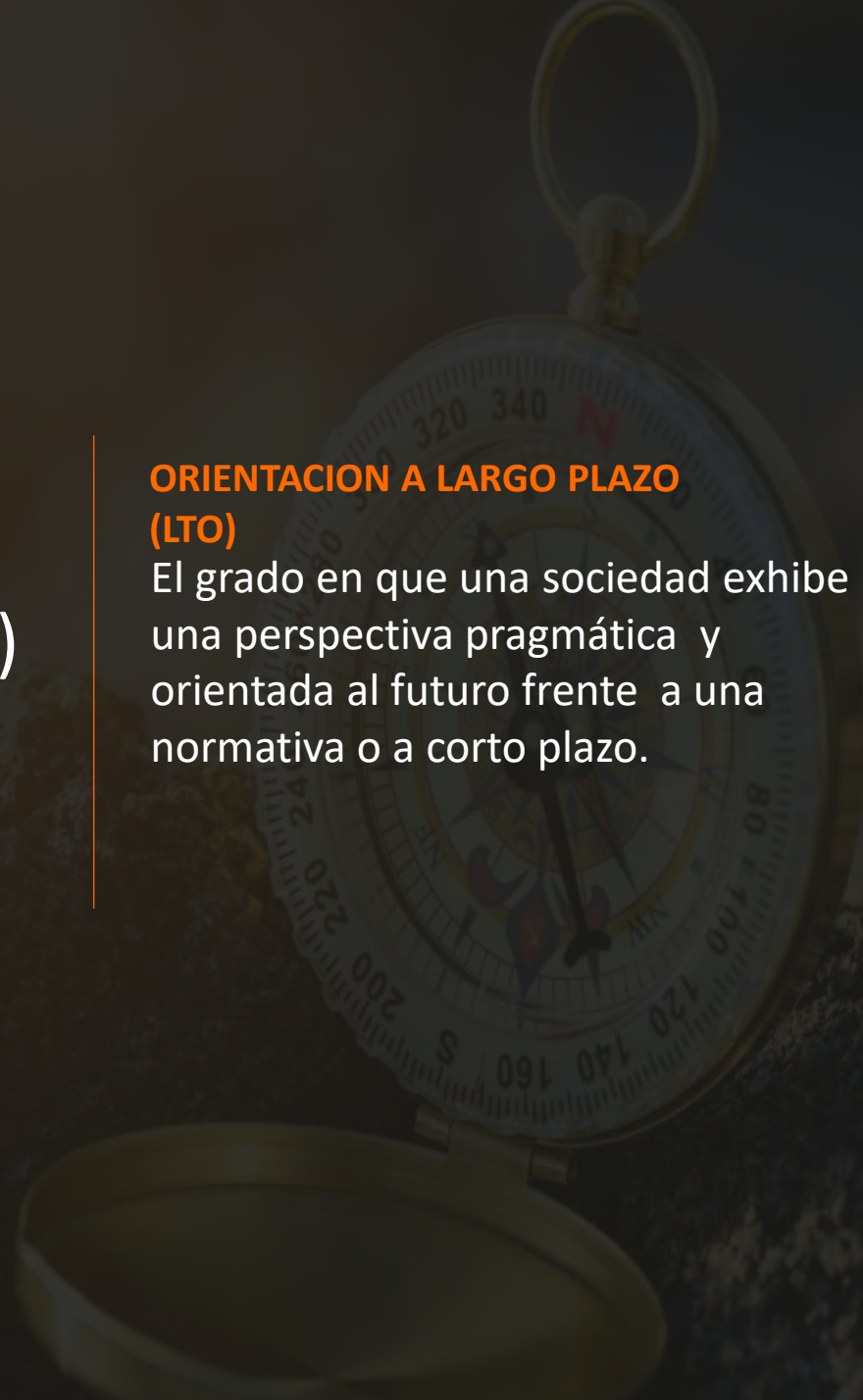


El Modelo 6-D

Orientación a largo plazo (LTO)

ORIENTACION A LARGO PLAZO (LTO)

El grado en que una sociedad exhibe una perspectiva pragmática y orientada al futuro frente a una normativa o a corto plazo.



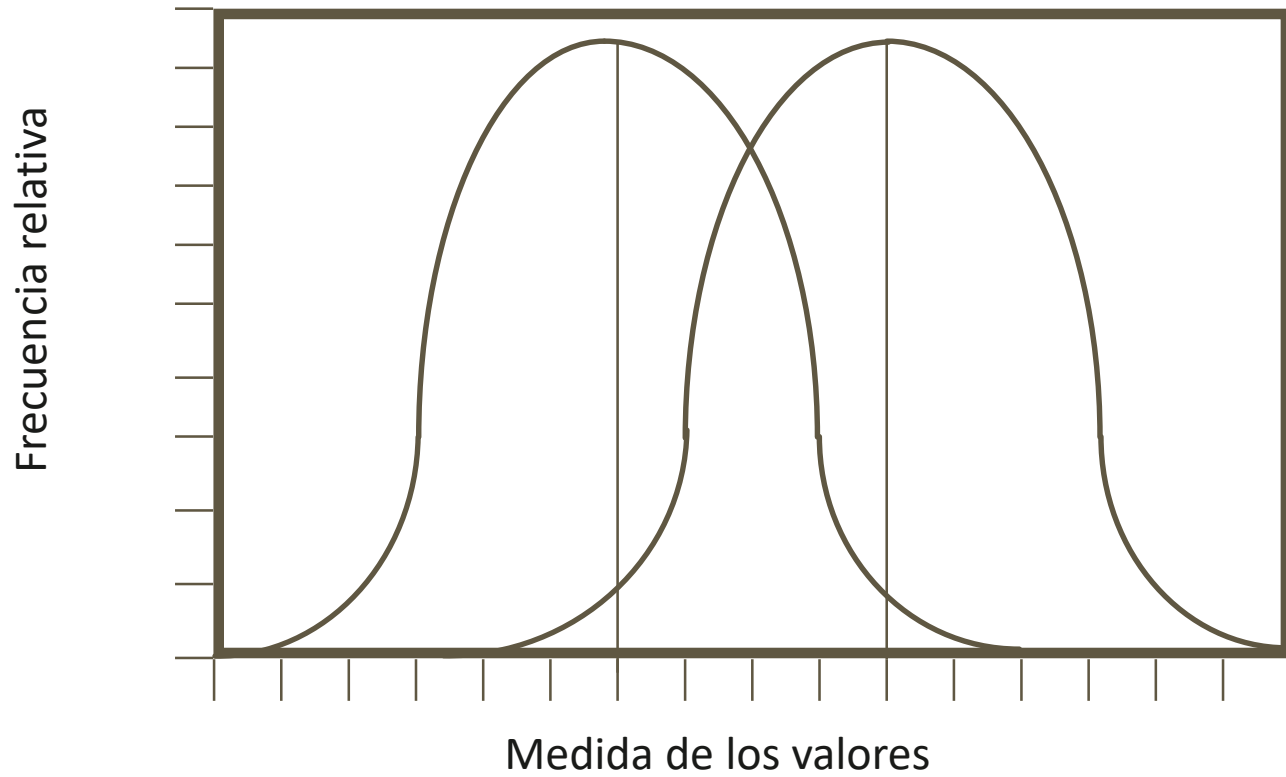
El Modelo 6-D

Indulgencia vs contención (IVR)

INDULGENCIA VS CONTENCIÓN (IVR)

El grado en que una sociedad se permite un relativo libre disfrute de los deseos naturales y básicos relacionados con la alegría de vivir y divertirse.

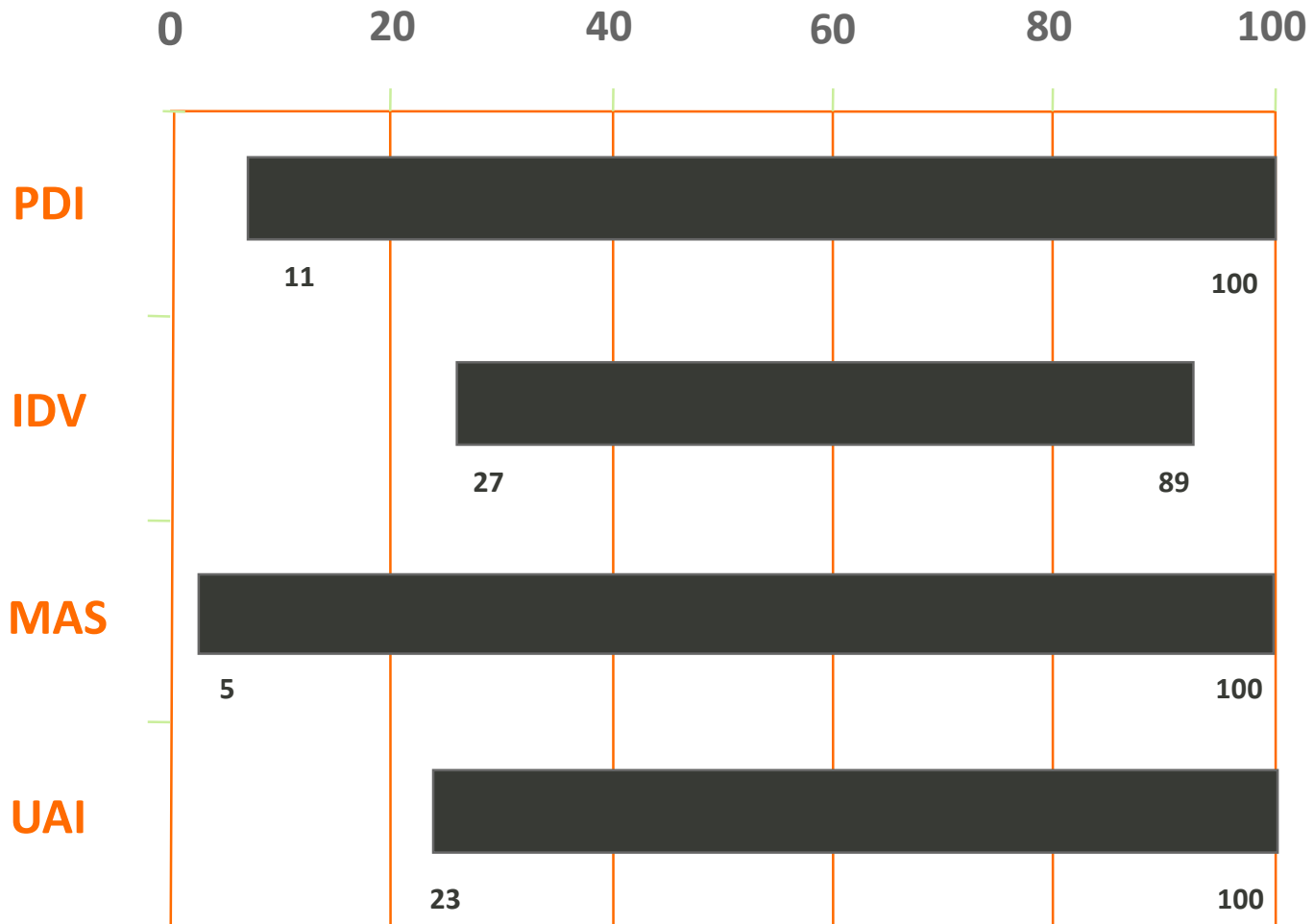
Distribución de los valores



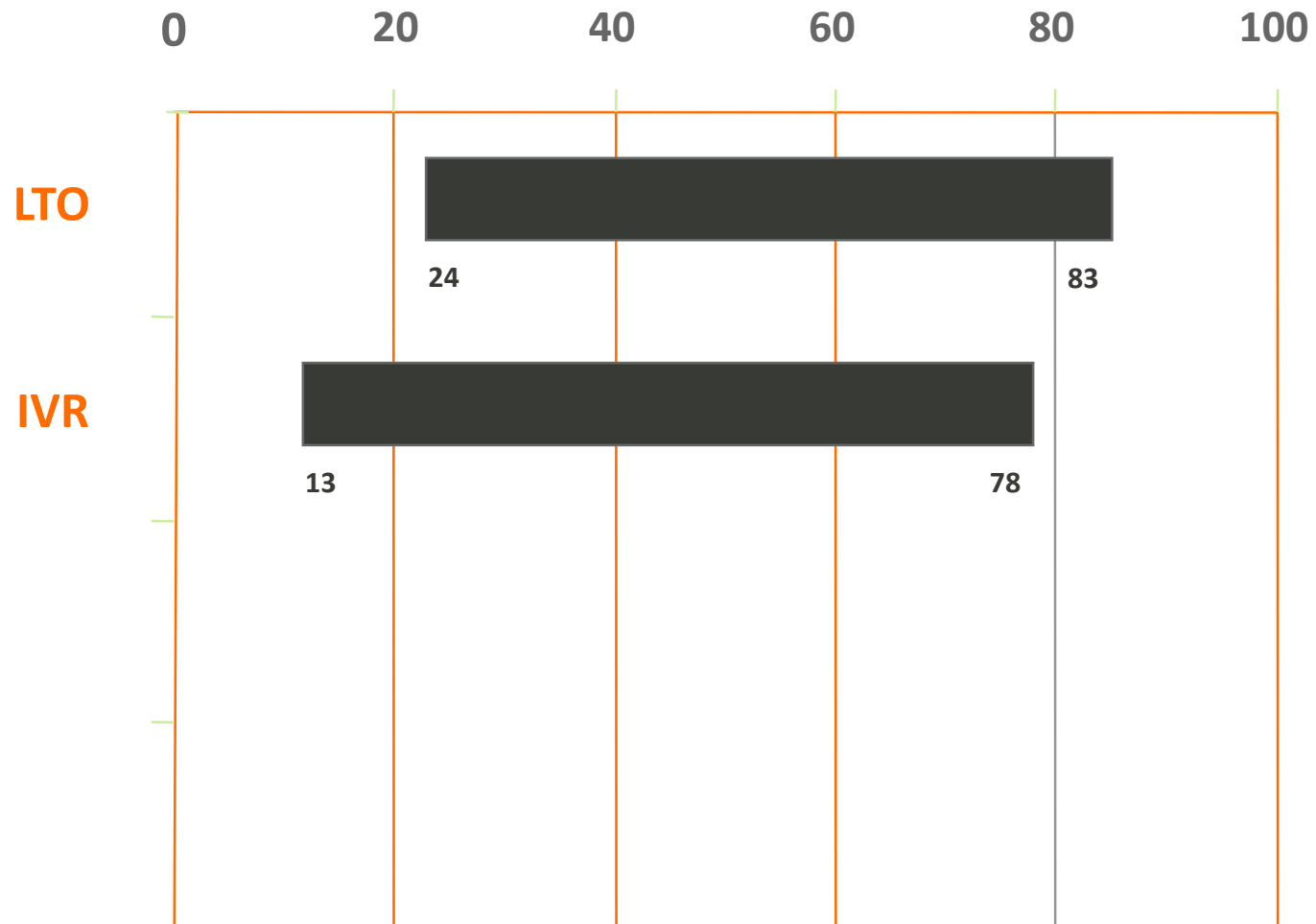
Las **diferencias culturales** entre países se explican por “6 dimensiones” de la cultura



Distribución de puntuaciones dentro de la UE (1/2) (27/28 países)



Distribución de puntuaciones dentro de la UE (2/2) (27/28 países)



Con qué aspectos tienen que ver las dimensiones

Las dimensiones PDI y UAI tienen que ver con la forma en que las personas construyen sus instituciones (públicas) y sus organizaciones (privadas). Motivación, conflictos.

Las dimensiones IDV y MAS tienen que ver con el concepto que tienen las personas sobre sí mismas: quién soy yo y cuál es mi función en la vida. Relaciones, control, conflictos.

Algunas reflexiones sobre las puntuaciones: los vecinos

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
POR	63	27	31	99	28	33
ESP	57	51	42	86	48	44
FRA	68	71	43	86	63	48
MAR	70	46	53	68	14	25

Algunas reflexiones sobre las puntuaciones: las filiales low cost

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
ESP	57	51	42	86	48	44
MEX	81	30	69	82	24	97
BRA	69	38	49	76	44	59
IND	77	48	56	40	51	26
CHN	80	20	66	30	87	24

Algunas reflexiones sobre las puntuaciones: los influyentes

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
ESP	57	51	42	86	48	44
USA	40	91	62	46	26	68
GER	35	67	66	65	83	40
DIN	18	74	16	23	35	70
JAP	54	46	95	92	88	42
KUW	90	25	40	80	-	-

INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

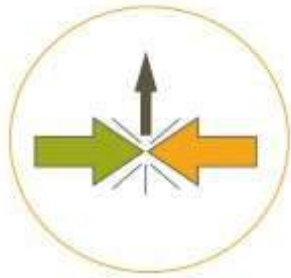
4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

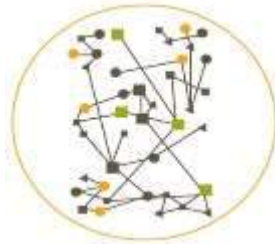
6 CONCLUSIONES

Los tipos culturales

Los tipos culturales



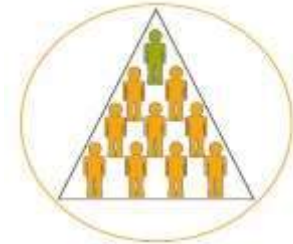
Concurso



Red



Familia



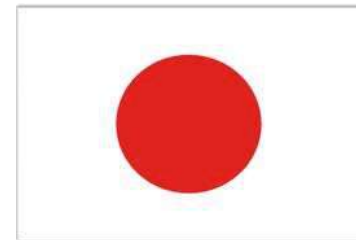
Pirámide



Sistema solar

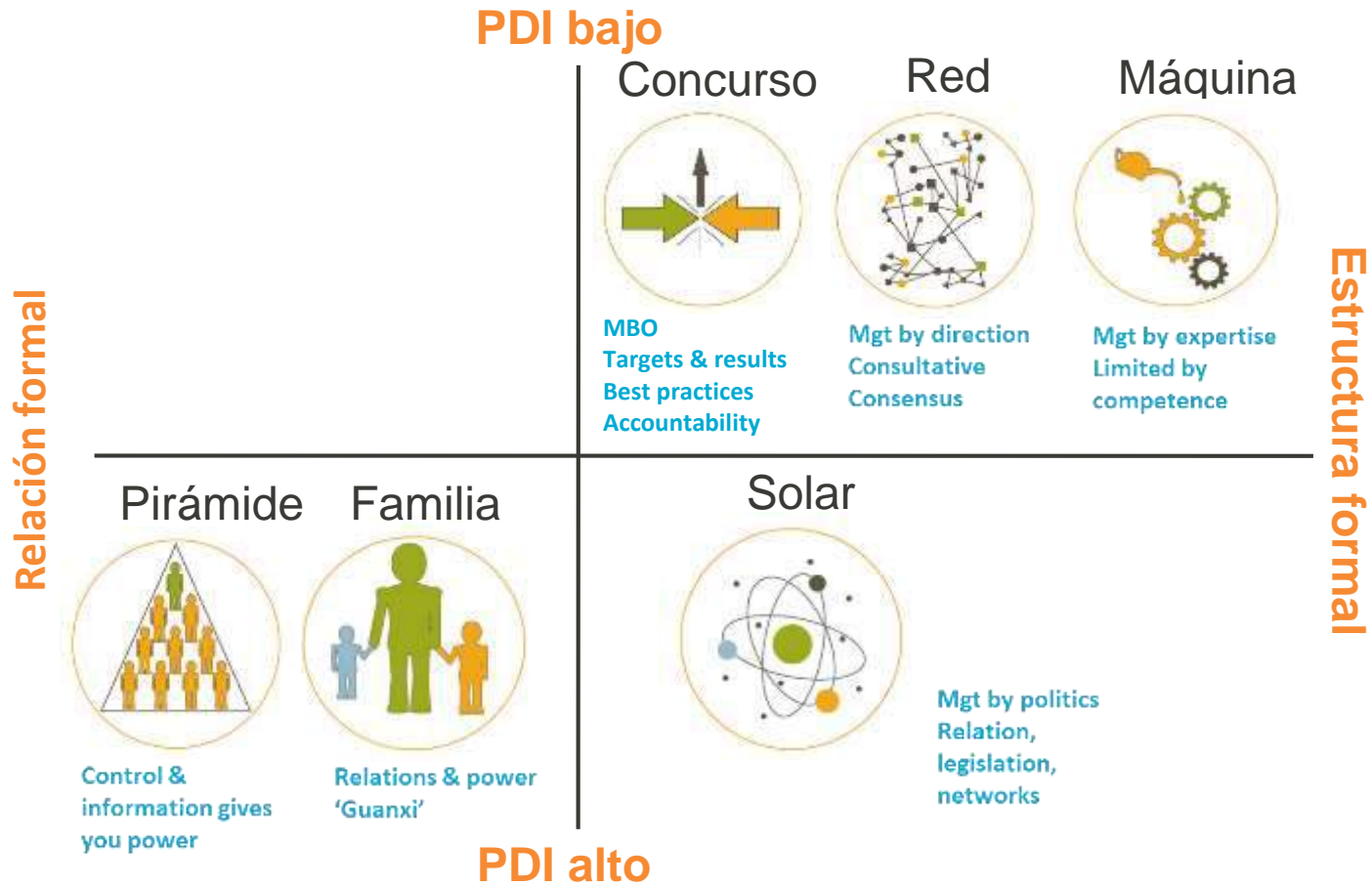


Máquina bien engrasada



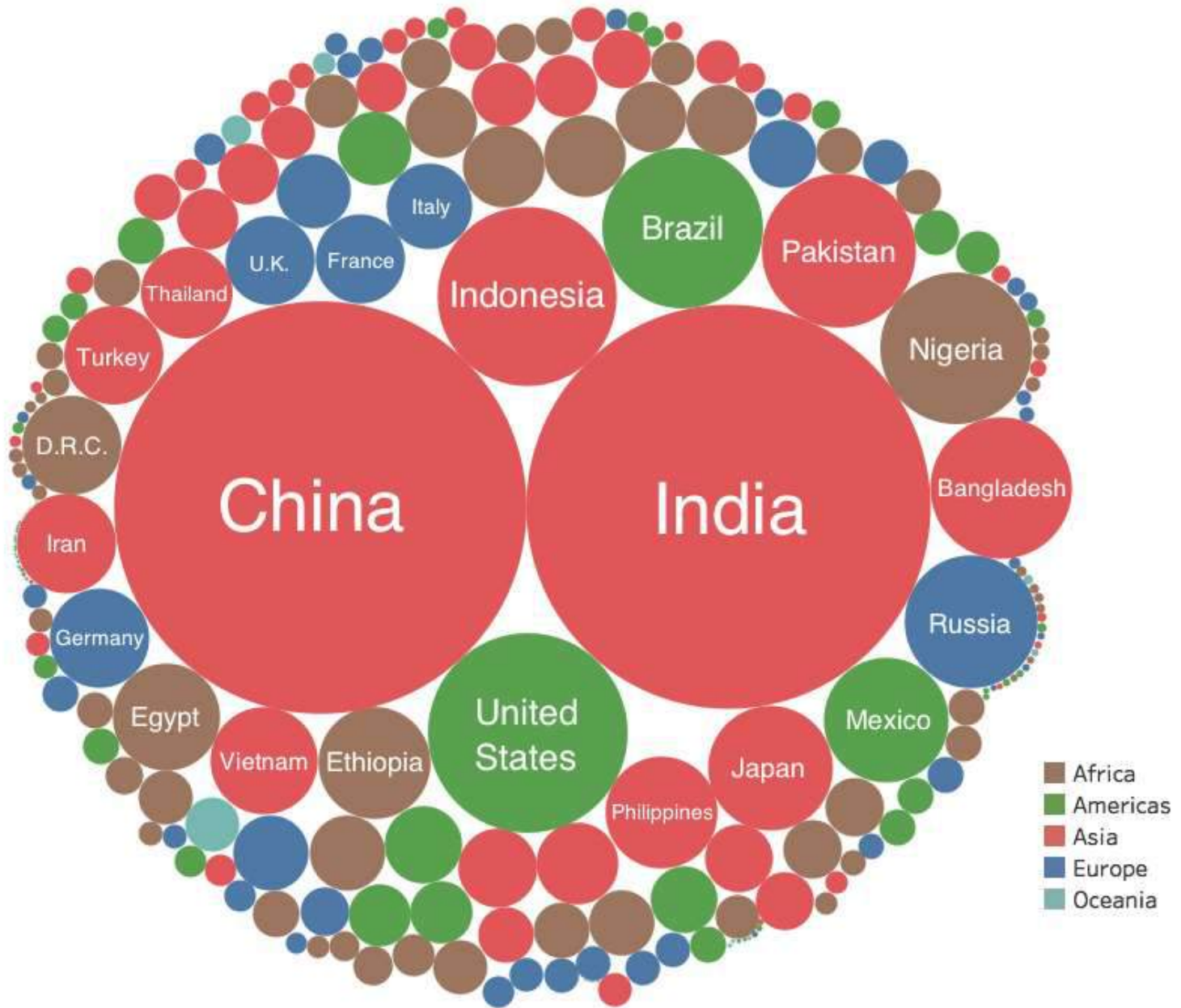
Japón

Los tipos culturales y las técnicas de gestión

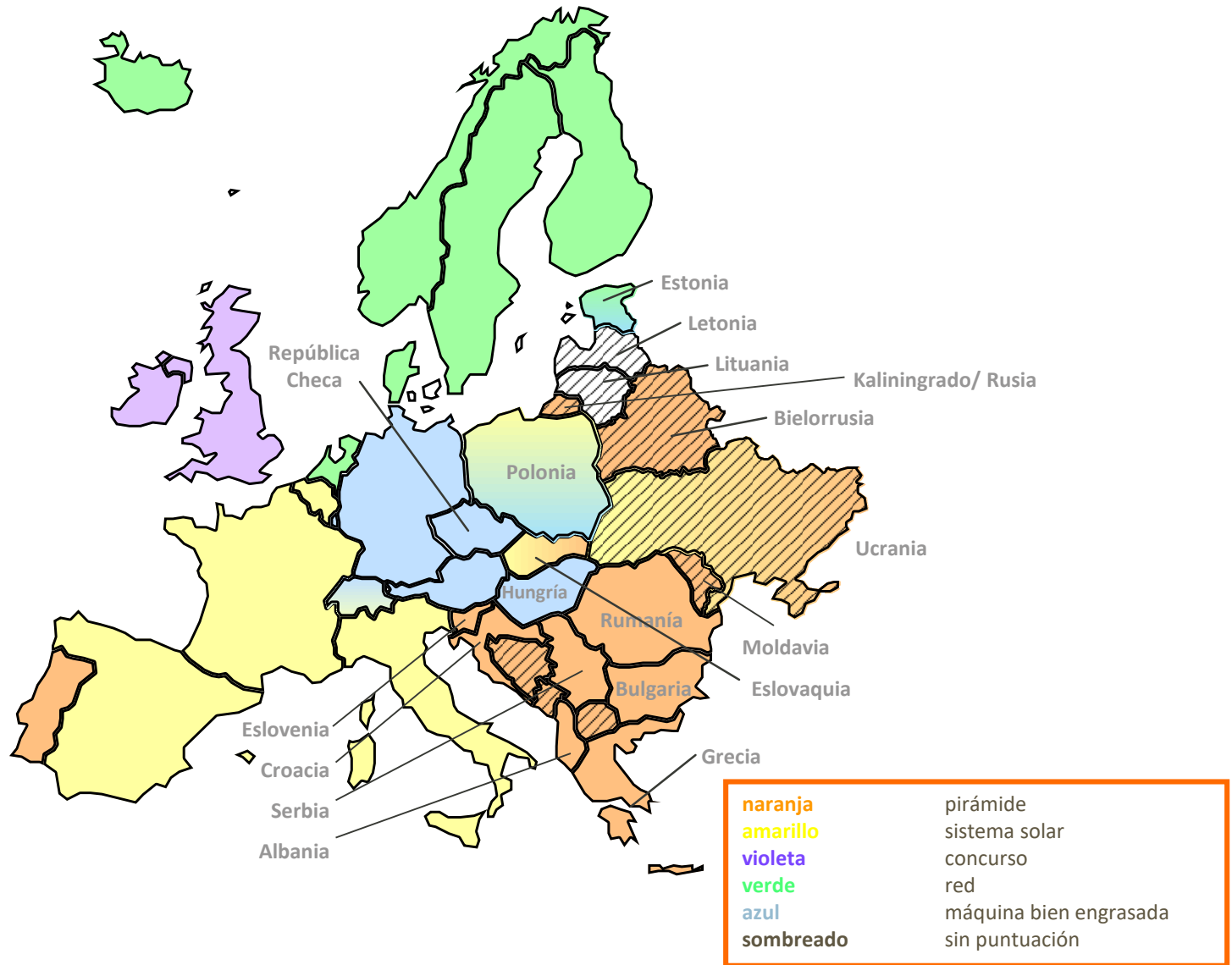


Concurso	Red	Máquina	Sistema Solar	Pirámide	Familia	Japón
						
PDI IDV MAS UAI ↘ ↗ ↗ ↘	PDI IDV MAS UAI ↘ ↗ ↘ →	PDI IDV MAS UAI ↘ ↗ ↗ ↗	PDI IDV MAS UAI ↗ ↗ → ↗	PDI IDV MAS UAI ↗ ↘ → ↗	PDI IDV MAS UAI ↗ ↘ → ↘	PDI IDV MAS UAI → → ↗ ↗
USA UK Irlanda Canada Nueva Zelanda Australia	Suecia Países Bajos Rep Bálticas Noruega Finlandia Dinamarca	Alemania Suiza (Alem.) Rep Checa Luxemburgo Hungría Austria	Francia España Belgica Suiza (Fr.) Italia (N.) Polonia	Guatemala Brasil Rusia Turquía Corea del Sur Portugal Tailandia	Singapur Hong Kong China India Malasia Indonesia	Japón
Competición Autonomía Descentralización Toma de riesgos Resultados Ambición Innovación	Consenso Cooperación Descentralización Toma de riesgos Bienestar Fiabilidad Etica social	Estructura Autonomía Descentralización Procedimientos Riesgo calculado Conocimiento Necesidad de expertos	Jerarquía Normas Centralización Formalismo Análisis Honor Bienestar	Jerarquía Lealtad Centralización Formalismo Procedimientos Respeto Comunicación indirecta	Jerarquía Lealtad Centralización Armonía Flexibilidad Comunicación indirecta	Estructura Perfección Armonía Consenso Honor Formalismo Comunicación indirecta

Countries by Population Size



Grupos culturales en Europa



INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

6 CONCLUSIONES

Aplicación del modelo 6D en dirección de proyectos

Proyectos y dirección de proyectos

Proyectos desde hace siglos



Dirección de proyectos desde hace 60 años

- Asociaciones de profesionales
- Cuerpo de conocimiento -> procesos
- Conocimientos -> certificación

Dirección de proyectos: orígenes BoK

Orígenes ideas protestantes / puritanas:

- Reduccionismo -> WBS
- Individualismo -> iniciativa, riesgos
- Ética del trabajo -> esfuerzo

Procesos (1910s):

Liberalismo + Newtonianismo -> Taylorismo

Sistemas (1950s):

Plazos, camino crítico, proceso de datos

Dirección de proyectos: orígenes asociaciones

Orígenes foro de debate BoK

Inicialmente planificadores (plazos)

Más adelante estimadores (costes) y otras disciplinas

Triple constraint



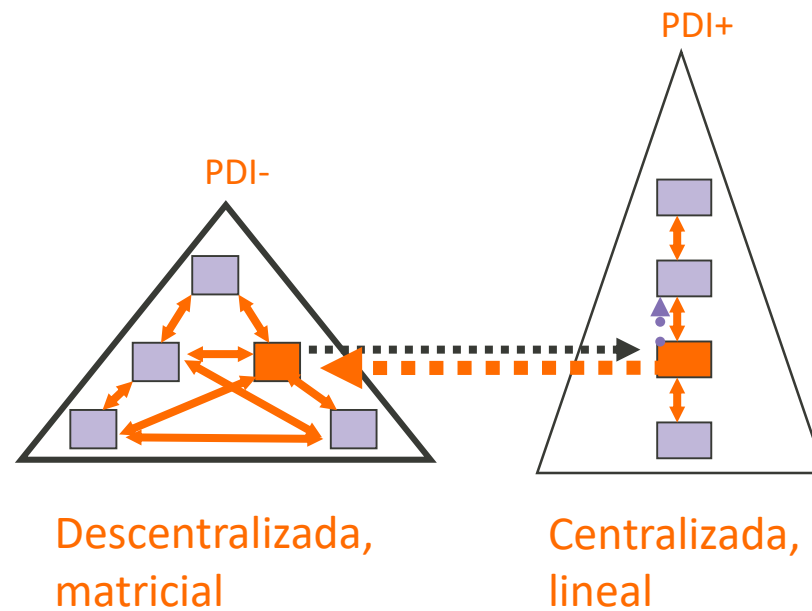
¿Qué hace un director de proyectos?



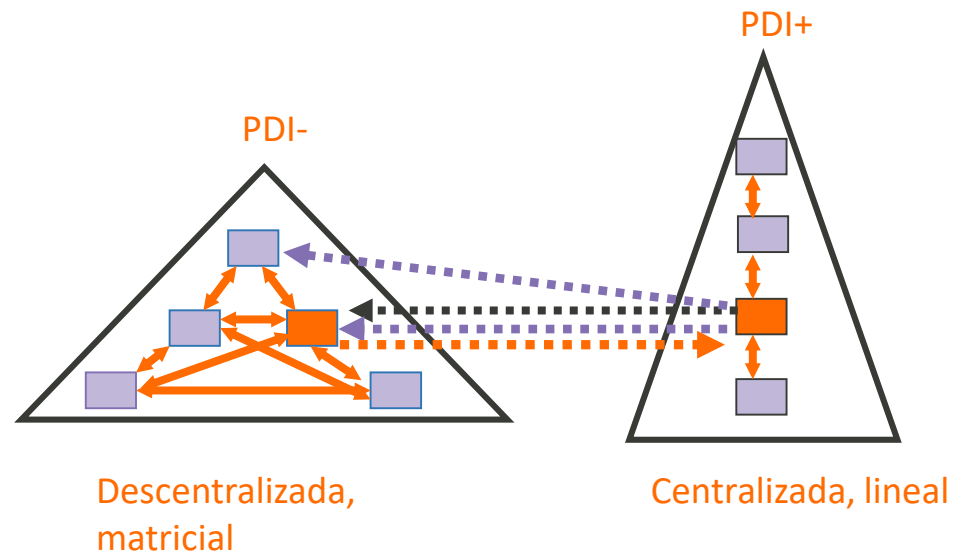
La esencia en la dirección de proyectos

- Hard skills: el factor intercultural importa
 - Procedimientos
 - Metodologías
- Soft skills: el factor intercultural es clave para
 - Comunicar
 - Motivar
 - Liderar

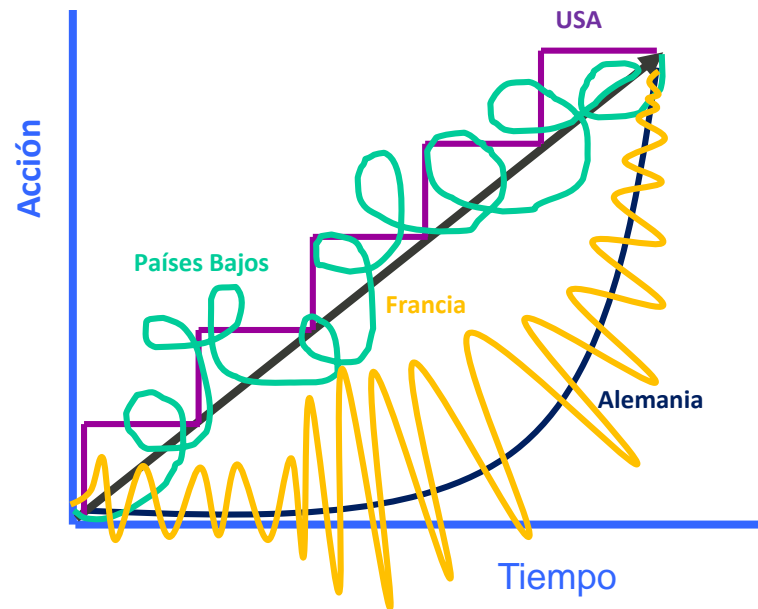
Las relaciones entre organizaciones con diferente PDI



Las relaciones entre organizaciones con diferente PDI



Acción y puesta en práctica: dirección de proyectos





INDICE

1 LAS DIFERENCIAS CULTURALES

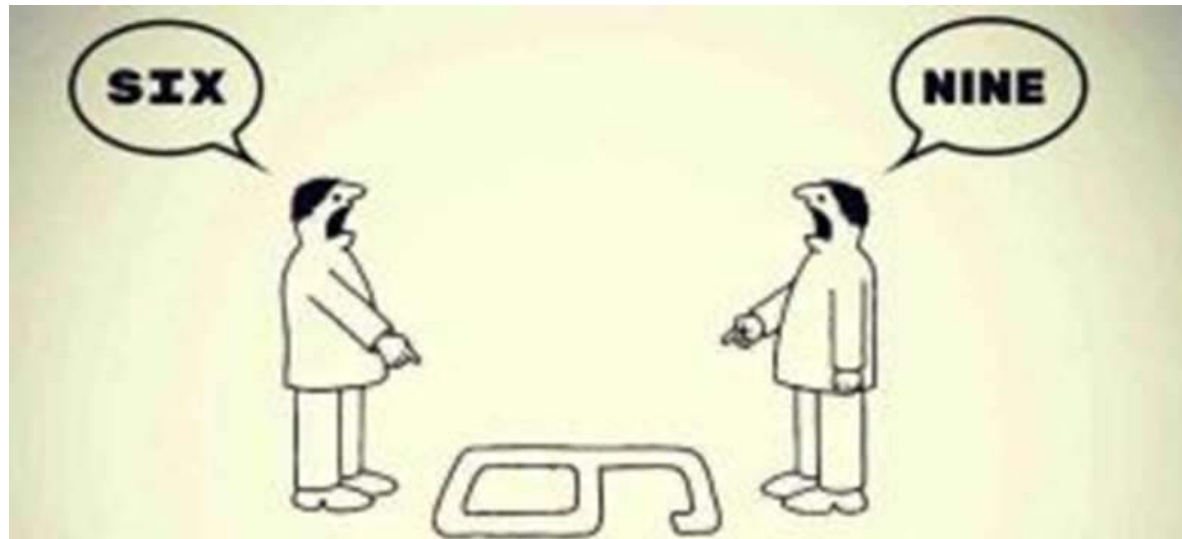
2 LOS ESTUDIOS DE GEERT HOFSTEDE

3 EL MODELO 6D

4 LOS TIPOS CULTURALES

5 ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

6 CONCLUSIONES



Just because you are right,
does not mean, I am wrong.
You just haven't seen life
from my side.

¿Cuál es el modelo de negocios proclamado como el más eficiente en las escuelas de negocios y en los libros de gestión,....?

Pero....¿es éste el mejor modelo de cultura corporativa del mundo?

“ *El modelo de negocios anglo-sajón*”

Las reglas de oro



Respetar la otra cultura.



Comprender la lógica del comportamiento de la otra cultura. Nos permitirá comprenderla mejor y sentirnos menos molestos con su comportamiento.



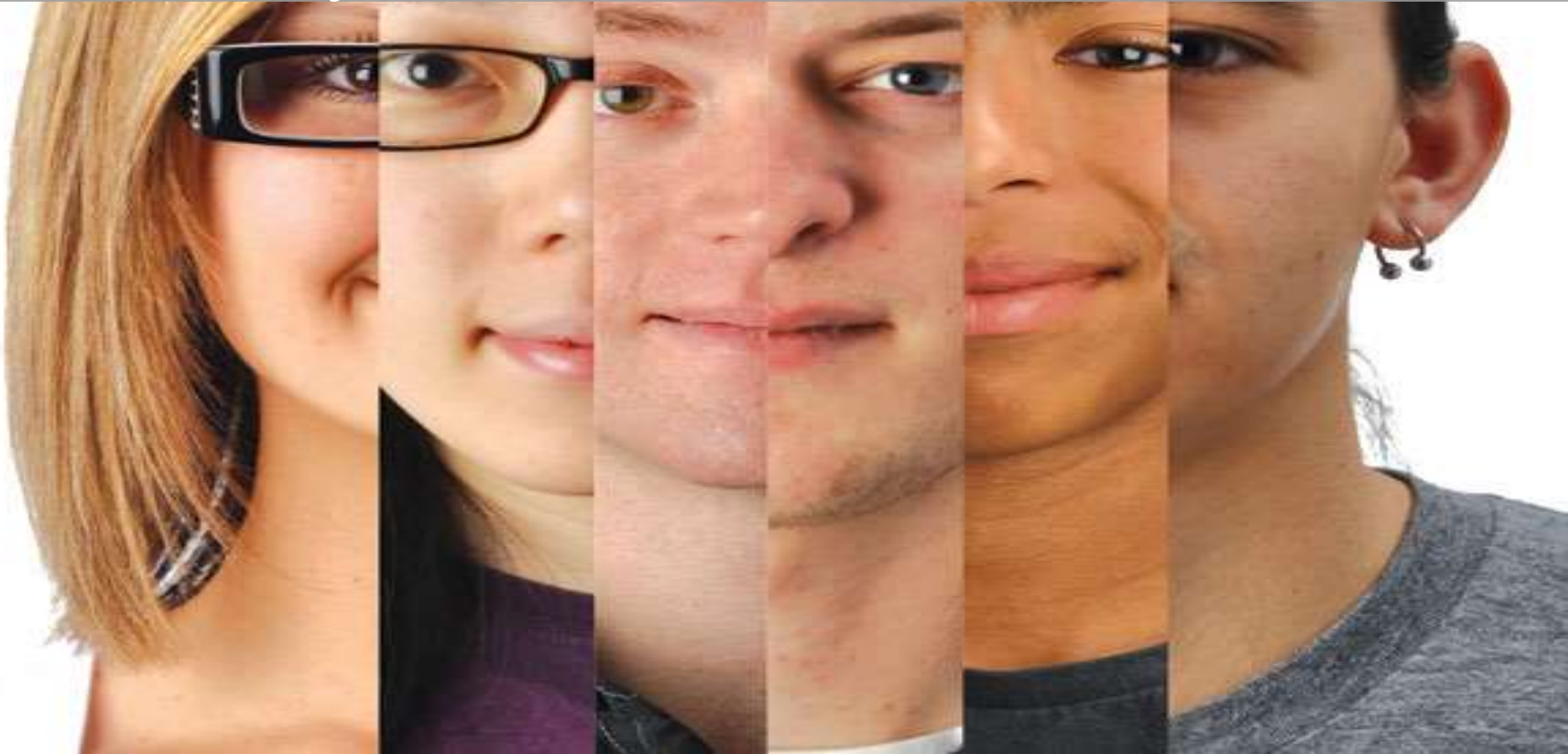
No juzgar a las personas de acuerdo con nuestras ideas y normas.



Demostrar interés real por la cultura y el idioma de la otra persona.

DEL ETNOCENTRISMO AL RELATIVISMO CULTURAL

Conclusión: Reforzar nuestra competencia intercultural nos hace más eficaces cuando trabajamos en un entorno internacional.



Datos de contacto



Javier San Martín Sádaba

Telf.: +34 639 239 319

E-mail: javier.sanmartin@hofstede-insights.es



José María Menéndez Salcedo

Telf.: +34 634 581 382

E-mail: jose-maria.menendez@hofstede-insights.es

Web: www.hofstede-insights.com