PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES

DISEÑO CONCEPTUAL DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTENDIMIENTO INTERCULTURAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE CARÁCTER INTERNACIONAL: CASO EMPRESA DANESA FLSMIDTH

POR
KATHRINE HASLING PIHL LARSEN

Proyecto presentado a la Facultad de Comunicaciones
de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de
Magíster en Comunicación Social con mención en Comunicación y Educación

Profesor guía:
Cristián Calderón Contreras

Septiembre 2015
Santiago, Chile

© 2015, Kathrine Hasling Pihl Larsen

© 2015, Kathrine Hasling Pihl Larsen

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Agradecimientos

A FLSmidth por colaborar conmigo en el desarrollo de mi proyecto profesional, y a los empleados por siempre estar dispuestos a recibirme en la empresa para la realización de entrevistas y aclaración de dudas. Su disposición ha sido esencial para la recolección de información, el análisis y desarrollo de este proyecto de grado.

A Cristián Calderón, mi profesor guía, quien me apoyó con su sabiduría, sus buenos consejos y siempre buen humor durante la construcción de mi proyecto profesional.

A mi esposo por apoyarme incondicionalmente todos los días y a mi familia en Dinamarca que me apoya siempre a la distancia.

A mis compañeros y profesores del Magíster en Comunicación y Educación que me han brindado tantas experiencias y que me han compartido sus perspectivas diferentes, lo que me ha hecho mirar Chile y el mundo con otros ojos.

RESUMEN

En empresas internacionales existe un enfoque mayor en la preparación de negocios (transfronterizos), mientras el encuentro entre dos culturas (clientes de otros países y empleados extranjeros) queda en el fondo. No obstante, la formación para enfrentar dicho encuentro cultural juega un papel importante, ya que el desconocimiento sobre los valores y las normas de la otra parte puede causar malentendidos, lo que en el peor caso puede resultar en la pérdida de negocios o empleados extranjeros con dificultad de adaptación.

Siendo una empresa internacional, FLSmidth tiene mucha experiencia con otras culturas. No obstante, en la empresa no existe un enfoque en la interculturalidad y el entendimiento por las distintas culturas de parte de los empleados del subsidiario chileno, y se han experimentado situaciones desafiantes causadas por malentendidos debido a valores y normas culturales diferentes. Por lo tanto, el objetivo con el proyecto es desarrollar una propuesta de comunicación para mejorar el entendimiento intercultural, vía una formación intercultural en la empresa, con el fin de evitar malentendidos graves en su comunicación diaria con clientes transfronterizos y colegas extranjeros, con la ayuda de un e-portafolio, como instrumento audiovisual, para lograr un mayor entendimiento de los elementos interculturales y así poder enfrentar situaciones donde la brecha cultural podría causar desafíos.

En la elaboración del proyecto se utiliza el *Modelo Metodológico del Marco Lógico*, en el que se incorporan los distintos elementos que contribuyen en el diseño de la solución medial para la formación intercultural de los empleados del subsidiario chileno de FLSmidth.

Siendo un diseño conceptual, la propuesta para el diseño y la aplicación del recurso audiovisual en la formación intercultural quedará por lo tanto como una propuesta y la inserción de esta se encontrará pendiente.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
	Globalización, comunicación, economía y cultura	1
	Comunicación intercultural en el mundo de los negocios	2
	Formación intercultural	5
	Presentación de FLSmidth	9
II.	MARCO REFERENCIAL	11
	Marco teórico	11
	Las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede	13
	Dimensiones de Valores: Chile, EE.UU. y Dinamarca	16
	Discusión crítica: Hofstede vs. Trompenaars	23
	Los estereotipos	26
	Concepto de Hall: *High Context* vs. *Low Context*	28
	Confianza organizacional	29
III.	MARCO METODOLÓGICO	32
	Levantamiento de información: Estudio exploratorio	32
	La Metodología del Marco Lógico para la Elaboración de Proyectos	36
IV.	PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO	40
	Objetivos	40
V.	DESARROLLO DEL PROYECTO	42
	Definición del problema	42
	Las Dimensiones Culturales según los entrevistados	47
VI.	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	58

VII. ÁRBOL DE PROBLEMAS 61

VIII. ÁRBOL DE OBJETIVOS / SOLUCIÓN 62

IX. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO 63

X. FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN MEDIAL 66

Motivación 69

XI. MATRICES DE DISEÑO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL 70

XII. DEFINICIÓN DEL E-PORTAFOLIO 73

Definición de objetivos del e-portafolio 73

Diseño del e-portafolio 74

Estructura del e-portafolio 75

XIII. CONCLUSIÓN Y PROYECCIÓN 81

XIV. BIBLIOGRAFÍA 83

XV. ANEXOS 89

Anexo 1: Entrevista con el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca en Santiago 89

Anexo 2: Entrevista con el Jefe de Reclutamiento – FLSmidth 92

Anexo 3: Entrevista con el Ingeniero de Proyectos – FLSmidth 99

Anexo 4: Entrevista con el Ingeniero de Ventas – FLSmidth 105

Anexo 5: Entrevista con el Gerente Regional de Servicio al Cliente – FLSmidth 111

Anexo 6: Entrevista con el Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos – FLSmidth 117

Anexo 7: Entrevista con el Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente – FLSmidth 122

Anexo 8: Entrevista con el Especialista en Consumibles (Servicio al Cliente) – FLSmidth 125

Anexo 9: Entrevista con el Especialista Senior en Ventas – FLSmidth 130

I. INTRODUCCIÓN

Globalización, comunicación, economía y cultura

Hoy en día se habla de un mundo globalizado. Esto se refiere a la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales, incluyendo los avances de la comunicación digital que permiten la transferencia ininterrumpida de grandes cantidades de datos a través de las fronteras. La globalización ha dado lugar a niveles sin precedentes de la interacción entre personas de diferentes orígenes culturales nacionales, étnicas y religiosas (Samovar, Porter, McDaniel & Roy, 2014).

En línea con la globalización las fronteras se abren cada vez más y por ende se vuelve más fácil a entrar en contacto unos con otros. También se abren las barreras comerciales a la entrada, y las oportunidades de exportación están aumentando. Esto crea una necesidad de comunicarse a través de las fronteras y la comprensión cultural se convierte, por lo tanto, en un factor importante. Para la realización de negocios en nuevos mercados, no solamente se requieren habilidades de lenguajes, sino también habilidades de comunicación intercultural, y debido a la globalización es aún más importante para un país como Chile, que está en gran desarrollo, ampliar su horizonte y por ende tener las competencias y el conocimiento necesario para manejarse con éxito en el encuentro con otras culturas.

Según el Comité de Inversiones Extranjeras la IED (Inversión Extranjera Directa) creció un 15 por ciento en 2014 en Chile[1], lo que se asocia a adquisiciones de compañías y el desarrollo de nuevos proyectos. Con esto aumenta la importancia de mejorar la comunicación y el conocimiento intercultural, para poder construir buenas relaciones transfronterizas desde el principio y prevenir problemas potenciales.

[1] Extraído en mayo 2015 del sitio web de CIE Chile: http://www.ciechile.gob.cl/es/espanol-inversion-extranjera-directa-crecio-un-15-en-2014/

"*La comunicación no se traduce necesariamente en la comprensión. La comunicación intercultural implica continuamente malentendidos causados por la percepción errónea, interpretación errónea y evaluación errónea. Cuando el remitente de un mensaje viene de una cultura y el receptor de otro, las posibilidades de transmitir el mensaje con precisión se reducen*." (Adler & Gundersen, 2008, p. 72).

Comunicación intercultural en el mundo de los negocios

Para entender la comunicación *intercultural*, hay que mirar las características de la comunicación *monocultural*, que, contrariamente a la comunicación intercultural, según Bennett (1998), se basa en similitudes, incluyendo un lenguaje compartido, patrones de comportamiento y valores, lo que lleva a un intercambio cultural de significados entre los miembros de esta cultura en sus vidas cotidianas. Esto permite la predicción de respuestas y compartir supuestos básicos en la sociedad, y las diferencias representan las posibilidades de malentendidos. Al contrario, en la comunicación intercultural, es decir, la comunicación entre personas de diferentes culturas, no existen los supuestos de similitudes, ya que este tipo de comunicación consta de diferentes idiomas, patrones de comportamiento y valores, lo que lleva a la necesidad de consideración de estas diferencias.

La comunicación intercultural tiene muchos desafíos, especialmente en el mundo de negocios, donde malentendidos pueden ser graves para una empresa. "*Ser consciente de y sensible a las diferencias culturales es un factor importante para el éxito en el mercado mundial.*" (Guang & Trotter, 2012, p. 6457). Guang et al. (2012) cita a Arunthanes (1994) según quien un ejemplo de un desafío de comportamiento cultural, en el mundo de negocios, puede ser llevar un regalo. En algunas culturas es apropiado y de cortesía llevar un regalo al hacer negocios, mientras en otras se percibe como un soborno e inapropiado. Esto se debe a valores y significados diferentes.

Mead (1981), citado por Rodríguez Mansilla y Opazo Bretón (2007, p. 40), sugiere la siguiente percepción de significados: "*El rugido del león no significa lo mismo para el león que para su víctima potencial. Cuando los organismos llegan a ser capaces de usar gestos que desencadenan la misma respuesta en ambos, entonces están empleando "símbolos significativos" o "convencionales"* ". Los significados son una parte esencial de la comunicación, ya que la comunicación consiste en la transferencia de significados entre los miembros de un grupo, sin la cual no existe comunicación, y según Robbins y Judge (2009) ningún grupo puede existir sin comunicación. No obstante, la comunicación también depende del entendimiento de dichos significados. Este es un tema muy relevante el mundo internacional de negocios, donde se reúnen personas de diferentes países. Aunque el inglés muchas veces es visto como el idioma preferido para realizar negocios, pueden ocurrir malentendidos.

"*...la comunicación está lejos de ser simple o sencillo, especialmente teniendo en cuenta dos hechos inconvenientes: que, a menudo, cuando las personas se comunican no dicen lo que quieren decir, y, a menudo, no quieren decir lo que dicen.*" (Scollon, Scollon & Jones, 2012, p. 10). Un ejemplo mencionado por Scollon et al. (2012, p. 10), es una frase frecuentemente usada en Estados Unidos, en el contexto de reuniones de negocios, "*deberíamos reunirnos para almorzar algún día*", sin definir lugar y hora. No obstante, la frase no significa lo que aparece significar al escucharla, ya que parece ser un deseo real de almorzar juntos en el futuro próximo, lo que tendría al receptor de la frase esperando una invitación formal, pero según Scollon et al. (2012), en Estados Unidos la frase es una manera de terminar una reunión indicando que fue exitosa. Aquí existe una brecha entre lo que se dice y lo que se escucha. La frase demuestra la facilidad de malinterpretar cuando no se conocen las costumbres de otra cultura. Una vez conocidas las costumbres culturales, hay mejores posibilidades de adaptarse a ellas. "*...es muy probable que cada uno trate de adoptar la costumbre del otro, y muchas veces hemos visto el norteamericano comer con palillos, mientras que su homólogo chino,*

disfruta de la comida con un cuchillo, tenedor y cuchara, cada uno muy feliz participando en esta cruce cultural." (Scollon et al., 2012, p. 18).

El ejemplo anterior demuestra la importancia de lo que se dice y lo que se escucha, por lo que la comunicación intercultural en el mundo de negocios, donde las costumbres culturales juegan un gran papel, contiene desafíos que deben ser abordados para evitar situaciones incómodas y que, en el peor de los casos, pueden causar pérdidas de negocios o una crisis interna en la empresa. "*Solo si la comunicación dirigida hacia el público es entendida por éste podrá la organización evitar verse recriminada por no satisfacer, por ejemplo, expectativas infundadas que nunca pretendió generar, pero que surgieron al amparo de la incomprensión.*" (Rodríguez Mansilla et al., 2007, p. 158).

El siguiente ejemplo puede causar problemas mayores para una empresa, dado que el acto puede ser percibido de manera equivocada: "*Gerentes latinoamericanos, por ejemplo, consideran la lealtad a la familia muy importante - un valor que les lleva a contratar a los miembros competentes de su propia familia siempre que sea posible.*" (Adler et al., 2008, p. 20). Esta demuestra de lealtad en una cultura, puede ser percibido como un acto corrupto en culturas donde no se mezcla el negocio y la familia.

Lo que en una cultura es un símbolo comunicacional efectivo puede ser percibido como un gesto inapropiado en otra, por lo que las diferencias siempre se deben considerar. "*Una técnica de comunicación que ayuda a una persona a tener éxito en Nueva York podría conducir a su asesinato en Nueva Delhi. Por lo tanto, la adaptación a cada cultura es la clave del éxito en situaciones interculturales.*" (Varis, 2006, p. 325).

Según Adler et al. (2008, p. 73) la manera cómo percibimos situaciones es determinada por nuestra cultura; "*Aprendemos a ver el mundo de una manera determinada sobre la base de nuestra formación cultural*". Por lo tanto, la

categorización equivocada de una situación o conversación, fuera de la cultura propia, ocurre cuando se utilizan las categorías de nuestra propia cultura para construir un sentido en situaciones, por ejemplo haciendo negocios, en otra cultura (Adler et al., 2008). Es decir, la cultura es la que define si una persona, por ejemplo, llega tarde a una reunión de negocios. "*…las cosas no funcionan igual de bien o lógico cuando trabajamos fuera de nuestra propia cultura como cuando trabajamos con la gente más similares a nosotros mismos*." (Adler et al., 2008, p. 80).

Todos los ejemplos mencionados arriba demuestran que el conocimiento intercultural es vital para las personas que comunican con gente de otras culturas en el día a día. El conocimiento intercultural se define como el proceso de comprensión en profundidad de ciertos fenómenos vía información obtenida a través del aprendizaje consciente y experiencias y observaciones personales (Ting-Toomey, 1999). Este tipo de conocimiento, según Samovar et al. (2014), también incluye comprender el comportamiento verbal (lenguaje) y no verbal (gestos, silencio, postura, etc.). No obstante, como destaca Sepúlveda (2001), el conocimiento no es sinónimo de información. Mientras la información se trata de un aprendizaje mecánico (objetivo), el conocimiento consiste en la historia de un individuo como resultado de su experiencia (subjetivo). Al compartir este tipo de conocimiento se puede llegar a otro nivel de comprensión.

"*Entender otras culturas y adaptar las técnicas comunicativas son parte importante de la educación y la formación en la comunicación intercultural. Conocer el sistema de valores de nuestra audiencia es necesaria con el fin de interactuar eficazmente con ellos*" (Varis, 2006, p. 323).

Formación intercultural

La formación intercultural existe como modalidad de educación intercultural. La formación es el conjunto de actividades que están diseñadas para mejorar el

desempeño de la persona en el trabajo, mientras que la educación no está vinculada a un puesto de trabajo concreto (Nadler, 1970, p. 40).

Según una encuesta global, realizada en febrero y marzo de 2012, en *The Economist Intelligence Unit*[2], teniendo como objetivo explorar los desafíos que las empresas enfrentan cuando tienen que operar o competir en mercados cada vez más internacionales, el mundo empresarial ahora reconoce una realidad en la que los productos y servicios adecuados también deben ser aliados con la sensibilidad cultural necesaria y habilidades de comunicación, con el fin de que las empresas tengan éxito en los mercados extranjeros. No obstante, la encuesta indica que muchas empresas a nivel mundial no han adoptado las medidas que convierten esta realización en práctica. Los encuestados, que representaban empresas con presencia internacional o planes de expansión internacional, identificaron a las diferencias en tradiciones culturales (51%) y normas diferentes del lugar de trabajo (49%) como las mayores amenazas para el buen funcionamiento de las relaciones transfronterizas. Esto demuestra que, a menudo, las diferencias culturales son descuidadas por líderes a nivel mundial, en favor de los objetivos económicos y estratégicos, cuando se realizan comercios transfronterizos. Esta negligencia puede resultar en pérdida de, o complicaciones en, la cooperación y negocios con otros países, debido a la falta de conocimiento sobre la cultura del otro país. Mientras más culturalmente diferentes los países, más difícil puede ser evitar malentendidos y complicaciones debido a las diferencias culturales.

"*Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido el ritmo…*" (Robbins et al., 2009, p. 372).

La idea principal de la formación intercultural es que los participantes se acerquen lo más posible a los dos últimos niveles de la competencia comunicativa, según los cuatro niveles del modelo de la competencia comunicativa intercultural de Howell

[2] Extraído en marzo 2015 del informe: *The Economy Intelligence Unit: Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business.*

(1982) presentado por Ting-Toomey (1999), considerando que los participantes están en diferentes niveles de competencia comunicativa. No obstante, esta diversidad puede funcionar como motivación para los que se encuentran en uno de los dos primeros niveles.

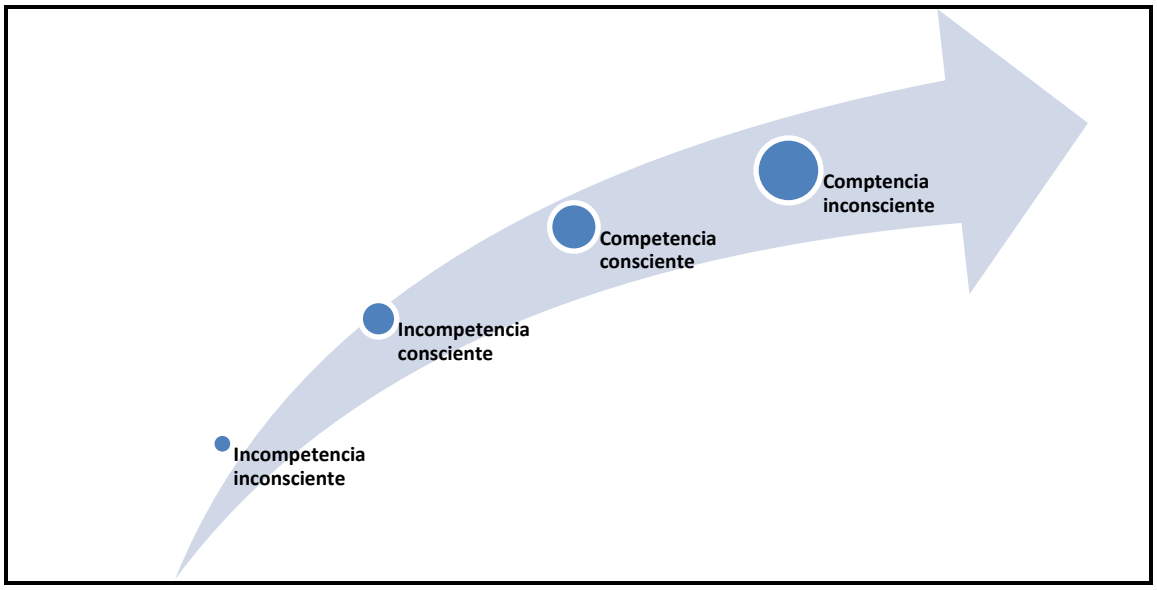


Figura 1: El proceso de aprendizaje según el modelo de la competencia comunicativa intercultural de Howell (1982) presentado por Ting-Toomey (1999).

- **Incompetencia inconsciente:** La etapa de la ignorancia en la cual el individual es inconsciente de los errores comunicativos él o ella ha cometido en la interacción con un extraño cultural (Ting-Toomey, 1999, p. 51).

- **Incompetencia consciente:** La etapa donde el individual es consciente de su incompetencia en la comunicación con un extraño cultural, pero no hace nada para cambiar su conducta o situación.

- **Competencia consciente:** La etapa donde el individual es consciente de su comunicación intercultural "no-fluida" y es comprometido a integrar el nuevo conocimiento, las motivaciones y las habilidades en práctica efectiva.

- **Competencia inconsciente:** La etapa donde el individual practica su conocimiento y sus habilidades interculturales de forma natural o espontánea, a la medida que el proceso de la interacción intercultural fluye sin problemas.

Las habilidades comunicacionales abordadas por Ting-Toomey (1999) son las capacidades operacionales para integrar conocimientos y motivaciones con la práctica intercultural adecuada y eficaz. Estas habilidades de interacción adaptativa ayudan a comunicar conscientemente en una situación intercultural. No obstante, según Bennett (2004), las personas pueden tener algunas de las habilidades lingüísticas o de comportamiento de otra cultura sin ningún sentimiento de cómo usar esas habilidades de manera culturalmente apropiada. Estas habilidades pueden haber sido adquiridas a través de estadías cortas en otros países o programas de formación. Las habilidades no son muy útiles a menos que vayan acompañadas de una visión del mundo que contiene aceptación y adaptación, es decir, desarrollar una sensibilidad intercultural.

A pesar de la falta de formación intercultural en empresas globales, la formación proporciona un conocimiento indispensable para los empleados de dichas empresas. Según Brislin y Yoshida (1994) la formación intercultural puede ayudar a superar los obstáculos que pueden interferir en el disfrute de experiencias interculturales. Además, las personas que realizan un proceso de ajuste cuando se encuentran en contextos multiculturales puedan desarrollar relaciones interpersonales con personas de la otra cultura más satisfactorias y positivas, y así disminuir la brecha comunicacional, la que se define como la brecha entre lo que los hablantes (remitentes de información) quieren decir con sus palabras y lo que los oyentes (receptores de información) entienden por lo que dicen los hablantes con sus palabras. Cuanto mayor es el nivel de error y malentendido en la comunicación, mayor será la brecha comunicacional (Harrington & Lewis, 2014). La formación intercultural puede contribuir a que el empleado pueda desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. En otras palabras debe facilitar el aprendizaje de competencias interculturales. Y finalmente, la formación intercultural ayuda a

superar las situaciones de estrés y ansiedad ocasionadas por el shock cultural y, en la medida que sea posible, a prevenirlo.

Presentación de FLSmidth

FLSmidth es una empresa danesa que tiene mucha experiencia en el ámbito de la comunicación intercultural. Desde su fundación en 1882, por Frederik Læssøe Smidth, se encuentra como proveedor líder de equipos y servicios para las industrias cementeras y minerales a nivel mundial. Su posición global se demuestra en el hecho que un 99 por ciento de los ingresos en 2014 fue de negocios fuera de Dinamarca[3]. La empresa que tiene sede en Copenhague, Dinamarca, consta de subsidiarios en más de 50 países en seis continentes, empleando a casi 15.000 personas, las que son principalmente ingenieros que desarrollan, planifican, diseñan, instalan y brindan servicio técnico al equipo[4]. Uno de los subsidiarios se encuentra en Santiago de Chile, el que tiene 200 empleados de diferentes nacionalidades, donde el 80 por ciento son hombres y el 20 por ciento son mujeres y donde la edad promedia es de 38 años. Aproximadamente un 25 por ciento de los empleados del subsidiario chileno, la mayoría siendo hombres, con diferentes nacionalidades y con cargos desde administrativos a gerentes y también algunos ingenieros[5], está en contacto diario con otros subsidiarios y clientes a través de *Skype*, videoconferencias y correos electrónicos, mayormente de Estados Unidos y con la Casa Matriz danesa, lo que les exige tener cierto conocimiento sobre las diferencias culturales entre ellos y sus contactos extranjeros, para evitar problemas derivados de malentendidos o falta de conocimiento, por ejemplo, sobre ciertas tradiciones o maneras de negociar.

[3] Dato extraído del sitio web de FLSmidth.
[4] Extraído en marzo 2015 del sitio web de FLSmidth: www.flsmidth.com
[5] Información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos del subsidiario chileno de FLSmidth en febrero 2015.

Dinamarca es un país pequeño en Escandinavia con una población de 5,5 millones. Es uno de los países menos corruptos del mundo y más seguros con poco crimen. Hay mucho enfoque en la igualdad, por lo que existe una sociedad de clase media y poca pobreza, y donde el enfoque mayor del Gobierno son las necesidades de las familias danesas (Morrison & Conaway, 2007). Dinamarca es una monarquía constitucional, con la Reina como líder simbólica y el Primer Ministro como jefe del Gobierno. El país se destaca por el fuerte sistema de bienestar social, y con altos impuestos, donde se prioriza la buena calidad de vida y el medioambiente. La cultura dicta igualdad, lo que se demuestra en la responsabilidad compartida por hombres y mujeres en el cuidado de niños.

Según el Gerente de Recursos Humanos del subsidiario chileno de FLSmidth existe cierta necesidad de mejorar la comunicación intercultural en el subsidiario, dado la posición internacional de la empresa, ya que esto no ha sido un punto de enfoque en la empresa y se ha experimentado malentendidos y desafíos, internas y externas, debidos a diferencias culturales[6].

Esto lleva a la formulación de la pregunta que se busca responder con este proyecto de grado: *¿Cuál es la brecha cultural entre los empleados de FLSmidth y sus clientes / colegas extranjeros, y cómo afecta la brecha cultural en la comunicación entre ellos?*

[6] Extraído de una conversación con el Gerente de Recursos Humanos del subsidiario chileno de FLSmidth en noviembre 2014.

II. MARCO REFERENCIAL

En esta sección se describe el enfoque teórico elegido para la elaboración del estudio exploratorio del presente proyecto de grado, y se explica el uso de la teoría y los datos empíricos.

Marco Teórico

Se utiliza el enfoque deductivo para mejor enmarcar el área de la problemática y para poder tener una idea general sobre la realidad. Para abordar el tema de brechas interculturales se realiza un análisis comparativo entre la cultura de Chile con las de Dinamarca y Estados Unidos (una elección de países que se explica más abajo), para mostrar las diferencias culturales dominantes entre Chile y los otros dos países, y cuáles de ellas pueden mostrarse a crear desafíos en situaciones donde hay contacto entre las culturas para una empresa internacional como FLSmidth. Para esto se usan las dimensiones de valores de Geert Hofstede, que miden los valores que subyacen a la cultura de cada país.
Las dimensiones de valores de Hofstede son las siguientes:

- *Power Distance*
- *Individualism versus Collectivism*
- *Masculinity versus Femininity*
- *Uncertainty avoidance*
- *Long Term Orientation versus Short Term Orientation*
- *Indulgence*

La razón por la que se eligió usar las dimensiones de valores del investigador de organización y cultura holandés Geert Hofstede, se basa en el hecho que él capta los rasgos culturales que tienen gran relevancia para este proyecto de grado. Además, sus dimensiones son comprobadas a partir de estudios de valores del personal de la

empresa de tecnología de la información IBM en más de 50 países en las décadas de 1960 y 1970, tratándose del logro de metas organizacionales (Hofstede, 1991).

Otro holandés que aborda el tema de las dimensiones culturales de ciertos países elegidos es el experto en gestión, Fon Trompenaars (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Trompenaars elaboró las dimensiones a partir de estudios culturales y una amplia encuesta de más de 30.000 empleados y directivos de diferentes organizaciones en 39 países en la década de 1980 y 1990. Hay cinco orientaciones que cubren las formas en que los seres humanos se relacionan entre sí:

- *Universalism versus Particularism (rules versus relationships).*
- *Communitarianism versus Individualism (the group versus the individual).*
- *Neutral versus emotional (the range of feelings expressed).*
- *Diffuse versus Specific (the range of involvement).*
- *Achievement versus Ascription (how status is accorded).*

Ambas dimensiones miden los valores que subyacen a la cultura de ciertos países y por lo tanto se complementan en varios aspectos. No obstante, la razón por la que se eligió usar las dimensiones culturales de Hofstede en el análisis de la cultura organizacional de Chile, Dinamarca y Estados Unidos, y no las de Trompenaars, se basa en la falta de información sobre la cultura chilena en el modelo de Trompenaars, ya que, contrariamente a los países analizados en las dimensiones culturales de Hofstede, Chile no se encuentra entre los países elegidos para la investigación de Trompenaars, lo que no daría una visualización y comparación adecuada en el presente proyecto de grado. No obstante, Trompenaars menciona a Sudamérica en general, lo que funciona como teoría complementaria a la teoría de Hofstede, y por lo tanto se incluyen las visiones de Trompenaars acerca la cultura organizacional para ampliar el enfoque teórico.

Las dimensiones de Hofstede no consideran las diferencias de una población, pero en cambio describe las características comunes de grupos grandes y naciones. Estos

son indicativos de cómo se puede esperar que la cultura de un país determinado sea. Por lo tanto, cabe mencionar que se debe trabajar con los valores de Hofstede teniendo en cuenta que las dimensiones reflejan estereotipos y generalizaciones, y así usarlos como un método estructural. Dado que los estudios de Hofstede comparan países a nivel global, sin tener en cuenta los factores culturales específicos que cada país puede tener, también se incluye información sobre las tres culturas de otros académicos. Por lo tanto, las dimensiones de Hofstede proporcionarán un conocimiento previo de las diferencias culturales, mientras que otros académicos darán una explicación más profunda de los factores culturales que son específicos de Chile, Dinamarca y Estados Unidos.

Las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede[7]

Power Distance (Distancia de poder)

La distancia de poder refleja la diferencia entre los individuos de las sociedades y el hecho que no todos son iguales. Es decir, la dimensión demuestra la actitud de la población de cierta cultura hacia las igualdades existentes. Hofstede define la distancia de poder como "el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual".

Individualism vs. Collectivism (Individualismo vs. Colectivismo)

La cuestión fundamental abordada por esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Se trata de la autoimagen de la gente y si esta se define en términos de "yo" o "nosotros". En sociedades individualistas la gente se cuida de sí misma y sus familiares directos. En las sociedades colectivistas la gente pertenece a grupos que la protegen en cambio de su lealtad incuestionable.

[7] Fuente: Sitio web de Geert Hofstede, www.geert-hofstede.com

Masculinity vs. Femininity (Masculinidad vs. Feminidad)

Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad es impulsada por la competencia, el logro y el éxito. Es decir, se busca siempre ser el ganador o el mejor del área de interés. Este sistema de valores comienza en la escuela y continúa en la conducta organizacional. Un puntaje bajo (femenino) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad se tratan de cuidar a los demás y tener cierta calidad de vida. En una sociedad femenina, la buena calidad de vida significa éxito, pero no es admirable tratar de sobresalir de la multitud y buscar el éxito siendo el "ganador" como en sociedades masculinas. Lo fundamental de esta dimensión es la motivación de la gente de ser el mejor (masculino) o ser feliz con la calidad de vida que uno tiene (femenino).

Uncertainty Avoidance (Evasión de la incertidumbre)

La cuarta dimensión de valor de Hofstede, se trata de la evasión de la incertidumbre donde "dejarse llevar" o tratar de controlar una situación demuestra la relación que una sociedad tiene con situaciones desconocidas. Esta ambigüedad lleva consigo una ansiedad, con la que diferentes culturas han aprendido a lidiar de diferentes maneras. Según Hofstede se puede definir como "el grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos en situaciones inciertas y desconocidas". Este sentimiento se expresa, según Hofstede, a través de la tensión y la necesidad de previsibilidad, es decir, cierta necesidad de reglas.

Long Term Orientation vs. Short Term Orientation (Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo)

La quinta dimensión de Hofstede tiene la siguiente definición: Orientación a largo plazo es fomentar virtudes que se orientan hacia las recompensas futuras - sobre todo la perseverancia y el ahorro, mientras la orientación a corto plazo, es fomentar virtudes asociadas con el pasado y el presente, en particular, con respeto a la tradición, para completar las demandas sociales. Las culturas con una orientación a corto plazo valoran los métodos tradicionales y dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones. Esto significa que el pasado y el presente están

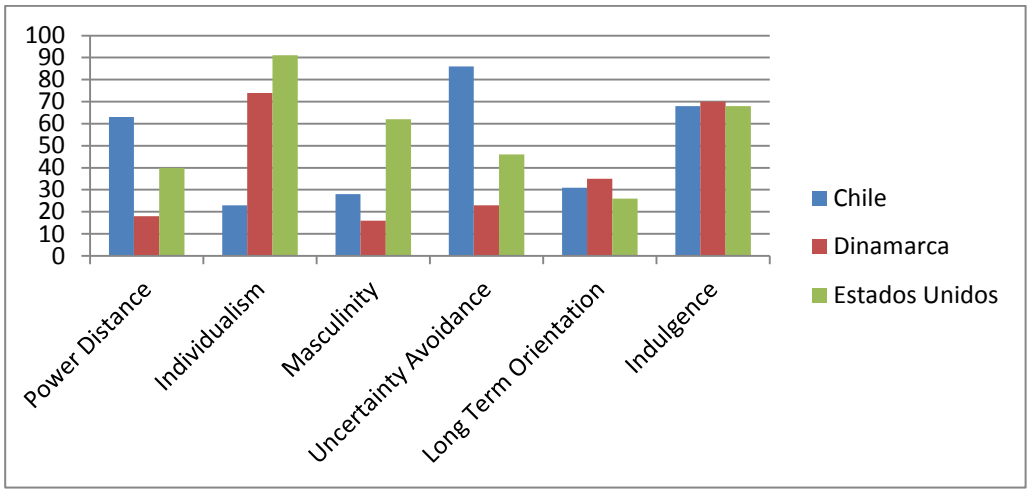
interconectados, y que lo que no se puede hacer hoy, se puede hacer mañana. Lo contrario a esto es la orientación a largo plazo, que considera el tiempo una dimensión lineal y mira al futuro en lugar de al presente o al pasado. Está orientada hacia los objetivos y valora las recompensas.

Indulgence (Indulgencia)

Esta dimensión se define como el grado en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, basado en la forma en que fueron criadas. Mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan y desaconsejan la satisfacción de los impulsos. Las culturas pueden, por lo tanto, ser descritas como indulgentes o restringidas.

Según el Gerente de Recursos Humanos del subsidiario chileno de FLSmidth, existe mayor contacto con Estados Unidos y Dinamarca. Por lo tanto hay enfoque en las brechas culturales entre Chile y estos dos países con mayor relevancia, utilizando el modelo "Las Dimensiones Culturales" de Geert Hofstede, para así poder demostrar las diferencias que pueden existir entre tres países de culturas muy diferentes. En la siguiente figura se grafica la distancia entre las dimensiones culturales de Chile, Dinamarca y Estados Unidos.

Figura 2: Las Dimensiones Culturales (Chile vs. Dinamarca y Estados Unidos)



Fuente: www.geert-hofstede.com

Dimensiones de Valores: Chile, EE.UU. y Dinamarca[8]

La figura demuestra una brecha grande entre ciertos valores. En ***distancia del poder***, Chile saca un puntaje de 63, mientras que Dinamarca saca 18 y Estados Unidos 40. Esto quiere decir, según Hofstede, que Chile tiene una sociedad estructural jerárquica, en el cual se utilizan símbolos de estatus para enfatizar poder. En Dinamarca, al contrario, el poder es descentralizado y gerentes se basan en gran medida en la experiencia de sus miembros de equipo. Poder no es igual a respeto, ya que el respeto en Dinamarca se gana demostrando experiencia. En el ámbito laboral, y en general, los daneses no suelen titularle "Usted" a nadie, ni a gerentes ni a mayores. El ambiente laboral es mayormente informal. En Estados Unidos, según Hofstede, existe una jerarquía por conveniencia donde los empleados tienen voz y los gerentes cuentan con la experiencia y el *feedback* de su equipo. Existe una comunicación informal y participativa.

El ***individualismo*** es una dimensión donde Chile, con un puntaje de 23, se diferencia mucho de los otros dos países, y por lo tanto se puede llamar una sociedad colectivista. En esta sociedad, donde un grupo cuida a sus miembros en cambio de lealtad, se habla de "nosotros" más que "yo". No obstante, según Hofstede, esto está cambiando en Chile, ya que la economía chilena está avanzando rápidamente, lo que lleva a una sociedad más individualista. Es decir, los empleados están empezando a buscar más autoridad en sus cargos. Como una sociedad individualista, con un puntaje de 74, Dinamarca requiere a las personas individuales que cuidan a sí mismas y sus familiares directos. La comunicación directa de esta sociedad se basa en poco *small talk*, sin la necesidad de crear cierta relación con un cliente o proveedor primero. Estados Unidos, con un puntaje de 91, también es considerado una sociedad individualista, donde los empleados deben depender de sí mismos y demostrar iniciativa, lo que se demuestra en la forma directa de obtener o pedir información. La sociedad individualista además cuenta con derechos iguales para todos.

[8] Fuente: Sitio web de Geert Hofstede, www.geert-hofstede.com

En la dimensión de ***masculinidad***, Chile se demuestra como una sociedad femenina, con un puntaje de 28, donde uno trabaja para vivir y no vive para trabajar. Esto significa que en Chile el valor dominante es una buena calidad de vida (laboral), y la gente quiere sentirse parte de un grupo, donde no se enfoca en ser el mejor de cierta área, sino en donde existe apoyo y solidaridad. En este punto Chile se parece a Dinamarca que, con un puntaje de 16, también se define come una sociedad femenina. Aquí existe un gran enfoque en el equilibrio entre trabajo y tiempo libre, donde el tiempo libre y horas laborales flexibles tienen gran importancia, e igual que en Chile se valora la solidaridad. Por otra parte se encuentra Estados Unidos, con un puntaje de 62, lo que lo califica como una sociedad masculina. Esto se demuestra en la gran importancia que se da al éxito. Tanto en la escuela como en el trabajo y juegos, es importante ser el mejor/el ganador, pero lo más importante es poder demostrar el éxito obtenido, contrariamente a Chile y Dinamarca donde este no es el mayor enfoque. En Estados Unidos uno vive para trabajar y según Hofstede un conflicto puede hacer que los empleados se esfuercen más, ya que el enfoque está en ser el mejor/el ganador.

En ***evasión de la incertidumbre*** Chile saca un alto puntaje de 86, contrariamente a Dinamarca y Estados Unidos. Esto significa que en Chile existe una gran necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para mantener una vida laboral estructurada, lo que lleva a cierta dependencia de expertos y autoridades. Dinamarca, al contrario, con un puntaje de 23, no tiene esta necesidad de previsibilidad y los daneses trabajan sin problemas con planes que pueden cambiar de un momento a otro, ya que cierto nivel de curiosidad es una parte natural de los daneses e innovación es importante. El puntaje bajo además se refleja en el hecho que es aceptable tener dudas o no saber algo, en lugar de ocultarlo. Estados Unidos saca un puntaje de 46, lo que refleja una baja necesidad de reglas fijas y la innovación es vista como algo positivo.

Según un puntaje de 31 en la dimensión de ***orientación a largo plazo***, Chile se demuestra como una cultura normativa. Según Hofstede, al pensar de forma

normativa, este tipo de sociedad se enfoca en el presente y la obtención de resultados rápidos. Hofstede menciona también que para una sociedad normativa, las tradiciones son de gran importancia. En esta dimensión Chile y Dinamarca se parecen. Con un puntaje de 35, los daneses también piensan de forma normativa donde tradiciones son importantes y se busca obtener resultados rápidos. Estados Unidos no se diferencia tampoco, obteniendo un puntaje de 26. Según Hofstede, empresas estadounidenses miden su rendimiento en base de corto plazo, es decir, cada trimestre se informa sobre ganancias y pérdidas, lo que lleva a un deseo de lograr resultados rápidos, igual que en Chile y Dinamarca.

La última dimensión, ***indulgencia***, es donde los tres países más tienen algo en común. Chile y Estados Unidos, ambos con un puntaje de 68, se definen aquí como culturas indulgentes. Con un puntaje de 70, Dinamarca también pertenece al grupo de culturas indulgentes. Esto se refleja en la realización de impulsos y deseos en respecto a disfrutar la vida. Las sociedades de los tres países se caracterizan por tener una actitud positiva y optimista, donde el tiempo libre juega un papel importante.

Al haber establecido el grado de diferencia cultural entre los tres países, me enfocaré en los valores que demuestran una diferencia significativa, basado en la figura 2, ya que estas son las áreas que pueden resultar demostrar desafíos para FLSmidth. En este caso los valores con un mayor grado de diferencia son los siguientes:

- *Power Distance*
- *Individualism*
- *Masculinity*
- *Uncertainty Avoidance*

Figura 3: Distancias culturales (cálculo de valores con mayor diferencia)

	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance
Chile	**63**	**23**	**28**	**86**
Dinamarca	**18 (- 45)**	**74 (+ 51)**	**16 (- 12)**	**23 (- 63)**
Estados Unidos	**40 (- 23)**	**91 (+ 68)**	**62 (- 34)**	**46 (- 40)**

Fuente: Puntajes de cada país extraídos del modelo de dimensiones culturales de Hofstede (www.geert-hofstede.com)

A continuación se explican las cuatro dimensiones mencionadas en la figura 3, ya que la presentación de las dimensiones más arriba es desde el punto de vista de Hofstede, y de forma superficial, por lo que, en la siguiente parte, se integran otros autores que han especificado las dimensiones culturales destacadas.

Power Distance

La distancia de poder como factor de diferencia cultural significa enfrentar los valores distintos entre la jerarquía chilena y la igualdad norteamericana y escandinava. Según Rodríguez Mansilla (2001), el estilo organizacional latinoamericano es caracterizado por ser muy jerárquico, lo que significa que un gerente no solamente es superior en un ámbito, sino también en los demás. Esto se demuestra por ejemplo en la escasez de casinos compartidos en las empresas de América Latina (Rodríguez Mansilla, 2001). Esto es muy diferente a Dinamarca que tiene la menor distancia de poder de Escandinavia (Morrison & Conaway, 2007). Aquí existe una sociedad de clase media que se enfoca en minimizar las diferencias sociales, lo que se refleja en cierta igualdad de poder y riqueza de la población. Los estadounidenses aprenden que todos son iguales, lo que resulta en un enfoque menor en títulos y son menos impresionados por otros individuales con cargos más importantes. En la cultura estadounidense el individuo se esfuerza para obtener

resultados propios y no para impresionar a otros. Por ende, no se molestan cuando alguien tiene un cargo más poderoso que ellos (Hodgetts, Luthans & Doh, 2005).

Individualism

Según lo indican Nelson y Shavitt (2002) en Estados Unidos existe un individualismo vertical (IV), donde los individuos son orientados a los logros individuales, considerando la distinción en la sociedad algo positivo. Mientras en Dinamarca existe un individualismo horizontal (IH), el que también se basa en los logros individuales, pero con la convicción que el éxito no debe llevar a desigualdad. El autoimagen de los individuos en sociedades individualistas horizontales (Dinamarca) consiste en ser del mismo estatus que los demás en la sociedad, y se valora la igualdad. Los individuos en las sociedades individualistas verticales (Estados Unidos) reconocen la diferencia entre ellos y los demás en una sociedad con la presencia de cierto grado de jerarquía. Estos individuos aceptan la desigualdad y creen que el rango tiene sus privilegios. Clasificado como un país colectivista, Chile presenta una cultura donde las personas nacen en familias extensas y los niños aprenden a pensar en términos de "nosotros" frente a "yo", lo que significa que la identidad del individuo se basa en la red social (Viladot, 2009). En este tipo de sociedad, traspasar los límites significa la pérdida de imagen tanto del individuo como del grupo. Gómez y Rodríguez (2006) explican esto con el término "compadrazgo", también conocido, en la versión chilena, como "pituto" (Labarca, 2015).

"*Dentro de este marco general de la estratificación, los mecanismos de solidaridad y reciprocidad desarrollados con el fin de minimizar la incertidumbre y garantizar la seguridad a través de la ayuda de los demás. Es así como el compadrazgo chileno viene a ser; se puede definir como una institución social que permite reforzar los vínculos con familiares y amigos a través de la reciprocidad. Dentro de ella, el valor, la influencia y el poder de cada persona están determinados por el*

nivel de centralidad que tienen dentro de la red de compadrazgo. Esta centralidad asume la participación simultánea de los individuos en varios grupos y redes, y también el enraizamiento de las conexiones dentro de ellos. Las redes son de particular importancia, ya que conectan a la gente, tanto dentro como fuera de las organizaciones, tanto en lo privado como en el sector público. Mientras más grande la cantidad de enlaces dentro de las redes y a través de las redes, más valioso se convierte un individuo en la red de compadrazgo" (Gómez et al., 2006, p. 56).

A pesar de esto, Rodríguez Mansilla (2001, p. 27) encuentra que el nivel de individualismo ha acentuado en Chile, sobre todo en los lugares de trabajo. "*El trabajador chileno actual demuestra mucho mayor conciencia de sí mismo y de su propia valía que la que tenían los trabajadores hace diez años atrás. La tradicional timidez de los chilenos, que les impedía dar opiniones o disentir de la opinión mayoritaria, cede el paso a una actitud más asertiva*".

Masculinity

Según Hofstede (2001) la masculinidad significa una sociedad en la que los roles sociales de género son claramente distintas: se supone que los hombres son asertivos, duros y se centran en el éxito material, mientras las mujeres son más modestas y preocupadas por la calidad de vida. La feminidad significa una sociedad en la que los roles sociales de género se superponen: Tanto los hombres como las mujeres son modestos y preocupados por la calidad de vida. En la cultura masculina estadounidense existe gran enfoque en el éxito, el que es normal comunicar y mostrar (Nelson et al., 2002). Esto se debe a la naturaleza jerárquica estadounidense, donde se promueve y se premia a los que establecen metas y las alcanzan. Según Nelson et al. (2002) los hombres estadounidenses consideran los logros laborales parte de su felicidad, mientras las mujeres mencionan familia como un factor importante. Contrariamente a esto, en la cultura danesa femenina donde se critica a los que se levantan por encima de los demás, los valores estadounidenses

serían despreciados. En esta cultura femenina tanto los hombres como las mujeres priorizan los valores familiares frente a los logros laborales. La sociedad danesa dicta un código de modestia social que desprecia el éxito visible y los fanfarrones (Nelson et al., 2002).

Igual que en Dinamarca, la sociedad chilena también considera los valores femeninos, lo que se demuestra, entre otros, en un intercambio social de emociones. (Fernández-Berrocal, Salovey, Vera, Extremera & Ramos, 2005, citando a Páez & Vergara, 1995). Esta cultura además pone énfasis en el bienestar subjetivo, donde existe una frecuencia más alta de emociones positivas que negativas. En la sociedad femenina como la chilena es socialmente aceptado que las mujeres son vocalmente asertivas, mientras la demuestra de sentimientos como tristeza y miedo, por parte de los hombres, no se considera una debilidad (Samovar, et al., 2014).

Uncertainty Avoidance

Los daneses tienen un bajo índice de evasión de incertidumbre, lo que refleja una sociedad con poca preocupación por la ambigüedad y una tolerancia alta de opiniones divergentes (Morrison et al., 2007). Por lo tanto, los daneses no tienen una alta necesidad de reglas y su tolerancia de riesgos es relativamente alta. Desde la infancia se incentiva a los niños a madurar rápido y enfrentar riesgos para desarrollar una fuerte autoimagen.

Contrariamente a esto, la cultura chilena dicta cierto grado de formalización y estructura en cada grupo de la sociedad, debido a la necesidad de orden y jerarquía en las relaciones sociales. Existe cierta rechaza de iniciativas de transformaciones que tienen por objeto modificar o cambiar prácticas legítimas (Gómez et al, 2006). Los estadounidenses cuentan con una alta tolerancia de riesgo y una actitud relajada frente a situaciones desconocidas. Según Morrison et al. (2007) la gente estadounidense es muy analítica y nuevas informaciones y conceptos son procesados de forma rápida. Se da alta importancia a la innovación, un aspecto que

requiere cierta comodidad con los cambios y el riesgo de éxito o fracaso. En caso de desarrollo de ansiedad, pasa en momentos de demostrar resultados o enfrentar fechas topes, dado que el reconocimiento del trabajo se considera una gran recompensa (Morrison et al., 2007).

Las cuatro dimensiones analizadas destacan por qué tanto el conocimiento como la comprensión de las diferencias culturales son de una importancia innegable. Según indican Samovar et al. (2014) la vida del individual se guía por sus perspectivas culturales, y cuando su visión del mundo, las creencias y los valores están bajo asalto a través de un cambio social, puede sentirse amenazado y recurrir a medidas extremas para mantener el status quo. El conocimiento y la comprensión de la comunicación intercultural, y la posibilidad de utilizarlo con eficacia, puede ayudar a salvar las diferencias culturales, mitigar los problemas y ayudar a lograr relaciones más armoniosas y productivas.

Discusión crítica: Hofstede vs. Trompenaars

Algunas de las dimensiones culturales abordadas por Trompenaars tienen ciertas similitudes con las de Hofstede, por ejemplo la segunda dimensión de Trompenaars, *Colectivismo* versus *Individualismo*. No obstante, Trompenaars aborda otra dimensión relacionada a la dimensión antes mencionada, y que no está entre las dimensiones de Hofstede; el *Universalismo* versus el *Particularismo*.

Esta dimensión se refiere al alcance de la validez de las normas y las reglas. Según Trompenaars, dentro de la cultura se encuentran las normas y los valores de un grupo individual. Las normas consisten en el sentido común de un grupo sobre lo que es "correcto" e "incorrecto" y pueden desarrollarse a nivel formal como leyes escritas y en un nivel informal, como el control social (Trompenaars et al., 1997). Mientras los valores determinan la definición de "bueno y malo", y son, por lo tanto, estrechamente relacionados con los ideales compartidos por un grupo. Es decir, las normas reflejan nuestra idea de cómo nos *deberíamos* comportar, y los

valores reflejan la idea de cómo nos *gustaría* comportar. "*Una cultura es relativamente estable cuando las normas reflejan los valores del grupo.*" (Trompenaars et al., 1997, p. 22). Esto puede causar confusión en el encuentro con otras normas y valores de una cultura diferente.

Según Trompenaars et al. (1997), el enfoque universalista, encontrado en la cultura de América del Norte y el Norte de Europa, se puede describir de la siguiente manera: "Lo que es bueno y correcto puede ser definido y aplica siempre.", mientras en la cultura particularista (América Latina) se da mayor atención a las obligaciones de relaciones y circunstancias únicas. Es decir, en lugar de asumir que solo existe una buena manera, la que se debe seguir, la cultura particularista dicta que la "manera correcta" cambia según la situación. Por ejemplo, para los particularistas la amistad tiene obligaciones especiales y debe ser considerado primero en diferentes situaciones.

La dimensión *Neutral* versus *Emocional* consiste en la siguiente pregunta: ¿La naturaleza de nuestras interacciones debería ser objetiva e independiente, o es aceptable expresar nuestras emociones? (Trompenaars et al., 1997). Según Trompenaars et al. (1997) América del Norte y el Norte de Europa son culturas típicamente instrumentales, donde el enfoque está en el logro de objetivos y la muestra de emociones confunde. En la cultura neutral, la gente debe aparecer igual de controlada que una máquina, para operar de manera más eficiente (Trompenaars et al., 1997). Al contrario, más al sur, por ejemplo en América Latina, negociar se considera un asunto humano donde toda la gama de emociones aparece conveniente. Trompenaars et al. (1997) pone como ejemplo: fuerte risa, golpear el puño sobre la mesa o dejar una sala de conferencia en la ira durante una negociación.

En la explicación de la dimensión *Difuso* versus *Específico*, Trompenaars et al. (1997) proporciona un ejemplo relevante para este proyecto de grado:
Una empresa estadounidense trata de ganar un contrato con un cliente sudamericano, sin interesarse por, e investigar, la importancia de la relación y

pierde el trato. La empresa estadounidense hace una presentación profesional, demostrando claramente el producto superior y el precio bajo. Su competidor sueco gasta una semana en llegar a conocer el cliente, hablando de todo excepto el producto, y el último día de la semana se introduce el producto. Un producto menos atractivo y con un precio un poco más alto. No obstante, con la afectación difusa de la empresa sueca consiguen el trato, al haber investigado la cultura de negocios de tal país. Según Trompenaars et al. (1997), negociar entre culturas implica más que abrumar al cliente con detalles técnicos y diapositivas elegantes.

La ultima dimensión de Trompenaars, *Logro* versus *Adscripción*, mira la diferencia entre una cultura donde la importancia está en los logros personales, es decir lo que se ha logrado por propia cuenta como por ejemplo el tipo de carrera estudiado, contra una cultura donde el enfoque está en los atributos que tiene la persona, por ejemplo edad, sexo, conexiones (personales y profesionales) y la universidad donde se estudió.

Ambos teóricos, Hofstede y Trompenaars, tienen un enfoque funcionalista a la cultura, ya que ambos coinciden en que la cultura es dinámica. Es un proceso que sigue evolucionando durante toda la vida. Además, según los dos teóricos, la cultura se adquiere mediante experiencias en el pasado y el presente, y que por lo tanto no es heredada o biológica. Esto significa que el enfoque cultural individual, por ejemplo en una empresa como FLSmidth, puede ser modificado vía educación intercultural para los involucrados, ya que esto sería una experiencia que se hace el individuo.

Rodríguez Mansilla (2001, p. 6) comparte la percepción de la cultura como dinámica y cambiante, donde el cambio tiene que ver con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural con el entorno. “*Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma "natural" de ver las cosas.*”.

Para una empresa como FLSmidth que tiene empleados de varias nacionalidades este es un factor importante, ya que Rodríguez Mansilla, igual que Hofstede y Trompenaars, está convencido que la cultura es producto de la historia y que esta determina las creencias, los valores y los comportamientos, los que no se cuestionan (Rodríguez Mansilla, 2001).

Los estereotipos

Según Scarborough (2000) cada persona es diferente y tiene diferentes antecedentes culturales que dan forma a su estilo de trabajo y la percepción de los extranjeros. Esto nace, según Hofstede (1999), de que todas las personas son portadoras de un patrón de pensamientos, sentimientos y opciones, lo que él llama programas mentales o "el *software* del cerebro". Los programas mentales están determinados por el entorno social en el que una persona se cría. Se inicia en la familia y continúa en el barrio, en la escuela, en los grupos con los que nos socializamos y en la sociedad en la que vivimos, lo que significa que la cultura se aprende, no es innata. También significa que no se puede generalizar y creer que todas las personas de una cultura en particular tienen la misma cultura empresarial, pero sí se puede tener una idea de cómo funcionan las empresas en general y qué tendencias existen.

Según Trompenaars, la interacción social, o la comunicación significativa, presupone formas comunes de procesar la información entre las personas que interactúan, formas que influyen en la realización de negocios transfronterizos, ya que la dependencia mutua de los actores es debido al hecho de que juntos constituyen un sistema conectado de significados: una definición compartida de una situación por un grupo (Trompenaars et al., 1997). El factor más importante en la interacción significativa, según Trompenaars, es la existencia de expectativas mutuas. Cuando estas expectativas no son concedidas, existe un quiebre en la interacción entre los individuos, lo que puede llevar a malentendidos. Por ende, los estereotipos pueden ayudar a tener una idea de ciertas expectativas.

Al describir la cultura de una población es imposible no generalizar, lo que lleva a la creación de estereotipos. A menudo estos son percibidos de forma negativa, pero los estereotipos no necesariamente son malos, ya que describen los valores fundamentales de una sociedad, y si este conocimiento sobre los diferentes estereotipos que existen en un país es usado de la manera correcta, puede ser un beneficio para la comunicación intercultural: "*Si enseñamos a la gente que todos son diferentes en todas las culturas, no tienen a qué referirse. La idea de los estereotipos es fundamental, ya que tienes que tener una comprensión muy educada de lo que son los valores básicos y las normas aceptadas para una población. De esa manera tienes en tu mente un punto de referencia a partir del cual se puede empezar a dar sentido a la conducta*." (Bird, Osland, Mendenhall & Schneider, 1999, p. 153).

Usunier (1996) mira el estereotipo como una categoría cognitiva y como una categoría emocional. La categoría cognitiva se refiere a la forma intelectual de relacionarse con otras personas, mientras la categoría emocional se refiere al estereotipo como una especie de auto-defensa contra las diferencias que provocan ansiedad.

Por lo tanto, con el presente proyecto de grado se instara a que, al enfrentar una cultura extranjera, hay que ser consciente de las diferencias personales de una población y que no todos caben bajo un estereotipo, ya que esto puede dificultar la comunicación intercultural en lugar de promoverla. Los estereotipos ayudan a dar una imagen general de una población, y cuando un negociador de una cultura se reúne con un negociador de otra cultura, por primera vez, es una ventaja conocer estos estereotipos y luego revisar, actualizar o eliminarlos durante el proceso de llegar a conocer la cultura del socio de negocios (Scarborough, 2000).

Concepto de Hall: *High Context vs. Low Context*

Robbins y Judge (2009) citan al antropólogo norteamericano Edward T. Hall (1976) quien desarrolló los conceptos de cultura de alto contexto (*high context*) y cultura de bajo contexto (*low context*). Las diferencias de estas culturas consisten en el grado de importancia que se da al contexto, es decir, cuánto influye este en el significado que el individuo da a lo que en realidad se dice o escribe, a la luz de quién es la otra persona (Robbins et al., 2009).

En la cultura de alto contexto significa más lo que *no* se dice que lo que *sí* se dice y el estatus oficial y reputación del individuo en la sociedad juega un papel importante en las comunicaciones. En la cultura de bajo contexto, al contrario, la palabra, es decir lo que se dice o lo que se escribe, tiene más importancia que el lenguaje corporal y el título del individuo. Por lo tanto, en la cultura de alto contexto, la que se encuentra, por ejemplo, en América Latina, se expresa una parte del mensaje, pero no se dice explícitamente ya que no existe la necesidad, mientras que en la cultura de bajo contexto, la que se encuentra en América del Norte y Escandinavia, es necesario explicitar sencillamente la mayor parte de la comunicación, dado que en esta cultura se espera que se entienda lo que se dice y nada más.

Los individuos de la cultura de bajo contexto no leen entre líneas, como tampoco mandan mensajes entre líneas, lo que puede llevar a una percepción de estos individuos como demasiado directos para personas de la cultura de alto contexto. Por lo tanto, Chile, siendo una cultura de alto contexto, se diferencia a Estados Unidos y Dinamarca, que ambos pertenecen a la cultura de bajo contexto. Esta diferencia puede crear situaciones desafiantes para los miembros de cada cultura en la comunicación intercultural.

"*En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, y quién seas – edad, antigüedad, rango en la organización, etc. – se valora e influye mucho en tu credibilidad. Pero en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y términos*

legales." (Robbins et al., 2009, p. 374). Esto quiere decir, que al no considerar las diferencias, por ejemplo durante negocios, fácilmente se pueden crear malentendidos entre las dos partes.

Al considerar estos factores en la comunicación intercultural, se integran como parte de las competencias del individuo. Coll (2009) menciona tres aportaciones destacables del concepto de competencia: (1) La utilización y movilización de los conocimientos adquiridos, ser competente significa, ser capaz de activar y utilizar los conocimientos relevantes para afrontar determinadas situaciones y problemas. (2) La integración de distintos tipos de conocimientos (habilidades o destrezas prácticas y cognitivas, conocimientos factuales y conceptuales, valores, actitudes, entre otros. (3) La importancia del contexto en la adquisición y aplicación de los conocimientos. Estas competencias tienen el principal aporte de convertir al aprendiz en un aprendiz competente, y así permitir adquirir cierto conocimiento de por vida. Aquí se puede destacar el concepto que explica Fainholc (2005): el paradigma de "la cultura de aprendizaje para toda la vida", lo que se refiere al reconocimiento de la diversidad de las personas, prácticas, conocimientos, valores y significados sociales, con el fin de reflexionar y evaluar la acción antes de actuar y con el fin de mejorar el aprendizaje de vivir juntos durante un cambio cultural. El reconocimiento de diferentes valores además permite que el individuo se mantenga abierto a la diversidad y así facilita la creación de un código en común. Esto juega un papel importante cuando se trata de otro factor en la comunicación organizacional: la confianza.

Confianza organizacional

Cuando empresas que provienen de distintas culturas deciden realizar negocios, hay un factor que es vital: la confianza. Esto se debe a la diferencia en valores y así la falta de códigos en común. Se puede abordar el tema de la confianza según dos diferentes definiciones. La primera definición se refiere a *la confianza como*

previsibilidad. Hardy, Phillips y Lawrence (1998) citan a Luhmann (1979) quien define este concepto como la probabilidad de que un actor evalúa que otro actor actuará de una manera determinada. Respalda esta determinación al sostener que hacemos predicciones (o tenemos expectativas) sobre el comportamiento de los demás, y si confiamos en que las predicciones se cumplirán, confiamos en ellos.

Citando a Lane y Bachman (1996), Hardy et al. (1998) mencionan que la confianza reduce la complejidad, y garantiza que el sistema social se basa en las expectativas mutuas sobre el comportamiento futuro de los actores. Esto lleva a una fomentación entre los actores sociales a seleccionar opciones específicas, lo que después resulta en la coordinación de la interacción social y la cooperación. No obstante, cuando no existe un código en común, como entre individuos de diferentes culturas, se hace más difícil que las expectativas mutuas sobre un comportamiento futuro se cumplen.

La otra definición se trata de *la confianza como buena voluntad*. Al citar a Ring y Van de Ven (1992), Hardy et al. (1998) indican que esta definición sostiene que la confianza es más de previsibilidad, sino que también incluye la buena voluntad, es decir las expectativas mutuas de reciprocidad, entre los socios, que llevan a la cooperación en lugar del conflicto o el comportamiento oportunista. No obstante, Hardy et al. (1998) proponen otro tipo de creación de confianza para las organizaciones: *la confianza como comunicación*. La confianza existe entre los socios cuando las relaciones implican un alto grado de previsibilidad de que el otro no demostrará un comportamiento oportunista. "…*la previsibilidad surge del sentido común; mientras la buena voluntad se debe a la participación de todos los socios en el proceso de comunicación mediante el cual se crea este significado compartido*." (Hardy et al., 1998, p. 69). Según Hardy et al. (1998) la confianza en una relación inter-organizacional surge de un proceso de comunicación donde se comparten significados que se desarrollan para proporcionar las bases necesarias para un comportamiento no oportunista.

Según Hojman y Pérez (2005) Chile tiene niveles de confianza bajísimos, a pesar de tener un nivel de corrupción muy bajo comparado a otros países excomunistas. "*…la proporción de chilenos que responde "casi siempre sí" o "por lo general sí" a la pregunta típica de encuestas sobre capital social, "¿Se puede confiar en la gente?", es bajísima. En 1998, esta proporción (o "índice de confianza") fue 17 % en Chile, en comparación con 38 % en España, 37 % en Hungría, o 27 % en las Filipinas. En otras palabras, todo el mundo sabe que Chile es menos corrupto que muchos otros países. Sin embargo, los chilenos confían en otros chilenos, mucho menos que lo que ciudadanos de otros países más corruptos confían en sus propios compatriotas*" (Hojman & Pérez, 2005, p. 89, citando a Lehmann, 2002, p. 39).

Se debe considerar que este aspecto puede influenciar en la cultura de negocios chilena, ya que es poco probable que el bajo nivel de confianza que hay entre los chilenos no sea transferido a las actividades que se realizan con otros países también. Según indica Labarca (2015) la construcción de confianza es altamente necesaria en el mundo de negocios, ya que disminuye los niveles de percepción de riesgo y facilita la consecución de fines económicos, por lo que requiere esfuerzo, dedicación y tiempo de parte de los involucrados en la etapa de construcción, la que incluye la familiaridad (conocimiento) como fuente de confianza. "*Para "encontrar" al otro, entonces, es necesario conocerse y entenderse*." (Labarca, 2015, p. 223).

III. MARCO METODOLÓGICO

Levantamiento de información: Estudio exploratorio

Se realizaron diez entrevistas en total, basadas en el guía de Bryman "*Social Research Methods*" (2004). Nueve con empleados (de diferentes nacionalidades) de FLSmidth, que ocupan diferentes cargos (cuatro gerentes, tres ingenieros y dos especialistas), y una con el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca en Chile.

El propósito de las entrevistas fue, como parte del estudio exploratorio, recoger las experiencias personales de los empleados de FLSmidth de situaciones laborales donde han enfrentado una situación intercultural (contacto con extranjeros o siendo extranjeros en Chile), para averiguar las diferencias culturales desde perspectivas personales de los involucrados. Además, a través del procesamiento e interpretación de las respuestas empíricas, se buscó encontrar las diferencias culturales dominantes que pueden crear desafíos para una empresa global como FLSmidth.

Los entrevistados

El plan inicial era entrevistar a empleados chilenos acerca su contacto, a nivel laboral, con extranjeros, pero después de varias conversaciones con representantes de la empresa, los que indicaron que existe una gran variedad de nacionalidades en el subsidiario, se decidió abordar el tema de la interculturalidad desde un punto de vista multicultural. No obstante, la elección de los entrevistados no se basó en un requisito de cierta nacionalidad de aquellos, ya que el criterio principal fue la experiencia de contacto con clientes y colegas extranjeros (incluyendo ser extranjero en Chile). Esta elección dio luz a la necesidad de una buena comunicación intercultural, tanto interna como externa, a pesar del enfoque principal en la comunicación externa (con clientes y colegas de otros subsidiarios) de la empresa.

Algunos entrevistados desempeñan cargos de liderazgo, pero para poner las declaraciones de los gerentes en perspectiva, se eligió también entrevistar a algunas personas del personal. Las nacionalidades y los cargos de los entrevistados son los siguientes: Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca en Santiago (danés), Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal (argentino), Gerente Regional de Servicio al Cliente (danés), Jefe de Reclutamiento (chileno), Ingeniero de Proyectos (colombiano), Ingeniero de Ventas (colombiano), Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos (chileno), Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente (chileno), Especialista en Consumibles (sudafricano) y Especialista Senior en Ventas (chileno). Los extranjeros entrevistados tienen entre dos y diez años de experiencia viviendo en Chile, mientras el Jefe de Reclutamiento y el Especialista Senior en Ventas tienen perspectivas amplias debido a estadías largas en el extranjero. Cabe destacar que todos los entrevistados son de sexo masculino, ya que existe una mayoría de hombres trabajando en la oficina de FLSmidth en Santiago, por lo que no se puede descartar que las respuestas hubieran sido diferentes, en caso de haber entrevistado a empleados de sexo femenino también.

Diseño del guía de entrevistas

El diseño del guía de entrevistas tomó forma según lo que Bryman (2004) llama "*oral history interview*", donde se le pide al entrevistado reflexionar sobre eventos específicos o períodos en el pasado, para extraer las experiencias personales de cada entrevistado. Se eligió la entrevista semiestructurada, basada en preguntas abiertas agrupadas según los temas de estudio. Según indica Bryman (2004), la entrevista semiestructurada es adecuada para extraer las actitudes y experiencias de los entrevistados. Además, fue utilizada la forma semiestructurada para garantizar una cierta uniformidad en las respuestas de las entrevistas, y así poder verificar los resultados encontrados por Hofstede para encontrar una respuesta a la pregunta.

Con este enfoque en mente las preguntas fueron desarrolladas en base de las dimensiones culturales de Hofstede, explicadas más arriba en el presente trabajo. El

tema general de las entrevistas consistió en la comunicación intercultural entre los empleados del subsidiario chileno de FLSmidth y sus clientes y colegas extranjeros. Los temas principales fueron los siguientes:

- Experiencias interculturales en general en FLSmidth
- Distancia de poder
- Individualismo vs. Colectivismo
- Evasión de incertidumbre
- Masculinidad vs. Feminidad
- Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo
- Indulgencia

Debido a la información sobre un grado mayor de contacto con Estados Unidos y Dinamarca, proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos de FLSmidth en Chile, hubo un enfoque mayor en estos países al desarrollar el guía de entrevistas. No obstante, a pesar de haber encontrado una mayor diferencia entre Chile, Estados Unidos y Dinamarca en cuatro dimensiones culturales (evasión de incertidumbre, masculinidad, distancia de poder e individualismo) se decidió incluir todas las dimensiones culturales de Hofstede para poder verificar, si las dimensiones que declara Hofstede como parecidas entre los tres países son efectivamente percibidas de tal forma (según las experiencias de los entrevistados). El diseño del guía de la entrevista con el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca fue desarrollado para extraer su conocimiento, sobre los encuentros interculturales entre empresas danesas y empresas chilenas. Las dimensiones culturales de Hofstede siguió siendo el enfoque en el desarrollo del guía, pero se habló en términos generales y no sobre casos específicos, dado la confidencialidad del entrevistado.

El acercamiento a una respuesta de la pregunta del proyecto de grado puede ser descrito como deductivo. El enfoque deductivo se demuestra al poner énfasis en las teorías presentes y con ello sacar conclusiones sobre incidentes individuales, ya que el proyecto se basa en la teoría de Hofstede para encontrar las diferencias culturales

dominantes entre la cultura de Chile y las de Dinamarca y Estados Unidos, las que son el enfoque del problema de este proyecto de grado. Además, el enfoque deductivo fue usado como base de las entrevistas, ya que el conocimiento teórico básico influyó en la elección de las preguntas.

La realización de las entrevistas

Se eligió no enviar las preguntas a los entrevistados seleccionados de antemano, ya que se consideró el riesgo de recibir respuestas artificiosas en lugar de intuitivas, y además existía la posibilidad de que no iban a leerlas. Hubo siempre contacto con la asistente del Gerente Regional de Servicio al Cliente, la que ayudó a seleccionar y establecer el contacto necesario con los ingenieros y el gerente danés. Antes de llegar al proceso de selección de entrevistados, hubo varias conversaciones con el Gerente de Recursos Humanos para determinar la situación de la empresa. En estas ocasiones hubo una posibilidad de familiarizarse con el entorno en el que los entrevistados trabajan. Además hubo contacto con el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal, quien después estableció el contacto con el Jefe de Reclutamiento.

Todas las entrevistas fueron realizadas en el horario de trabajo de los entrevistados en la oficina de FLSmidth en Santiago (salvo la del Agregado Comercial, la que se realizó en un café al lado de la Embajada de Dinamarca), lo que dio una idea del ambiente laboral de los empleados. Tuvieron una duración de aproximadamente 30-60 minutos cada una y se hicieron individualmente, para alcanzar cierto nivel de confianza con cada entrevistado. Hubo enfoque en iniciar conversaciones informales antes y después de las entrevistas, para crear una relación positiva. Todos los entrevistados fueron comprometidos en sus respuestas, proporcionando respuestas amplias. Antes de cada entrevista se pidió permiso para grabar la entrevista, algo que casi todos aceptaron. No obstante, el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal no se sintió cómodo siendo grabado, lo que claramente

fue respetado, y por ende no fue transcrita la entrevista con él. Con los ingenieros y el Jefe de Reclutamiento las entrevistas se realizaron en español, mientras con el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca y el Gerente Regional de Servicio al Cliente danés se realizaron en danés. Con el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal se hizo en inglés, debido a su mayor comodidad con la lengua inglesa.

En todas las entrevistas se siguió el guía de entrevistas preparado de antemano, aunque no siempre en el mismo orden, ya que a veces los entrevistados proporcionaron ejemplos que llevaron, de forma natural, a una pregunta más abajo. Aquí se consideró la siguiente idea de Bryman (2004): "*En las entrevistas cualitativas, los entrevistadores pueden apartarse significativamente de cualquier horario o guía que se está utilizando. Pueden hacer nuevas preguntas que siguen a las respuestas de los entrevistados y pueden variar el orden de las preguntas e incluso la redacción de las preguntas.*" (Bryman, 2004, p. 313). Este enfoque flexible dio espacio a conversaciones más relajadas.

A través de las entrevistas se dio a conocer que los entrevistados tienen contacto con varios países, aparte de Estados Unidos y Dinamarca. El contacto con Dinamarca se mostró ser principalmente el caso de los gerentes, mientras los ingenieros mencionaron a otros países latinoamericanos, Australia, Sudáfrica y en algunas ocasiones también India. Por lo tanto, aunque los países de enfoque, según la información proporcionada antes de realizar las entrevistas, son Dinamarca y Estados Unidos, se considera que existe una amplia variedad de países de contacto en el análisis.

La Metodología del Marco Lógico para la Elaboración de Proyectos

El diseño de una solución medial en el presente proyecto se basa en la Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP), la que consta de herramientas para el diseño y gestión de

proyectos, utilizada por los miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En 1992, la Comisión Europea (CE) adoptó la Gestión del Ciclo de Proyecto como instrumento para diseñar y gestionar proyectos, basado en el enfoque del Marco Lógico (Comisión Europea, 2001). El ciclo del proyecto se desarrolla según etapas definidas, las que permiten ir mejorando las estrategias e intervenciones.

El Marco Lógico es una herramienta para planificar, monitorear y evaluar proyectos, y consta de dos etapas: (1) La etapa de la identificación del problema y alternativas de solución y (2) la etapa de planificación. La primera etapa del Marco Lógico se enfoca en analizar la "situación existente" (A) y todos sus componentes, y así construir la imagen de la "situación deseada" (B), para después poder elegir la estrategia que abordará el problema, es decir, llevar la situación del punto A al punto B, y así eliminar la brecha que existe entre ellos.

Para elaborar un proyecto de comunicación y educación es importante mirar el por qué existe la necesidad de tal proyecto. Un proyecto se diseña porque existe un problema o un obstáculo al desarrollo, lo que se genera por la deficiencia o inexistencia de un servicio, producto o estrategia, y por lo tanto se requiere un cambio (Comisión Europea, 2001)[9].

En el desarrollo del Marco Lógico hay enfoque en los siguientes cinco puntos:

1. **El análisis de problemas**
2. **El análisis de los involucrados**
3. **El análisis de objetivos**
4. **Matriz de Marco Lógico (MML)**
5. **El análisis de alternativas/estrategias**

[9] Extraído de la adaptación del Manual "Gestión del Ciclo de Proyecto" de la Comisión Europea (2001), utilizado en el ramo "Diseño de Proyectos de Comunicación y Educación", con profesor Cristián Calderón Contreras, en el magíster de Comunicación Social, mención Comunicación y Educación.

El ***análisis de problemas***, el que se elabora a través de la realización del diagrama "Árbol de Problemas", deja diagnosticar la situación actual insatisfactoria, es decir, los aspectos negativos del estado actual de la situación. Con el diagrama se aborda las causas y efectos del problema, es decir, la causa basal y las causas específicas ayudan a determinar el problema principal, lo que lleva a determinar los efectos derivados del problema que luego se lleva a la externalidad.

Con el ***análisis de involucrados*** se busca identificar los grupos o individuos que están directamente involucrados en el problema de desarrollo, para así tomar en consideración sus intereses, sus necesidades, su potencial y sus limitaciones. En este proceso se busca aclarar cómo los diferentes grupos perciben las causas y los efectos del problema existente. Como estas percepciones pueden cambiar durante la elaboración del proyecto, el análisis de los involucrados debe ser actualizado a lo largo del desarrollo del proyecto, ya que estos aparecen y desaparecen durante la elaboración (Comisión Europea, 2001).

El ***análisis de objetivos*** deja reconocer la situación futura deseada, es decir, el enfoque se encuentra, contrariamente al análisis de problemas, en los posibles aspectos positivos, y permite diagnosticar la brecha que existe entre la situación actual y la situación deseada. Esto se hace a través del diagrama "Árbol de Objetivos", donde las causas específicas resueltas corresponden a los objetivos específicos, lo que lleva al objetivo general (el problema resuelto). Este análisis también lleva a elegir la estrategia que se aplica para remediar la brecha existente entre el estado conocido y el estado deseado.

La ***Matriz de Marco Lógico (MML)*** es el próximo paso (segunda etapa) en la elaboración del proyecto dentro del Marco Lógico. La matriz funciona como herramienta para determinar la concepción, el diseño, la ejecución, el seguimiento de desempeño y la evaluación del proyecto. Por lo tanto, requiere revisión y modificación a lo largo del desarrollo del proceso de diseño y ejecución (Comisión Europea, 2001). El propósito de esta matriz es demostrar lo que se va monitorear, lo

que se va a evaluar y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto (Comisión Europea, 2001). La Matriz de Marco Lógico presenta, en forma resumida, los aspectos más importantes del proyecto y consiste en un cuadro de cuatro columnas (la Lógica Vertical) y cuatro filas (la Lógica Horizontal):

- **La Lógica Vertical:** La Lógica Vertical postula que las actividades (insumos) producen los componentes (resultados). Si el proyecto produce estos componentes, se logrará el propósito (hipótesis). Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se contribuye significativamente a alcanzar el fin.

- **La Lógica Horizontal:** Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. Los indicadores definidos permiten identificar los resultados específicos a alcanzar.

El ***análisis de alternativas/estrategias*** tiene como objetivo seleccionar la estrategia que se aplica para enfrentar el problema existente y realizar el cambio deseado, mencionado en el análisis de objetivos. Para esto se debe determinar los objetivos dentro de la intervención y los objetivos que quedan fuera del alcance de la solución, para así poder identificar los criterios que permiten elegir la estrategia.

IV. PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO

"Diseño conceptual de estrategia comunicativa para el mejoramiento del entendimiento intercultural en una organización de carácter internacional: Caso empresa danesa FLSmidth".

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta de comunicación para mejorar el entendimiento intercultural en los empleados del subsidiario chileno de FLSmidth, vía una formación intercultural en la empresa, con el fin de evitar situaciones incómodas y malentendidos graves en su comunicación diaria con clientes transfronterizos y colegas extranjeros.

Objetivos específicos:

1. Identificar las diferencias culturales que han surgido en FLSmidth en situaciones donde existe contacto con clientes y colegas extranjeros.

2. Reconocer los desafíos derivados de las diferencias culturales.

3. Describir los modos de interacción que llevan a la construcción de significados compartidos en la comunicación intercultural.

Estos objetivos corresponden a los objetivos del desarrollo del presente proyecto de grado, mientras los objetivos de la propuesta de una solución medial presentada en el proyecto son otros, los que se presentan junto a la propuesta.

Con este proyecto se busca mejorar el entendimiento intercultural de los empleados de una empresa internacional específica, FLSmidth, con una propuesta de formación cultural, y así también mejorar su comunicación con clientes y colegas extranjeros con el fin de evitar situaciones problemáticas. El proyecto es un diseño conceptual de una estrategia comunicativa desarrollada para poder ser utilizada en empresas internacionales en general.

V. DESARROLLO DEL PROYECTO

Definición del problema

Para obtener la información necesaria y poder diagnosticar el problema comunicacional presente de FLSmidth, se hicieron entrevistas (adjuntas como anexo) con nueve empleados de la empresa. Previo a las entrevistas se realizaron visitas a la empresa para conversar con el Gerente de Recursos Humanos y así poder crear un enlace de confianza de antemano. En las visitas fue mencionado que existe espacio para mejoras comunicacionales en la empresa, por lo que el trabajo de acercamiento fue realizado a través de las entrevistas con los empleados. En relación a los objetivos específicos establecidos para el presente proyecto, las entrevistas permiten identificar las diferencias culturales que han surgido en FLSmidth en la comunicación intercultural (interna y externa). Basado en dichas entrevistas se diagnostica el problema a continuación.

En el subsidiario chileno de la empresa danesa FLSmidth trabaja una variedad de personas de diferentes nacionalidades (argentina, colombiana, chilena, danesa y sudafricana, entre otros). Varios empleados están en contacto con clientes extranjeros a diario, es decir, la comunicación intercultural está muy presente en el día a día para los empleados, en un nivel tanto interno como externo. Las normas y valores de otros países se han mostrado desafiantes ocasionalmente, en acciones que se consideran perfectamente normales en el subsidiario chileno, pero que han causado preguntas y dudas de parte de la Casa Matriz danesa, según la conversación inicial con el Gerente de Recursos Humanos (aquí fue mencionado un caso donde jugó un mayor papel el "compadrazgo" en un tema de contratación de empleados, lo que causó cierta sospecha en la Casa Matriz danesa, por no ser la norma en Dinamarca). Este caso forma parte de una de las causas del problema, ya que se destaca la **falta de comprensión de la importancia del conocimiento intercultural**. Las opiniones de varios entrevistados apoyan esta percepción. Entre otras la del Gerente Regional de Servicio al Cliente:

"*Digo, es importante que no solamente sean los gerentes que sepan de otras culturas. Y como la empresa ha crecido mucho aquí en Chile, y yo dudo que muchos de los empleados sepan cómo realmente funciona FLSmidth fuera de Chile…que no se preguntan cómo es la historia de Dinamarca y cómo piensan los daneses por ejemplo. Necesitamos mejorar ese aspecto. Y por la globalización todos creen que todo se puede hacer por videoconferencias, pero no funciona así*." (Anexo 5).

Otro factor que se destaca en la falta de comprensión de la importancia del conocimiento intercultural es la opinión del Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos, acerca la poca diversidad que existe en temas de negocios:

"*La comunicación y los temas hoy día son súper claros. Entonces no es que una oficina sea más difícil. Yo diría que hoy día no hay diferencia…ya sea con Dinamarca, ya sea con India o Estados Unidos o Sudáfrica. Mantenemos una forma de comunicarnos…formal…amistosa digamos…pero clara en lo que se necesita y lo que se pide. No es que con uno hay que hacerlo de una manera y con otro de otra manera…no, porque los temas aquí son de negocios.*" (Anexo 6).

El Ingeniero de Ventas menciona que la comunicación, hasta transfronteriza, es estandarizada:

"*Yo creo que se ha globalizado mucho últimamente y que no hay tanta diferencia…*" (Anexo 4).

Los entrevistados demostraron un buen reconocimiento de la existencia de diferencias culturales, no obstante, pocos consideraron que estas desempeñan un papel importante, debido a la percepción de la comunicación como uniforme en un mundo globalizado. Según el Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente tampoco es un tema sobre el que se reflexiona mucho:

"*La verdad nunca lo he analizado…porque esa capacidad de tomar decisiones no lo veo asociado a si eres norteamericano o danés*." (Anexo 7).

Otra causa del problema consiste en **no conocer los desafíos de la comunicación intercultural**. El Gerente Regional de Servicio al Cliente lo vincula con la falta de experiencias culturales:

"*…si solo has trabajado en el país donde naciste, crees que todos entienden lo que tú quieres decir, o que todos han visto tal y tal cosa en la tele…que todos han experimentado lo mismo que tú y que entienden lo que tratas de expresar, pero no funciona así*." (Anexo 5).

No obstante, según el Ingeniero de Ventas la comunicación hoy en día es estandarizada, debido a la globalización, lo que destaca que no se consideran las diferencias culturales, las que innegablemente existen:

"*…yo creo que las comunicaciones de hoy día con el correo electrónico son muy estándar*." (Anexo 4).

Aunque se debe considerar que tener la misma lengua nativa no significa tener el mismo trasfondo cultural, el Ingeniero de Ventas opina que existe un buen entendimiento entre los latinoamericanos.

"*En general aquí en Latinoamérica somos muy parecidos y creo que nos entendemos bien*." (Anexo 4)

El Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos menciona que no se cuestionan las diferencias culturales, ya que, según él, es un conocimiento básico:

"*…uno sabe en el fondo cómo relacionarse*." (Anexo 6).

Un factor importante en la falta de conocimiento acerca los desafíos de la comunicación intercultural, según el Jefe de Reclutamiento, es la carencia de habilidades lingüísticas (inglés) en la empresa, ya que pocos hablan inglés:

"*…el tema que el chileno no tiene muy desarrollado es el inglés, entonces cuando habla en ingles quizás es muy duro…uno no logra a veces modular la fineza para expresar alguna cosa con más respeto. Eso quizás puede llevar a algunos malentendidos*." (Anexo 2).

Es decir, lo que comunica el hablante no necesariamente es lo que entiende el oyente, por lo que se puede crear una brecha comunicacional sin que el hablante se dé cuenta. A pesar de esto, el Especialista Senior en Ventas indica lo siguiente:

"*En conversaciones normales uno se hace entender*…" (Anexo 9).

Según el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal[10] hubo un caso de comportamiento no verbal que causó un momento de incomodidad. Varios empleados no saludaron a un visitante extranjero (con vínculo a FLSmidth) pasando por la oficina, lo que dejó al visitante y el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal con una sensación de incomodidad. El comportamiento no verbal puede significar y comunicar más que el comportamiento verbal, por lo que forma parte del desconocimiento de los desafíos en la comunicación intercultural.

La última causa del problema es que **no se valora la formación intercultural**. Actualmente no existe ningún enfoque especial en la formación intercultural de los empleados, como tampoco se hace un monitoreo de la llegada de empleados extranjeros, para determinar el grado de satisfacción en la empresa de cada uno, lo que ha causado malinterpretaciones dentro de la empresa, ya que los empleados

[10] La entrevista no fue grabada, según la petición del entrevistado.

extranjeros vienen con una idea de otras normas y valores diferentes a los que existen en Chile. El Jefe de Reclutamiento destaca esto:

"*Otro desafío es cómo nosotros acogemos de manera integral a los extranjeros cuando llegan acá. Los extranjeros que han llegado han tenido problemas. Entonces yo creo que falta un monitoreo o un seguimiento de cómo están y lo que tienen que vivir en su día a día. Ese es un desafío para FLSmidth…saber cómo nos aseguramos que el extranjero que llegó se siente realmente integrado en esta cultura. Yo pienso que eso es fundamental, porque si el extranjero está cómodo está mucho más motivado y enfocado en su trabajo.*" (Anexo 2).

El Ingeniero de Ventas destaca la necesidad de la formación intercultural:

"*Yo creo que ahí hay que trabajar un poco y hacer un acompañamiento…digamos un programa, lo que no hay. Un programa de inducción. Realmente creo que eso sería muy importante* (Anexo 4).

Al preguntar a los entrevistados si piensan que sería beneficioso con un programa/formación intercultural, todos dicen que sí. La "no valoración" consiste en, de parte de la alta gerencia de la empresa y la Casa Matriz en Dinamarca, no considerar la necesidad de abordar las diferencias culturales de los empleados (a nivel global), a pesar de ser una empresa sumamente multicultural.

Según lo menciona Du-Babcock (1996), para ser competente en el tratamiento de personas de diferentes culturas, uno debe ir más allá de entender los comportamientos observables, es decir, se debe desarrollar una comprensión del contenido profundo, el que es el centro de los mensajes. Esto es esencial para comprender las fuerzas culturales ocultas que dan forma al comportamiento cultural. Al operar en un ambiente multicultural, los individuos pueden conscientemente actuar como nativos de una cultura en particular a nivel superficial. No obstante, inconscientemente, todavía tienden a exhibir su propio rasgo cultural. Esto indica

que los empleados de FLSmidth deben ser conscientes de las diferencias culturales, no solo las superficiales, sino también desarrollar la capacidad de detectar la empuñadura oculta de otras culturas a través de la interacción.

Las Dimensiones Culturales según los entrevistados

En la presentación de las dimensiones culturales de Hofstede y la teoría complementaria se nota una diferencia significativa entre Chile y los dos países principales de contacto para FLSmidth: Dinamarca y Estados Unidos (cabe destacar que estos dos países se parecen en varios aspectos, según los modelos mencionados más arriba). Según el modelo de Hofstede la distancia de poder, el individualismo, la masculinidad y la evasión de incertidumbre contienen factores que pueden ser problemáticas en ciertas situaciones para FLSmidth. No obstante, basado en las entrevistas que se hizo con empleados de diferentes cargos y nacionalidades en FLSmidth, se nota una diferencia entre lo que dicta el modelo de Hofstede y las experiencias personales de los empleados. Se debe presumir que esto se debe al hecho que el estudio de Hofstede fue realizado hace más de treinta años, y por ende hay que considerar que las normas y valores de las culturas pueden cambiar. También cabe destacar que Hofstede creó su modelo antes de la globalización, por lo que las respuestas de los entrevistados no necesariamente encajan con las teorías de Hofstede.

Las dimensiones culturales pueden proporcionar una pista sobre el comportamiento y las actitudes que se puede esperar de la otra parte, pero para evitar el desarrollo de estereotipos unilaterales es fundamental no utilizar las dimensiones como plantilla, en la que deben encajar las observaciones personales, sino como una herramienta de interpretación de las observaciones. La clave para una reunión exitosa entre culturas consiste principalmente en la apertura a diferencias, pero en base a las dimensiones culturales es posible prepararse para el encuentro de culturas y reducir el choque cultural inmediato y conflictos continuos relacionados con la cultura.

Individualismo vs. Colectivismo

A pesar de ser caracterizado como un país colectivista, se da la impresión que el colectivismo se encuentra más presente fuera de los lugares de trabajo. Según los entrevistados existe un enfoque en el trabajo individual dentro de la empresa.
El Jefe de Reclutamiento menciona que se nota una tendencia de no trabajar mucho en equipo, sino colaborar con un objetivo en común, y no pedir ayuda, ya que se suele querer realizar el trabajo por esfuerzo propio. En cambio el Gerente Regional de Servicio al Cliente nota que existe cierto grado de colectivismo en Chile (y en Dinamarca a pesar de ser calificado como un país individualista), no obstante con un propósito especial, mientras destaca el individualismo en Estados Unidos:

"*Aquí en Chile siento que existe como un acuerdo de hacer todo juntos, porque así hay una tendencia de que la responsabilidad también se comparta, mientras en Estados Unidos siempre hay una persona que tiene la responsabilidad…en Dinamarca puede que también haya la misma tendencia que en Chile de compartir la responsabilidad, pero aquí se usa el trabajo en equipo a veces para que la responsabilidad se desaparezca un poco, y que no hay solo un responsable.*" (Anexo 5).

El Especialista en Consumibles también menciona el colectivismo chileno, pero como un valor que se prefiere esconder, mientras el individualismo se destaca como una calidad deseable:

"*Les gusta trabajar de forma individual, pero sí entienden el significado de teamwork, entonces lo que hacen es trabajar en equipo, pero si les preguntas dirán que están trabajando en algo de forma individual. Pero creo que sí prefieren trabajar en equipo. De nuevo, creo que se trata de ser parte de un grupo y esa orientación a la familia…pero como también son personas muy orgullosas te dirán que están haciendo el trabajo solo, pero prefieren trabajar en equipo*." (Anexo 8).

El Especialista en Consumibles además menciona la presencia del nepotismo en Chile, como parte de la mentalidad colectivista donde los contactos correctos significan todo, lo que no existe en países como Sudáfrica (el país nativo del entrevistado) o Estados Unidos. Esta declaración es respaldada por el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal, destacando que hay un mayor enfoque en talento en Estados Unidos y Dinamarca, mientras la jerarquía y los contactos juegan un papel importante en Chile, donde alguien con un cargo importante es tratado con más respeto.

Como menciona Rodríguez Mansilla (2001), el trabajador chileno actual demuestra mayor conciencia de sí mismo y de su propia valía que hace diez años atrás. Esto indica que el ambiente laboral en Chile no se diferencia mucho al ambiente laboral de países como Estados Unidos y Dinamarca en el aspecto individualista.

Distancia de Poder

Según lo indica Hofstede, Chile tiene una sociedad jerárquica, en cambio Dinamarca tiene el menor grado de distancia de poder en Escandinavia, con poco enfoque en títulos, y en Estados Unidos existe una jerarquía por conveniencia, significando que existe jerarquía, pero los empleados tienen derecho a opinar y los gerentes cuentan con el *feedback* de sus empleados. Según los entrevistados, los empleados de FLSmidth aceptan que existe cierta diferencia entre los empleados de cargos operativos (ingenieros) y los gerentes. Algunos demuestran una percepción de poca diferencia jerárquica, donde no se impide la comunicación directa entre los ingenieros y los gerentes. Uno de ellos es el Ingeniero de Ventas:

"*En Estados Unidos es bastante plano también. Las organizaciones ya no son tan piramidales. No se siente tanto la jerarquía. Y lo digo por el acceso a las personas. Por ejemplo aquí yo puedo ir a hablar con el gerente, no hay necesidad de pasar por un filtro como asistentes, secretarias y así. Si está en la oficina me atiende. Y*

Estados Unidos también. Si estoy de visita y veo al vicepresidente en su oficina, voy a saludarlo sin problema. En cambio, en otros países es más difícil llegar a ellos. Hay que pedirle cita a la secretaria que le pide a otra secretaria y así." (Anexo 4).

El Ingeniero de Proyectos concuerda con la declaración del Ingeniero de Ventas. Los dos ingenieros son colombianos, lo que puede tener un significado al encontrar que la sociedad chilena es menos jerárquica, destacando que existe un mayor grado de jerarquía en Colombia. En cambio, los daneses, el Gerente Regional de Servicio al Cliente y el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca mencionan que la jerarquía se nota bastante en Chile. El Agregado Comercial menciona los "*gatekeepers*" como parte de la jerarquía, donde se debe pasar por varias personas para llegar a una persona de un cargo alto, es decir, funciona como una pirámide donde hay que hacer un esfuerzo para llegar hasta la cima, mientras en Dinamarca el contacto se puede hacer de forma inmediata. El Gerente Regional de Servicio al Cliente destaca que el estilo de liderazgo es más dictatorío en Estados Unidos y Chile que en Dinamarca, lo que se acepta:

"*… el estilo de liderazgo que es más dictatorío en Estados Unidos, y en Chile se parece un poco…mientras en Dinamarca es diferente. Por ejemplo a veces los estadounidenses no entienden que si dicen algo a un danés y él no está de acuerdo no pasa nada….en realidad es lo mismo en Chile…pero se acepta un poco más ese estilo dictatorío en Estados Unidos y en Chile*." (Anexo 5).

Según lo menciona el Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente, los estadounidenses se inclinan más a expresar posibles desacuerdos y dudas que los chilenos, destacando que en un noventa por ciento de los casos los norteamericanos lo expresarán si existen dudas, mientras en el caso de los chilenos se trata de un setenta y cinco por ciento. Esto es respaldado por el Especialista en Consumibles (acerca los chilenos):

"*…muchas veces, directo con el jefe, aceptan una orden, pero cuando él se va dirán algo.*" (Anexo 7).

El Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal coincide en esta observación, mencionando que si una orden está dada, se ejecuta sin muchas preguntas. El gerente llega a la posible conclusión que esto puede ser un efecto de la cultura militar que existió en Chile en los años setenta, lo que causó cierta tenencia de expresar desacuerdo, lo que complica la motivación de algún cambio.

Según lo obtenido a través de las entrevistas, los entrevistados parecen estar mayormente de acuerdo con Hofstede en lo que se trata de la distancia de poder en los tres países. No obstante, se nota que el país de origen (por ejemplo Dinamarca y Colombia) tiene un efecto en la manera como se percibe el grado de jerarquía, dependiendo del grado de jerarquía en el país de origen.

Evasión de incertidumbre

Hofstede califica a Chile como un país con un alto índice de evasión de incertidumbre, es decir, un alto grado de formalización y estructura para asegurar que todo fluya según las reglas. En cambio, Dinamarca posee una baja necesidad de reglas, lo que abre a la tolerancia de opiniones divergentes. También es el caso en Estados Unidos, donde nueva información es procesada rápidamente.

El Especialista de Consumibles concuerda y destaca que los chilenos prefieren seguir las reglas del libro, por lo que les cuesta manejar situaciones desconocidas:

"*…encuentro que a los chilenos no les gustan las sorpresas. Les gusta trabajar según las reglas y regulaciones, no les gusta desviar de ellas…si les propones alguna sorpresa no saben muy bien cómo manejar eso. No lo aceptan muy fácil tampoco*." (Anexo 8).

En cambio, opina que en Estados Unidos se acepta rápidamente una propuesta inesperada:

"*…en Estados Unidos aceptan lo que dices si tienes un buen argumento*." (Anexo 8).

El Especialista Senior en Ventas percibe la evasión de incertidumbre de la misma forma, es decir, seguir las formalidades y las reglas específicas:

"*…acá creo que se formaliza más esa parte…no es tan relajado. Por lo que yo he visto se hace un formulismo que es muy cerrado*." (Anexo 9).

El Gerente Regional de Servicio al Cliente concuerda en las observaciones de Hofstede en cuánto a la baja evasión de incertidumbre de los estadounidenses. No obstante, destaca cierta inseguridad en los daneses en la forma que manejan situaciones desconocidas, a pesar de que Hofstede indica que los daneses enfrentan dichas situaciones de una forma relajada:

"*…[los estadounidenses] tienen una tendencia de generalizar, pero también implementan la estructura necesaria para hacer que las cosas funcionen, mientras los daneses…o los europeos…necesitan un poco más tiempo para entender lo que está pasando en los diferentes áreas, y son muy reticentes acerca la construcción de nuevas oficinas por ejemplo. Pero en realidad los daneses son muy centralistas…o por lo menos antes…y solamente le tienes confianza a la gente cercana. Antes FLSmidth solo enviaba a empleados daneses a liderar oficinas en otros países, y eso solo cambió en 2002 cuando llegó un nuevo gerente administrativo a FLSmidth*." (Anexo 5).

El Agregado Comercial tiene otro punto de vista en cuánto al tema de confianza, destacando que este es un factor desafiante entre empresas danesas y chilenas:

"*La confianza. Los daneses son más de palabras. Los chilenos desconfían más y piden más papeles, firmas, acuerdos formalizados etc*." (Anexo 1).

Las observaciones mencionadas por los empleados de FLSmidth verifican en cierto grado los resultados de Hofstede en cuánto a la evasión de incertidumbre de los chilenos y los estadounidenses. No obstante, el Gerente Regional de Servicio al Cliente (danés) no encuentra que los daneses poseen la misma capacidad que los estadounidenses para enfrentar situaciones desconocidas.

Masculinidad vs. Feminidad

Los resultados de Hofstede, acerca la masculinidad en los tres países, dictan que en la cultura masculina estadounidense existe gran enfoque en el éxito, el que se promueve, y se premia a los que establecen y alcanzan metas. En cambio, en las culturas femeninas de Chile y Dinamarca existe una modestia social y un enfoque en la solidaridad y apoyo.

El Ingeniero de Ventas menciona el éxito laboral como un factor destacado de Estados Unidos, no obstante, también indica que sería un factor deseable en Latinoamérica:

"*…no estamos con esa exigencia tan alta que está allá de eficiencia. Ellos necesitan mostrar resultados exitosos rápidos. Allá siempre están, mensualmente, revisando resultados y mirando cómo van y si se bajan las expectativas se pone una alarma y así. Ahí hay una diferencia grande. Yo creo que eso nos falta un poco en Latinoamérica*." (Anexo 4).

El Gerente Regional de Servicio al Cliente también destaca la diferencia que existe en cuánto a las exigencias laborales en los tres países, indicando que en Estados Unidos se enfoca mucho en conseguir información de forma rápida, para lograr

buenos resultados inmediatamente, mientras las culturas de Chile y Dinamarca coinciden en un enfoque laboral más relajado:

"*…a los estadounidenses les molesta muchísimo si no reciben una respuesta dentro de 24 horas, mientras aquí en Chile es mucho más importante que el contenido del correo sea de buena calidad y así demorará más también. Y los clientes chilenos son más relajados en ese tema también. En Dinamarca esperan una respuesta dentro de unos dos o tres días, pero con un contenido de buena calidad…entonces en ese sentido Dinamarca se encuentra entre Estados Unidos y Chile.*" (Anexo 5).

El Especialista Senior en Ventas indica que la (falta de) importancia que se da al tiempo en Chile a veces causa molestias para los clientes que quieren ejecuciones rápidas:

"*…me ha tocado mucho estar en terreno con gente que ha venido de Estados Unidos, donde teníamos que ir a reuniones, a veces estábamos más de una semana en terreno, y armamos reuniones para realizar el trabajo y siempre llegábamos a las reuniones y se postergaba al próximo día o algo así. Ellos se reían porque siempre se decía "mañana"…todo mañana. Pero yo creo que les molesta…les debe molestar, porque vienen mentalizados…su tiempo está todo calculado para cierta cantidad de días y luego llegan a una reunión o un trabajo y no se puede hacer, y hay que postergar. Les debe molestar*." (Anexo 9).

Además menciona que los clientes han comunicado este tema a la empresa:

"*Aquí nosotros hemos recibido…entre comillas…reclamos de los clientes de que nosotros no respondemos.*" (Anexo 9)

La percepción de la carencia de una modestia en la sociedad estadounidense se destaca en la observación del Especialista en Consumibles, mientras él encuentra que los chilenos no asumen que están en lo correcto:

"*Yo he experimentado…o esto es lo que yo siento…que los norteamericanos son un poco arrogantes. Creen que siempre están en lo correcto y que no cometen errores, pero yo encuentro que cometen muchos errores. En los correos electrónicos, en los órdenes de compra, en los detalles. En cambio, aquí en Chile encuentro que los chilenos son mucho más precisos y muy estrictos en cuanto a las reglas y regulaciones, y la manera que se hace una orden de compra. Lo comprueban a fondo para asegurar que todo está bien y muchas veces encuentran errores, entonces sí…encuentro que los chilenos son más precisos y van más al fondo que los norteamericanos.*" (Anexo 8).

Según el Gerente Regional de Servicio al Cliente es importante para los chilenos compartir en grupo fuera del trabajo, lo que verifica en cierto grado lo indicado por Hofstede, es decir, la importancia que se da en la cultura femenina a la buena vida:

"*…creo que en Chile hay enfoque en hacer que todos participen en asados por ejemplo, y no solamente los con títulos importantes, cuando hay visita del extranjero*." (Anexo 5).

Considerando esto, el Agregado Comercial también menciona que en Dinamarca los empleados normalmente tienen media hora para almorzar, mientras en Chile tienen hasta dos horas. Esto puede indicar la importancia que ponen los chilenos en la buena vida, hasta dentro del horario laboral. Por otro lado, el Gerente Regional de Servicio al Cliente menciona que mientras los chilenos no tienen problema en cuanto a horarios laborales extendidas, en Dinamarca la extensión del horario (laboral) no es muy aceptada:

"*…quiero decir que yo creo que en Chile son mejores para improvisar…o sea, no es un problema agregar más horas a un tema laboral si en necesario por ejemplo, mientras en Dinamarca todo es muy programado. Son más flexibles aquí…también para trabajar más. No es necesario pedir que se queden más tiempo, ellos mismos lo hacen*." (Anexo 5).

La estricta programación del tiempo en Dinamarca, podría demostrar la importancia que se da al tiempo con la familia, verificando el resultado indicado por Hofstede; trabajan para vivir, no viven para trabajar, lo que también se nota en el enfoque relajado chileno. Además, como un factor relevante en la cultura femenina, todos los entrevistados coincidieron en la presencia de apoyo y solidaridad en Chile.

Resumiendo, las observaciones y percepciones de los entrevistados verifican mayormente los resultados indicados por Hofstede, en las cuatro dimensiones culturales destacadas. Cabe mencionar que los entrevistados que son extranjeros o han vivido un tiempo en el extranjero, fueron capaces de destacar más diferencias y desafíos culturales que los chilenos que no habían experimentado vivir fuera de Chile, pero donde habían sacado sus experiencias de viajes laborales. Esto demuestra que existen buenas posibilidades de utilizar el conocimiento que varios empleados ya poseen, para desarrollar una mejor comunicación intercultural en la empresa.

Los desafíos internos (en el subsidiario chileno) derivados de las diferencias culturales mencionadas en las entrevistas, incluyen la recepción de empleados extranjeros que llegan con otra mentalidad al subsidiario. Al no tener un enfoque especial en los empleados extranjeros, se ha experimentado que aquellos han tenido problemas de adaptarse llegando a la empresa, ya que no poseen el conocimiento de cómo se interactúa en el ambiente laboral chileno. Los empleados deben acomodarse y acostumbrarse a otra mentalidad cuando llegan al subsidiario chileno, para poder ser integrantes eficientes de la empresa (esto incluye en parte acostumbrarse a una nueva forma de jerarquía, en mayor o menor grado, dependiendo de donde llega el empleado extranjero). Las entrevistas demuestran que los empleados ponen un mayor énfasis en los desafíos internos, los que perciben como más representativos que los desafíos externos (con clientes y proveedores), debido al deseo de complacer al cliente y llegar a los acuerdos necesarios. Es decir, en este caso las diferencias culturales no son la causa de un conflicto por sí, debido

al enfoque profesional, pero llegan a ser causa de molestias “menores”, las que no deben ser subestimadas.

Los desafíos externos derivados de las diferencias culturales mencionadas por los entrevistados, consisten, entre otros, en percepciones equivocadas acerca los valores chilenos (el “compadrazgo”), afectando el nivel de confianza. Además existe cierta expectativa de parte de los clientes en cuánto a la importancia que se da al tiempo, lo que no siempre se cumple. Estas diferencias demuestran que la reflexión sobre la comunicación intercultural, tanto interna como externa, es necesaria para una empresa multicultural como FLSmidth, para que las mencionadas molestias menores no lleguen a desarrollarse en problemas mayores.

VI. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Los involucrados considerados en el presente trabajo son los siguientes: la alta dirección del subsidiario chileno, los ingenieros (empleados de posiciones operativas), la alta dirección de la Casa Matriz danesa, los clientes extranjeros del subsidiario y los proveedores extranjeros del subsidiario. Cada grupo tiene una perspectiva diferente en el caso, por lo que se considera necesario incluir, por ejemplo, tanto a la alta dirección del subsidiario chileno, a la que la propuesta beneficia directamente, como a la alta dirección de la Casa Matriz danesa a la que la propuesta beneficia indirectamente, dado que la distancia geográfica impide resultados visibles en el día a día.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Poder / influencia
La alta dirección del subsidiario chileno de FLSmidth (Recursos Humanos)	Mejorar la comunicación del subsidiario con la Casa Matriz danesa, clientes extranjeros y los empleados de diferentes nacionalidades.	Se necesita implementar un programa persistente para la nueva formación, lo que requiere tiempo y dedicación.	1 2 3 4 **5**
Empleados de posiciones operativas (ingenieros) del subsidiario chileno	Evitar malentendidos cuando están en contacto con clientes extranjeros y adaptarse rápido a las normas de la empresa	Resistencia al cambio que incluye más preparación y trabajo de su parte	1 2 3 **4** 5
La alta dirección de la Casa Matriz danesa de FLSmidth	Mejorar la comunicación entre la Casa Matriz y el subsidiario y asegurar que los empleados del subsidiario están al nivel que requiere la Casa Matriz	No se puede observar mejoras u otros cambios. Todo debe ser comunicado a la Casa Matriz desde el subsidiario	1 2 3 4 **5**
Clientes extranjeros de FLSmidth	Efectivizar el tiempo de los negocios con FLSmidth y evitar malentendidos que pueden llevar a la pérdida de tiempo y dinero	Tienen un bajo grado de influencia en las decisiones de la empresa respecto a los empleados	1 **2** 3 4 5

Proveedores extranjeros de FLSmidth	Efectivizar el tiempo de los negocios con FLSmidth y evitar malentendidos que pueden llevar a la pérdida de tiempo y dinero	Tienen un bajo grado de influencia en las decisiones de la empresa respecto a los empleados	1 **2** 3 4 5

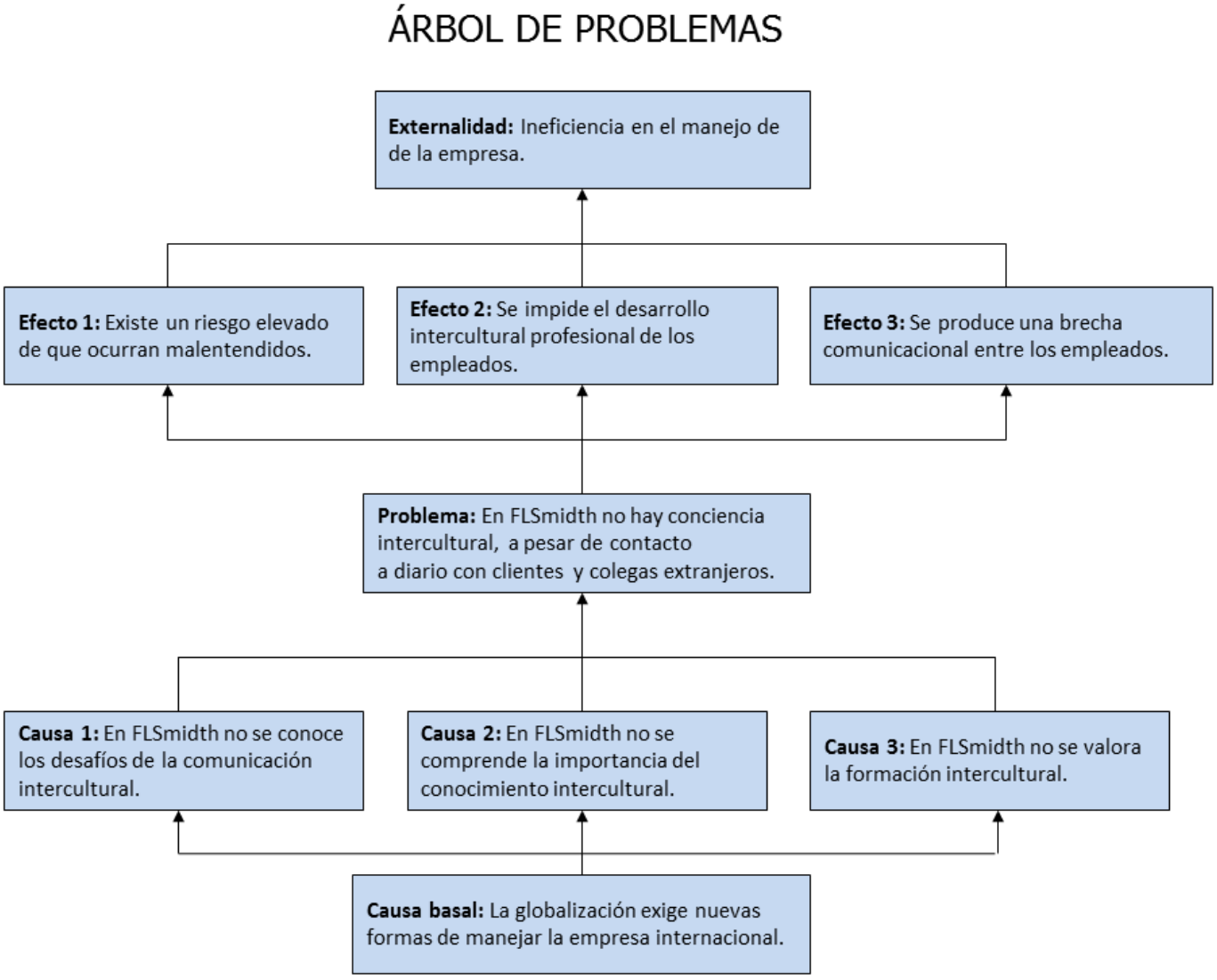
Destacando la alta dirección del subsidiario chileno, específicamente el departamento de Recursos Humanos, como el grupo más influyente (junto a la alta dirección de la Casa Matriz danesa) en la realización de la propuesta, significa que el cambio (de mentalidad) debe empezar en esa área. Según lo indica Bosch (2011) es importante que los líderes reconozcan la importancia de las diferencias culturales, y así adaptar sus competencias de liderazgo, para ser más eficientes trabajando con fuerzas laborales culturalmente diversas. El interés del subsidiario chileno consiste en mejorar las habilidades comunicativas interculturales de los empleados, con el objetivo de un mejor flujo de comunicación tanto internamente, entre los empleados de diferentes nacionalidades, como externamente con clientes y colegas (de la Casa Matriz danesa y de otros subsidiarios de FLSmidth) de otros países. No obstante, esto requiere que el departamento de Recursos Humanos se enfoca en implementar el programa (la propuesta) en la empresa. Aquí es prudente aprovechar y potenciar el interés que existe de parte de la alta dirección de la Casa Matriz danesa, ya que este coincide con el interés del subsidiario. Dado que la alta dirección de la Casa Matriz danesa no puede monitorear los cambios, es vital que el subsidiario chileno comunique el efecto de la propuesta a la Casa Matriz, para evitar cualquier duda que esta podría tener acerca el gasto de tiempo en la implementación de la propuesta.

Los clientes y proveedores extranjeros también coinciden en sus necesidades comunicativas de parte del subsidiario, ya que aquí existe una necesidad de servicio. Tanto los clientes como los proveedores necesitan cierto flujo de comunicación, para evitar errores que pueden resultar en un mayor gasto de tiempo y dinero.

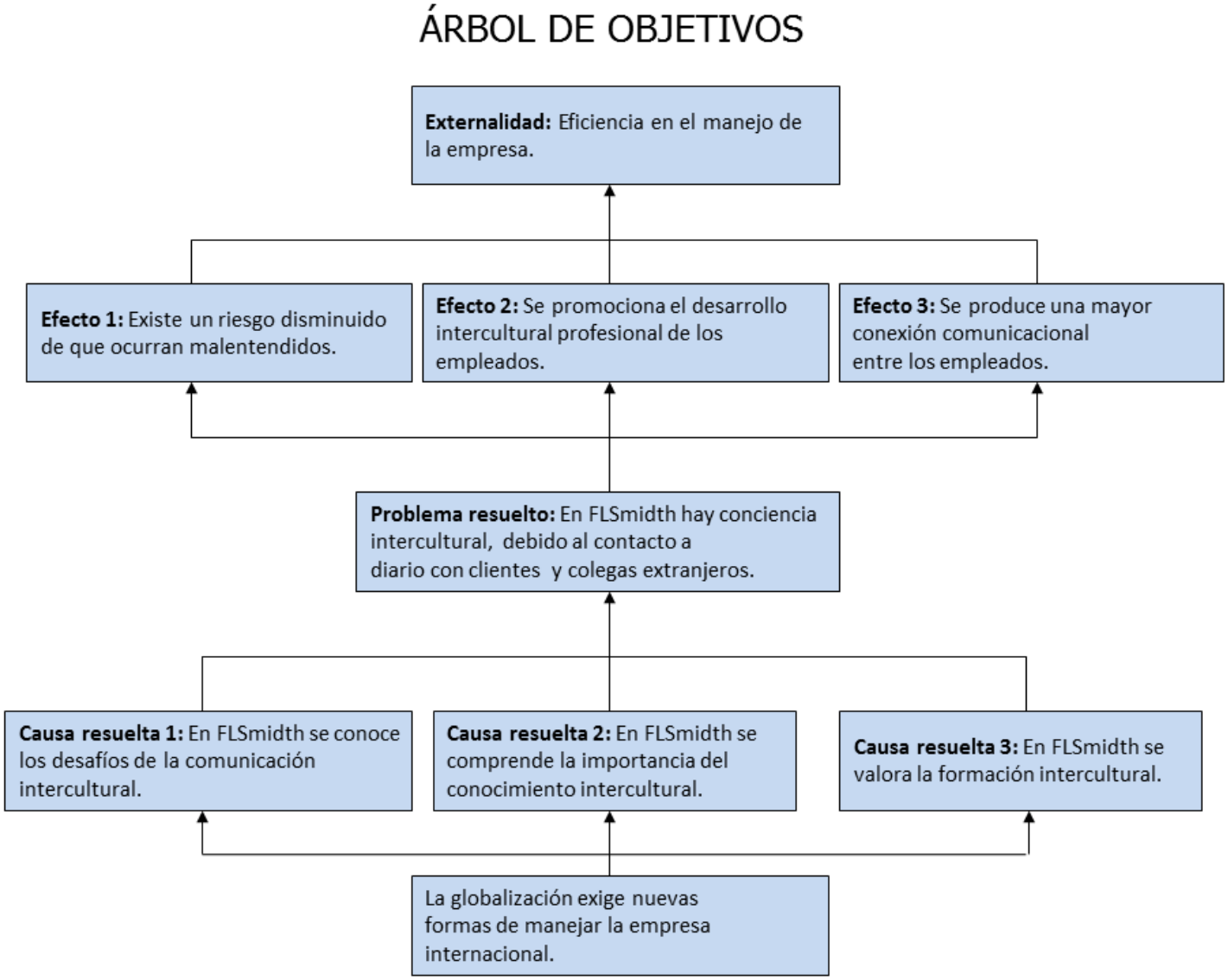
Como menciona el Jefe de Reclutamiento, ya se experimenta un mayor flujo de inmigración, la que seguirá subiendo según lo indica él. Esto significa que los empleados probablemente enfrentarán una mayor cantidad de nuevas culturas dentro de la empresa, lo que influirá a un nivel diario. Es inevitable que los empleados no obtengan un mayor conocimiento intercultural al trabajar junto a colegas extranjeros, quizás hasta sin darse cuenta, ya que percibirán, a través de la interactuación con personas de otras culturas, nuevos códigos que de antemano no tenían en común.

Según Alonso del Corral (2004) en los procesos de educación informal, los aprendizajes se producen de manera espontánea por influencia del medio ambiente, en encuentros con situaciones azarosas, procesos aparentemente «inintencionados» en comparación con la enseñanza estructurada y planificada externamente al sujeto que aprende. "*El aprendizaje se produce porque un determinado estímulo y la forma en que se presenta logran captar la atención y el interés del individuo, para quien por diversas razones, motivos o intereses – incluso inconscientes – resulta de utilidad*" (Alonso del Corral, 2004, p. 15). No obstante, si este conocimiento es aprovechado a través de una formación intercultural, los empleados pueden aprender a darse cuenta de los nuevos códigos, lo que les puede ayudar en su desarrollo profesional y en la comunicación con los clientes y colegas extranjeros.

VII. ÁRBOL DE PROBLEMAS



VIII. ÁRBOL DE OBJETIVOS / SOLUCIÓN



IX. DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Fin En FLSmidth hay conciencia intercultural, debido al contacto a diario con clientes y colegas extranjeros.	El 50 % de los empleados de FLSmidth experimentan una mayor conciencia intercultural.	✓ Entrevistas en profundidad ✓ Encuestas virtuales	Las experiencias interculturales de los empleados que han vivido fuera de Chile ayudan a desarrollar la conciencia intercultural.
Propósito 1 En FLSmidth se conoce los desafíos de la comunicación intercultural.	El 50 % de los empleados de FLSmidth conocen los desafíos que pueden ocurrir en la comunicación con extranjeros (tanto clientes como colegas).	✓ Entrevistas en profundidad ✓ Encuesta virtual	Los empleados de FLSmidth consideran importante la auto-reflexión en su desarrollo profesional.
Componentes del propósito 1: - Curso de redacción y uso del e-portafolio - E-portafolio (portafolio electrónico)			
Actividades del propósito 1: - Se realiza una capacitación de los empleados, para que tengan cierto conocimiento sobre la creación de un e-portafolio, para lograr un mayor beneficio. Se realiza una encuesta acerca la satisfacción del curso al término de la sesión.			

- El e-portafolio se actualiza regularmente durante un período de 6 meses. Se realizan entrevistas en profundidad una vez al mes, para estar consciente de las experiencias (y posibles problemas) individuales de los empleados.

Propósito 2 En FLSmidth se comprende la importancia del conocimiento intercultural.	El 50 % de los empleados de FLSmidth le da importancia al desarrollo de habilidades comunicacionales en un ambiente multicultural.	✓ Encuestas virtuales	Les interesa a los empleados de FLSmidth desarrollar su conocimiento intercultural y aprender enfrentar situaciones desconocidas.

Componentes del propósito 2:

- Formación intercultural
- Videos

Actividades del propósito 2:

- Se ofrece sesiones de formación intercultural, donde se explican los desafíos que pueden ocurrir en encuentros interculturales y cómo enfrentar/manejar dichos desafíos.
- Los clips de videos digitales explican las diferentes normas y valores culturales y la importancia de adaptación y aceptación de dichas normas y valores cuando se enfrenta una situación culturalmente diferente. Son aplicados al intranet de los empleados y si los empleados encuentran los videos útiles, pueden guardarlos en su e-portafolio personal (integrar artefactos).

Propósito 3 En FLSmidth se valora la formación intercultural.	El 70 % de los empleados de FLSmidth encuentra útil el intercambio de experiencias interculturales y valoran tener la posibilidad de compartir dudas.	✓ Encuesta virtual ✓ Entrevistas en profundidad ✓ Informe oficial	Los empleados y la alta dirección de FLSmidth apoyan la aplicación de talleres educativas en la empresa y aplican el nuevo conocimiento en la comunicación intercultural interna y externa.

Componentes del propósito 3:

- Monitoreo virtual
- Taller de intercambio de experiencia
- Informe oficial a la alta dirección (del subsidiario chileno y de la Casa Matriz danesa de FLSmidth)

Actividades del propósito 3:

- El monitoreo virtual se dirige a los empleados extranjeros del subsidiario chileno de FLSmidth, por lo que se aplica una encuesta en el e-portafolio personal de los empleados extranjeros, donde deben evaluar sus experiencias en relación a la llegada y estadía (la recepción por sus colegas) en el subsidiario chileno, para asegurar un ambiente motivador.
- Se realiza un taller donde los empleados pueden intercambiar sus experiencias interculturales.
- Recursos Humanos elabora un informe oficial para la alta dirección (en Chile y en Dinamarca) sobre el progreso del proyecto (frente a lo que estaba planeado), restricciones encontradas y la acción que se requiera.

X. FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN MEDIAL

CONTENIDO	FORMA	IMAGEN
Diseño Conceptual de Estrategia de Comunicaciones para el Mejoramiento del Entendimiento Intercultural en una Organización de Carácter Internacional: Caso Empresa Danesa FLSmidth	✓ E-portafolio ✓ Monitoreo virtual ✓ Videos	✓ Atractivo ✓ Útil ✓ Accesible ✓ Estructurado ✓ Fácil navegación

Los empleados de FLSmidth realizan viajes transfronterizos a menudo, por lo que la solución educacional a través de la tecnología les ayuda a utilizarlo desde cualquier parte del mundo y no solamente desde la oficina en Santiago. Esto también tiene importancia en el caso de la contratación de extranjeros en la oficina de FLSmidth en Santiago. Según lo indica Gullestrup (2006) el empleado extranjero debe enfrentar la nueva cultura con todos sus recursos culturales, lo que incluye tanto la cultura específica de la organización como la cultura de trabajo del país en general, pero también la cultura propia del empleado. En los encuentros interculturales es casi inevitable no incluir la cultura e identidad propia en el proceso de aprendizaje intercultural, y es precisamente en el proceso hacia una competencia cultural que el uso de la solución medial propuesta puede justificarse. Además proporciona la oportunidad a Recursos Humanos de siempre estar conscientes del grado de satisfacción del empleado extranjero en relación a su llegada y estadía en el subsidiario chileno. Esto tiene importancia dado que la empresa funciona según la eficacia de los empleados, y mientras más rápido se adaptan los empleados, más rápido empiezan a funcionar eficazmente en su trabajo.

No obstante, la información que se recibe a través de la formación intercultural debe enfocarse en la calidad más que la cantidad, es decir la información más útil para los

empleados, ya que la sobrecarga de información puede tener un efecto confuso sobre lo que se considera apropiado e inapropiado según lo indica Flores (1989, p. 78):

"*…la productividad en la oficina no es cantidad de información – tiene que ver con la eficacia con que la gente hace las cosas. A medida que se hacen más rutinariamente disponibles las bases de datos, tableros de boletines electrónicos, sistemas en-línea de consulta y otros, la gente se torna más bien menos que más segura de qué acciones son apropiadas. El quiebre que se produce es el de sobrecarga*".

La propuesta para la mejora del entendimiento intercultural de FLSmidth consiste en la siguiente solución medial: **El e-portafolio (portafolio electrónico)**. Este funciona para recordar lo aprendido y transferir el conocimiento adquirido a otros contextos, es decir es una herramienta que apoya el proceso de aprendizaje. El portafolio es una herramienta individual y personal para cada empleado, y el encuentro con una cultura extranjera se trata en gran parte también de una cuestión personal. Según lo indican Orehovački, Bubaš y Kovačić (2012) en su modelo taxonómico tridimensional, la función del e-portafolio dicta compartir, organizar conocimiento e integrar artefactos, mientras el proceso cognitivo del uso del e-portafolio incluye crear, evaluar y analizar (como ellos mencionan, este proceso se basa en los pasos de la *Taxonomía de Bloom*). Orehovački et al. (2012) sugieren los servicios web *Mahara* y *Elgg* para el desarrollo del e-portafolio.

En el uso del e-portafolio se exige autoaprendizaje y automotivación, por lo que se basa en la teoría constructivista, donde se pone énfasis en el alumno/estudiante más que el maestro/instructor. Es el alumno quien interactúa con el contenido y los acontecimientos y por lo tanto adquiere una mayor comprensión de las ideas o eventos, en este caso la diversidad cultural para lograr un mayor entendimiento intercultural. La autonomía del alumno y la iniciativa no sólo se aceptan, sino se anima activamente (Stefani, Mason y Pegler, 2007, citan a Stacey, 1998). El objetivo de los principios constructivistas, como se aplica al e-learning, es engendrar aprendices autosuficientes e independientes que tienen la confianza y la habilidad de utilizar una serie de estrategias para la construcción de su propio conocimiento. Aquí se debe considerar que Chile es un país colectivista (según

Hofstede), lo que también se destaca en las respuestas de los entrevistados acerca el trabajo individual vs. el trabajo grupal.

Según el Especialista en Consumibles muchos prefieren trabajar de forma individual, no obstante, siempre con el apoyo grupal y la sensación de pertenecer a un grupo:

"*Les gusta trabajar de forma individual, pero sí entienden el significado de teamwork, entonces lo que hacen es trabajar en equipo, pero si les preguntas dirán que están trabajando en algo de forma individual. Pero creo que sí prefieren trabajar en equipo. De nuevo, creo que se trata de ser parte de un grupo y esa orientación a la familia…pero como también son personas muy orgullosas te dirán que están haciendo el trabajo solo, pero prefieren trabajar en equipo*." (Anexo 8).

Por lo tanto, el autoaprendizaje se debe lograr con el apoyo de otros, lo que Vigotsky llama la "Zona de Desarrollo Próximo". Esto se define como la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un tutor o en colaboración con otro compañero más capaz (Martínez Martínez, López de Alba, García Garnica & Estrada Rodríguez, 2009, citan a Vigotsky, 1997). Es decir, los participantes podrán trabajar de forma individual, personalizando el e-portafolio, y todavía sentirse parte de un grupo y construir el conocimiento en cooperación con este. La elaboración del e-portafolio además se basa en la teoría sociocultural de Vigotsky, la que hace hincapié en que el aprendizaje y el desarrollo de la mente consciente e inconscientemente se construyen a partir de las interacciones sociales y el lenguaje en el contexto cultural. Aquí se destaca la importancia de la interacción interpersonal significativa de los participantes utilizando las actividades auténticas, culturales y sociales. (Seok, 2008, cita a Vigotsky, 1978).

Como mencionado más arriba, los entrevistados descubrieron, al reflexionar sobre las preguntas, factores culturales importantes, lo que destacó la poca importancia que se ha proporcionado al tema antes. Los participantes tienen un conocimiento cultural práctico

sobre la cultura de la que forman parte, del que no se reflexiona ni se pone en palabras. Para lograr un mayor entendimiento de otras culturas se debe reflexionar sobre su propia cultura para poder relacionarla con otras culturas. El e-portafolio les permite reflexionar, tanto sobre su propia cultura como sobre culturas extranjeras, y expresar dudas y pensamientos.

Motivación

Para poder implementar el e-portafolio exitosamente debe existir un elemento de motivación, tanto interno como externo, para los participantes. La motivación externa se muestra como el reconocimiento que la empresa les da (públicamente) a los participantes, si participan activamente. Los empleados deben sentir que la empresa invierte en ellos. Por lo tanto se puede implementar la entrega de *giftcards*, lo que se anunciaría en las reuniones mensuales. Otro factor motivante puede ser la oferta de clases de inglés, ya que, según varios entrevistados, pocos saben hablar inglés.

Para apelar a la racionalidad de los empleados, se puede tener oradores invitados que tienen experiencia en el uso del e-portafolio en la formación intercultural, para que puedan demostrar los beneficios tangibles, por ejemplo un mayor nivel de seguridad en el empleo. Finalmente se puede ofrecer, a través de puntajes por participación, un intercambio con otro subsidiario de FLSmidth, de 30 días, a dos personas al año. La motivación aquí se basa en descubrir cómo funciona la empresa en otros países y cómo piensa la gente en otras culturas, ya que, según el Gerente Regional de Servicio al Cliente, pocos empleados saben esto.

No obstante, la mayor motivación para los participantes debe ser que se sienten como protagonistas en su propio desarrollo profesional. FLSmidth destaca el desarrollo: "*Nuestra filosofía es fomentar una cultura de aprendizaje e intercambio de conocimientos para la innovación y el desarrollo continuo.*"[11]. Por ende, el e-portafolio debe formar parte de la política organizacional de FLSmidth y así también formar parte del desarrollo profesional de los empleados (como aprendizaje para toda la vida), siendo un elemento integrado en la filosofía de empresa.

[11] Extraído del sitio web de FLSmidth.

XI. MATRICES DE DISEÑO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL

Estrategia Informativa

Objetivo específico 1: En FLSmidth se conoce los desafíos de la comunicación intercultural.

COMPONENTES	PÚBLICOS	OBJETIVO	META	CONTENIDOS	CARACTERÍSTICAS MEDIOS	TAREAS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN ACTIVIDAD: INDICADORES Y VERIFICADORES	COSTOS
CURSO DE REDACCIÓN Y USO DEL E-PORTAFOLIO	Empleados chilenos y extranjeros de FLSmidth	Capacitación de los empleados, para que tengan el conocimiento necesario sobre la creación de un e-portafolio, para lograr mayor beneficio.	Marzo 2016	1 curso de 2 horas - Cómo redactar un e-portafolio - Para qué funciona - Qué se debe escribir	Computador para demostración de las facetas del e-portafolio.	Definición de experto / profesor para la capacitación. Gestión de espacio de realización de la capacitación.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal.	**Indicadores:** Número de participantes en el curso y el grado de satisfacción con el curso. **Verificadores:** Encuesta virtual (aplicada en la parte "formación" del e-portafolio de cada empleado) a término de la capacitación, sobre la satisfacción con la capacitación tecnológica.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.
E-PORTAFOLIO	Empleados chilenos y extranjeros de FLSmidth	Auto-reflexión acerca las acciones de los empleados en la comunicación con extranjeros.	Marzo 2016	**Presentación:** Blog,, perfil personal, historias publicadas. **Trabajo:** Observaciones y reflexiones propias. **Comunicación:** Foro de discusión, Skype. **Formación:** Material para el curso de formación intercultural, encuestas virtuales. **Información:** Información general sobre países relevantes.	Portafolio electrónico	Los empleados redactan su e-portafolio personal, actualizándolo continuamente durante un período de 6 meses.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal.	**Indicadores:** Cantidad de actualizaciones durante el período definido y el grado de satisfacción por los empleados con el uso de su e-portafolio personal. **Verificadores:** Entrevistas en profundidad con los empleados una vez al mes acerca sus experiencias interculturales.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.

Estrategia Educativa

Objetivo específico 2: En FLSmidth se comprende la importancia del conocimiento intercultural.

COMPONENTES	PÚBLICOS	OBJETIVO	META	CONTENIDOS	CARACTERÍSTICAS MEDIOS	TAREAS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN ACTIVIDAD: INDICADORES Y VERIFICADORES	COSTOS
FORMACIÓN INTERCULTURAL	Empleados chilenos y extranjeros de FLSmidth.	Comprender y adquirir sensibilidad cultural de manera que puedan aprender de su misma cultura y que estén capacitados para enfrentar cualquier otra cultura.	Marzo 2016	5 sesiones de 2 horas cada una. - Actividades respecto a la cultura propia. - Actividades centradas en otras culturas (normas, relación, comunicación). - Actividades de percepción (desarrollo de puntos de vista y actitudes que tengan en cuenta las otras culturas). - Estudios de casos.	Computador para el uso de ejemplos digitales de la comunicación intercultural (videos, imágenes, etc.)	Definición de experto/ profesor para las sesiones. Gestión de espacio para realización de la formación.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal.	**Indicadores:** Número de participantes en la formación y el grado de satisfacción al término de las sesiones. **Verificadores:** Encuesta virtual aplicada al e-portafolio personal de cada empleado.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.
VIDEOS	Empleados chilenos y extranjeros de FLSmidth.	Tener la posibilidad de visualizar los desafíos que ocurren en la comunicación intercultural.	Marzo 2016	La importancia de adaptación en nuevas culturas y tener la mente abierta a nuevas normas y valores.	Clips de videos digitales que explican las diferentes normas culturales y la importancia de tenerlas en cuenta al enfrentar otra cultura.	Identificar clips de videos útiles para el desarrollo de habilidades comunicacionales en un ambiente multicultural. Aplicar los clips al intranet de FLSmidth.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal.	**Indicadores:** Cantidad de *clicks* en los videos. **Verificadores:** Encuesta que verifica si los empleados han aplicado los videos a su e-portafolio personal.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.

Estrategia Persuasiva

Objetivo específico 3: En FLSmidth se valora la formación intercultural

COMPONENTES	PÚBLICOS	OBJETIVO	META	CONTENIDOS	CARACTERÍSTICAS MEDIOS	TAREAS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN ACTIVIDAD: INDICADORES Y VERIFICADORES	COSTOS
MONITOREO VIRTUAL	Empleados extranjeros de FLSmidth.	Estar consciente de cómo se recibe a los extranjeros en el subsidiario chileno de FLSmidth.	Marzo 2016	Encuesta virtual aplicada al e-portafolio de los empleados extranjeros con preguntas acerca su llegada y estadía en el subsidiario chileno.	Portafolio electrónico personal	Redactar la encuesta acerca las experiencias de llegada de los empleados extranjeros. Aplicar la encuesta al e-portafolio personal de los empleados extranjeros.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal. Jefe de Reclutamiento.	**Indicadores:** El grado de satisfacción por parte de los extranjeros en FLSmidth. **Verificadores:** Encuesta virtual y entrevistas en profundidad.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.
TALLER DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	Empleados chilenos y extranjeros de FLSmidth	Los empleados tienen la oportunidad de compartir dudas e historias personales que pueden ayudar a dar clarificación a los colegas.	Marzo 2016	Desafíos y diferencias interculturales que se han experimentado y qué se hizo para facilitar la situación.	No aplica	Gestionar el espacio para la realización del taller. Definición de persona encargada del taller.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal.	**Indicadores:** Números de participantes en el taller y su grado de satisfacción con el taller. **Verificadores:** Encuesta aplicada al e-portafolio de cada empleado.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.
INFORME OFICIAL	La alta dirección de FLSmidth en Chile y Dinamarca	La alta dirección del subsidiario chileno puede considerar si el proyecto es sostenible para el subsidiario. La Casa Matriz danesa puede definir si el proyecto es sostenible para implementar en los subsidiarios en otros países.	Abril 2016	El progreso del proyecto (frente a lo que estaba planeado), restricciones encontradas y la acción que se requiera	Informe de resultados presentado a la alta dirección en Chile y Dinamarca.	Juntar y analizar toda la información necesaria del período (6 meses) del proyecto. Redactar y presentar el informe.	Gerente de Recursos Humanos. Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal. Jefe de Reclutamiento.	**Indicadores:** El grado de satisfacción de la alta dirección de Chile y Dinamarca. **Verificadores:** *Feedback* de la alta dirección de Chile y Dinamarca.	Se aplica en la etapa del diseño experimental.

XII. DEFINICIÓN DEL E-PORTAFOLIO

En el contexto de enseñanza-aprendizaje, el e-portafolio es una herramienta que promueve y representa un cambio importante como medio para aprender y evaluar, porque la recogida sistemática y organizada de trabajos (actividades realizadas, pensamientos, ideas y reflexiones personales) evidencia el proceso de una trayectoria personal y profesional (Barberá Gregori & de Martín Rojo, 2011).

La implementación del e-portafolio se debe realizar por parte del Gerente de Recursos Humanos, el Gerente Regional de Desarrollo Organizacional y Personal y el Jefe de Reclutamiento. No obstante, es necesario tener el respaldo de los gerentes de las diferentes áreas, para poder integrarlo de forma exitosa en cada departamento.
Para poder formar una idea del grado de éxito (o falta de) del proyecto, se debe poner a prueba durante un período fijo, en este caso 6 meses.

Definición de objetivos del e-portafolio

Objetivo general:

Proporcionar una herramienta a los empleados de FLSmidth que les incentiva a definir las áreas donde hay posibilidad/necesidad de mejoramiento en la comunicacional intercultural interna y externa, a través de la (auto-) evaluación.

Objetivos específicos:

1. Permitir crear y gestionar un espacio virtual con las realizaciones personales y profesionales en relación a la comunicación intercultural, incorporando una valoración y justificación de la importancia de dichas realizaciones.

2. Motivar a los empleados a reflexionar sobre su propio aprendizaje participando en el proceso de formación intercultural.

3. Promover la capacidad de resolución de problemas interculturales, y permitir constatar y reflexionar sobre las fortalezas y debilidades encontradas en la comunicación intercultural.

Diseño del e-portafolio

El e-portafolio, diseñado para el presente proyecto como la solución medial, se divide en las siguientes categorías principales: ***Presentación, Trabajo, Comunicación, Formación*** e ***Información***. Los contenidos de las diversas categorías son consistentes con el contenido de las otras categorías, el cual también complementa.

Presentación es la parte extrovertida del e-portafolio, que se dirige al mundo exterior del empleado. Por ejemplo, a los colegas y el personal de Recursos Humanos. Se implementan las siguientes subcategorías: *Blog, Perfil Personal* e *Historias Publicadas*. En relación con el uso profesional de los empleados, la presentación puede dar cabida a la reflexión sobre la acción de reinterpretaciones de experiencias culturales o comunicaciones a un nivel abstracto y generalizador, con el cual otros puedan relacionarse.

Trabajo es la categoría principal (no pública) donde el empleado anota sus propias observaciones y reflexiones relacionadas con los encuentros interculturales y los desafíos profesionales. El contenido de esta categoría proporciona la base para la fabricación de las historias publicadas y el *blog* en la categoría "*presentación*". El contenido de la categoría "*trabajo*" es la versión sin filtro, donde se registran todos los pensamientos y observaciones, mientras el blog es la versión procesada abierta al público. Esta parte dicta la reflexión en la acción, y puede ser la consideración acerca cuál sería la reacción adecuada frente a los otros actores culturales, con los que pueden ocurrir discusiones. Lo

que se dijo, lo que hay que decir y cómo se hará, haciendo el e-portafolio un apoyo para la reflexión en el proceso de aprendizaje intercultural.

Comunicación implica la agregación de un foro de discusión, *e-mail* y *Skype* (que se usa prácticamente todos los días en la empresa, en el contacto transfronterizo) en el e-portafolio, lo que podría ayudar a aumentar la probabilidad del uso diario del e-portafolio.

Formación es la categoría principal que se relaciona más con la formación intercultural. Aquí está presente el material para el curso de formación intercultural y se colocan los formularios de evaluación que se utilizan antes y después del curso. Además es donde Recursos Humanos puede hacer el monitoreo virtual.

Información es la parte del e-portafolio donde hay información general, por ejemplo sobre las diferentes culturas de los países con los que los empleados están en contacto, producida a partir de una variedad de fuentes de confianza (por ejemplo, nativos de los diferentes países).

Estructura del e-portafolio

A continuación se presenta un ejemplo de la estructura del e-portafolio como solución medial en la formación intercultural de los empleados de FLSmidth. La estructura del e-portafolio se caracteriza por ser un instrumento personal que funciona para lo siguiente: (1) aportar al proceso formativo un material de aprendizaje y evaluación más diversificado, (2) mostrar el nivel de habilidades y el grado de profundidad sobre los contenidos y competencias que se quieren asumir y conseguir e intentar integrar los conocimientos previos en la situación de aprendizaje, (3) favorecer la comprensión y dar más significación al desarrollo de las competencias que se deben trabajar y estimular a que los empleados no se conformen con los primeros resultados, sino que se preocupen de su proceso de aprendizaje (Barberá Gregori & de Martín Rojo, 2011).

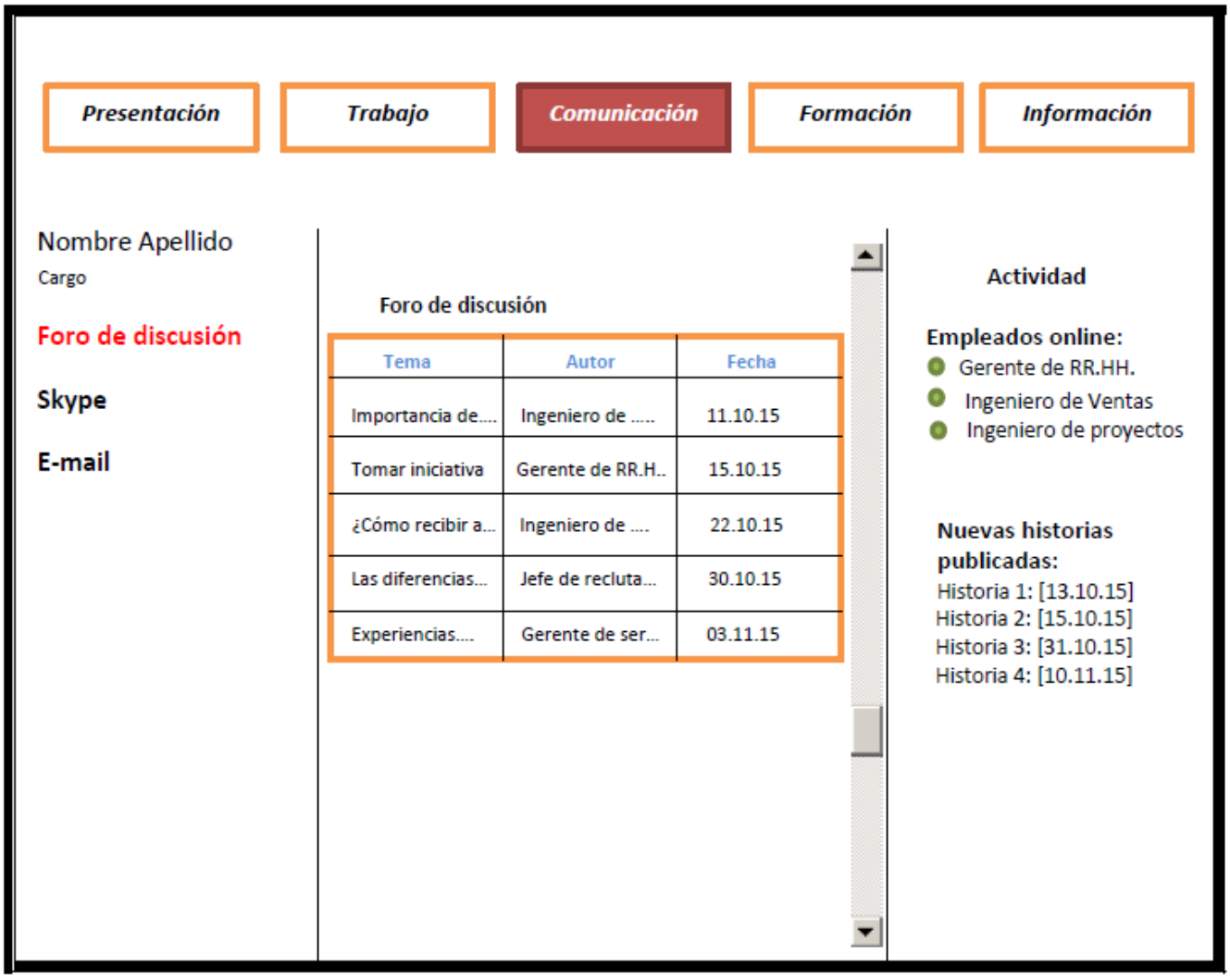
Categoría: Presentación

Diseño: Kathrine Hasling Pihl Larsen

Categoría: Trabajo

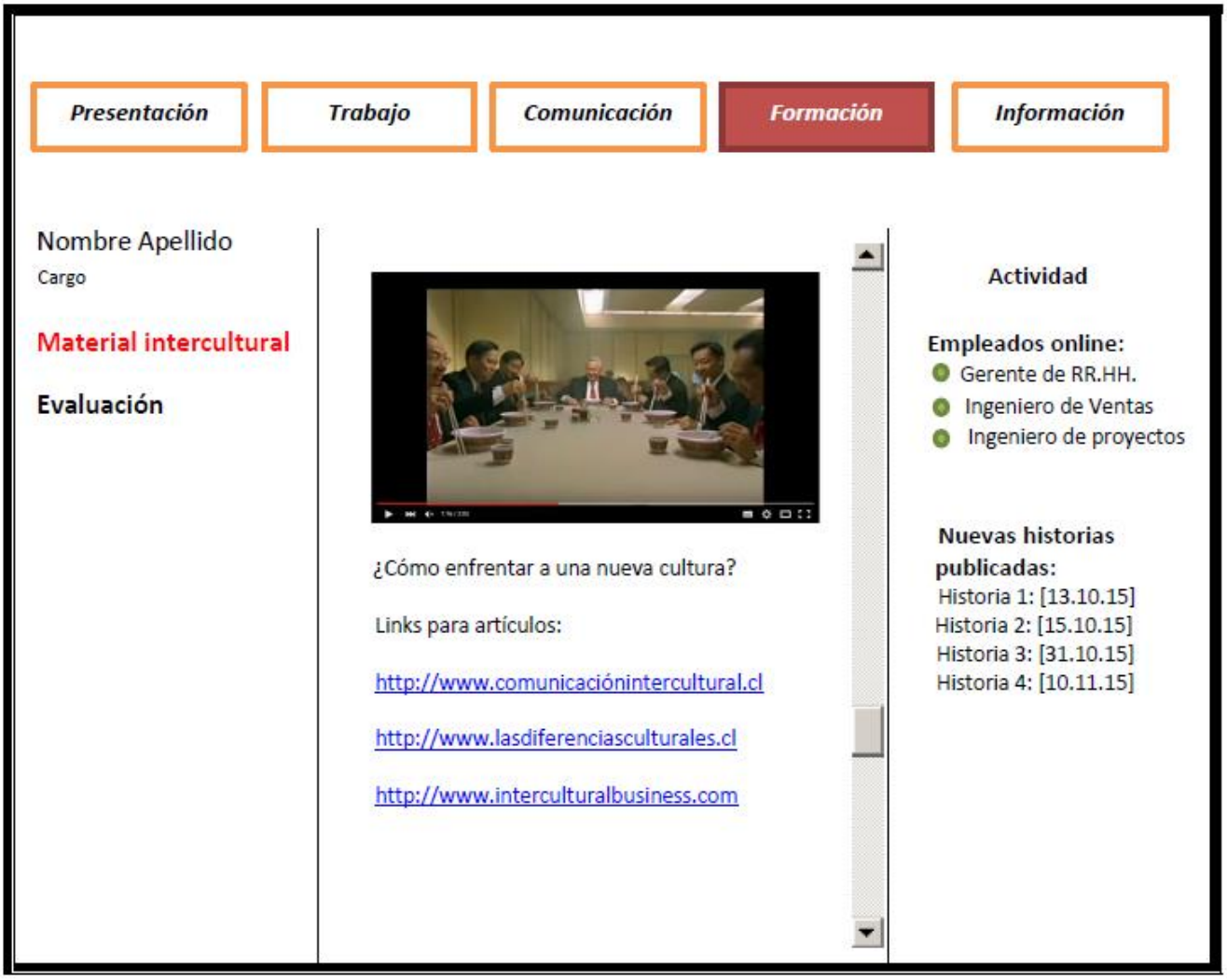
Diseño: Kathrine Hasling Pihl Larsen

Categoría: Comunicación



Diseño: Kathrine Hasling Pihl Larsen

Categoría: Formación



Diseño: Kathrine Hasling Pihl Larsen

Categoría: Información

Diseño: Kathrine Hasling Pihl Larsen

XIII. CONCLUSIÓN Y PROYECCIÓN

La globalización exige cada vez más un mayor enfoque en la educación intercultural, para asegurar un mayor grado de entendimiento al enfrentar culturas distintas. Para una empresa multicultural como FLSmidth no se debe subestimar molestias menores derivadas de diferencias culturales, sino abordarlas para llegar a un mayor entendimiento de dichas diferencias. Además desempeña un papel importante la inclusión de nuevos empleados extranjeros en el subsidiario chileno, y el seguimiento de su desarrollo en un ambiente culturalmente distinto.

Los diferentes grados de experiencias y perspectivas de los empleados implican que tienen diferentes expectativas a los demás, y puede resultar complicado entender la perspectiva del otro. Una mejor comprensión de la cultura del otro podría aumentar la comprensión mutua. No obstante, no todos los aspectos de los encuentros culturales son predecibles, por lo que el conocimiento de las diferencias culturales específicas debe complementarse con una comprensión de la cultura como un fenómeno complejo, cuya influencia en la práctica no se puede predecir con precisión. Las dimensiones culturales analizadas, combinadas con las experiencias y perspectivas de los empleados de FLSmidth, muestran que efectivamente existen diferencias culturales, pero debido al nivel de profesionalismo de los empleados, son pocas las diferencias culturales que resaltan como causas de problemas mayores en sí. Sin embargo, cabe recordar que FLSmidth sigue incorporando empleados de diferentes países, y la clientela seguirá representando países de todo el mundo, por lo que se debe abordar la diversidad intercultural, y asegurar la educación apropiada, antes de que se presenten problemas mayores.

Dado que FLSmidth ya tiene una política de diversidad (género) integrada, la que se enfoca en tener a más mujeres en puestos gerenciales, el e-portafolio puede funcionar como una nueva política de diversidad (cultural), donde hay un enfoque mayor en el entendimiento intercultural, lo que se vincula con los planes de expansión de la empresa.

Personas de diferentes culturas tienen diferentes visiones del mundo, las cuales constituyen la base de su comportamiento y su interpretación de la conducta de los demás. **El reto de la**

cooperación intercultural es lograr el entendimiento mutuo y la interpretación uniforme del mundo. Para lograr esto es necesario que los empleados de FLSmidth comprendan la visión del mundo de los demás. La formación intercultural crea un espacio para un mayor entendimiento, donde se construyen significados y crea una base para una cooperación más fuerte. En este proceso es importante la reflexión personal de los empleados, en cuánto a los progresos del desarrollo intercultural personal y profesional, para sentir un vínculo con la formación intercultural. Los empleados deben construir su propio espacio de aprendizaje, en lugar de recibir cierta cantidad de información, la que después no sería procesada y asignada una importancia mayor. Por ende, la solución medial, el e-portafolio, les ayudará a llevar un registro personal de avances, dudas e ideas, mientras la formación intercultural y el monitoreo virtual garantizan la aclaración de dudas, la verificación de avances y un ambiente motivador.

El e-portafolio como solución medial fue desarrollado, como diseño conceptual según el Modelo Metodológico del Marco Lógico, basado en las necesidades inmediatas de los empleados de FLSmidth. No obstante, el diseño del proyecto posibilita el uso de esta herramienta medial en otras empresas multiculturales con desafíos interculturales. El proyecto apuesta a motivar a los empleados a utilizar y compartir las experiencias interculturales que han adquirido a través de su vida personal y profesional. Es decir, es un proceso tanto de aprendizaje como de enseñanza para los empleados, ya que el contenido compartido en su e-portafolio puede proporcionar nuevo conocimiento importante a los demás empleados.

XIV. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008*). International Dimensions of Organizational Behavior, 5th edition.* Thompson South-Western.

- Alonso del Corral, A. (2004). *La intersección edu-comunicativa*. Comunicar, 22, 2004, Revista Científica de Comunicación y Educación, páginas 13-20.

- Bennett, M. J. (1998). *Intercultural Communication: A Current Perspective.* In Milton J. Bennett (Ed.), Basic concepts of intercultural communication: Selected readings. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

- Bennett, M. J. (2004). (In Wurzel, J. (Ed.). (2004). *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation. Becoming interculturally competent).

- Bird, A., Osland, J., Mendenhall, M. & Schneider, S. (1999). *Adapting and Adjusting to Other Cultures -What we Know but don't Always Tell*. Journal of Management Inquiry, 8(2) 152-165.

- Brislin, R. W. & Tomoko Yoshida, T. (1994). *Improving Intercultural Interactions.* Thousand Oaks: Sage.

- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods 2nd Edition*. Oxford, UK; Oxford University Press.

- Bosch, M. J. (2011). *Tú, yo y ellos: ¿Cómo la cultura modera la relación entre los líderes y el comportamiento de su equipo?* ESE Business School. Artículo publicado 12/01/2011.

- Barberá Gregori, E. & de Martín Rojo, E. (2011). *Portfolio electrónico: aprender a evaluar el aprendizaje*. Vol. 169. Editorial UOC.

- Coll, C. (2009). *Los enfoques curriculares basados en competencias y el sentido de aprendizaje escolar*. Conferencia magistral presentada en el Congreso Mexicano de Investigación Educativa-COMIE. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. México, Veracruz.

- Comisión Europea (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. EuropeAid Oficina de Cooperación. Asuntos Generales. Evaluación.

- Du-Babcock, B. (1996). *Perspectives on Teaching Cross-Cultural Business Communication.* Intercultural Communication Studies VI: 1 1996.

- Fernández-Berrocal, P., Salovey, P., Vera, A., Extremera, N., & Ramos, N. (2005). *Cultural influences on the relation between perceived emotional intelligence and depression.* International Review of Social Psychology, 18, 91-107.

- Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Hachette.

- Fainholc, B. (2005). *Teaching and learning in the knowledge society*. Encounters on Education, Volume 6, Fall 2005, pp. 87-105.

- Guang, T. & Trotter, D. (2012). *Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business.* African Journal of Business Management Vol.6 (22), pp. 6456-6464, 6 June, 2012.

- Gomez, C. F. & Rodriguez, J. K. (2006). *Four keys to Chilean culture: authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo*. Asian Journal of Latin American Studies, 19 (3). pp. 43-65.

- Gullestrup, H. (2006). *Cultural Analysis: Towards Cross Cultural Understanding.* Copenhagen Business School Press.

- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). *Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust*. Lane, Christel y

Bachmann, Reinhard (eds.), Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications, Oxford, Oxford University Press, pp. 64-87.

- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.* Madrid: Alianza Editorial.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd edition).* Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hodgetts, R., Luthans, F. & Doh, J. (2005) *International Management: Culture, Strategy and Behavior, 6th Edition.* Irwin Professional_Pub.

- Hojman, D. E. & Pérez, G. (2005). *Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 35, segundo semestre, 2005, pp. 87-105. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Bogotá, Organismo Internacional.

- Harrington, H. J. & Lewis, R. (2014). *Closing the Communication Gap. An Effective Method For Achieving Desired Results*. CRC Press, Taylor and Francis Group.

- Labarca, C. (2015). *Ni hao Mr. Pérez, buenos días Mr. Li: Chile y China: Cultura, negocios y confianza en la era global*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

- Morrison, T. & Conaway, W. A. (2007). *Kiss, Bow or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries.* Adams Media Corporation; Edición: 2nd Revised edition.

- Martínez Martínez, A., López de Alba, P. L., García Garnica, A., Estrada Rodríguez, S. (2009). *Innovación y competitividad en la sociedad del conocimiento*. Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, Plaza y Valdez, S.A. de C.V.

- Nelson, M. & Shavitt, S. (2002). *Horizontal and Vertical Individualism and Achievement Values. A Multimethod Examination of Denmark and the United States*. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 33, No. 5, September 2002, 439-458. Western Washington University.

- Nadler, L. (1970). *Developing human resources*. Houston: Gulf.

- Orehovački, T., Bubaš, G. & Kovačić, A. (2012). *Chapter 3: Taxonomy of Web 2.0 Applications with Educational Potential*. En: Cheal, C., Coughlin, J. & Moore, S. (Eds.). (2012). Transformation in Teaching: Social Media Strategies in Higher Education. Santa Rosa, California: Informing Science Press. (pp. 43-72).

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición.* Pearson Educación, México, 2009.

- Rodríguez Mansilla, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio.* Ediciones Universidad Católica de Chile, 2001. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Rodríguez Mansilla, D. & Opazo Bretón, M. P., con la colaboración de René Ríos F. (2007). *Comunicaciones de la Organización.* Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. Octubre 2007.

- Scarborough, J. (2000). *The Origins of Cultural Differences and their Impact on Management.* Greenwood Publishing Group.

- Sepúlveda, G. (2001). *Reflexiones Pedagógicas. Interculturalidad y construcción del conocimiento*. Revista Docencia, N° 13, mayo 2001.

- Scollon, R., Scollon, S. W. & Jones, R. H. (2012). *Intercultural Communication: A Discourse Approach, 3rd Edition.* ©2012, Wiley-Blackwell, John Wiley & Sons Inc.

- Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. & Roy, C. (2014). *Intercultural Communication: A Reader.* 14th edition. Cengage Learning, 2014.

- Stefani, L., Mason, R., Pegler, C. (2007). *The Educational Potential of e-Portfolios. Supporting personal development and reflective learning*, Routledge.

- Seok, S. (2008). *Teaching Aspects of E-Learning*. International Jl. on E-Learning (2008) **7**(4), 725-741.

- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.* Nicholas Brealey Publishing; 2nd Revised edition (15 Sept. 1997).

- Triandis, H. C. (1989). *The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts.* Psychological Review 1989, Vol. 96, No. 3, 506-520. The American Psychological Association, Inc.

- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.

- Usunier, J. (1996). *Marketing across cultures.* Prentice Hall.

- Varis, T. (2006). *Communication and learning in the multicultural world.* University of Tampere, Research Centre for Vocational Education. Published by Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi, Finland 2006.

- Viladot, M. A. (2009). *Lengua y comunicación intergrupal*. Editorial: Editorial UOC, S.L., Spain, 2009.

- Ward, C., Bochner, S. & Furnham, A. (2001). *The Psychology of Culture Shock*. Routledge, Edición: 2 Rev. Ed.

Sitios Web:

- *The Economy Intelligence Unit: Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business.* Extraído en diciembre 2014 de: http://www.economistinsights.com/countries-trade-investment/analysis/competing-across-borders

- *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede*. Extraído en abril 2015 de: www.geert-hofstede.com

- Sitio web de FLSmidth: www.flsmidth.com

- Sitio web de CIE (Comité de Inversiones Extranjeras) Chile. Extraído en mayo 2015 de: http://www.ciechile.gob.cl/es/espanol-inversion-extranjera-directa-crecio-un-15-en-2014/

XV. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista con el Agregado Comercial de la Embajada de Dinamarca en Santiago[12]

¿Qué desafíos culturales pueden existir en el encuentro entre una empresa danesa y una empresa chilena?

La confianza. Los daneses son más de palabras. Los chilenos desconfían más y piden más papeles, firmas, acuerdos formalizados etc. También hay diferencias en temas de estatus y se usa mucho más "*gatekeepers*" en Chile.

¿Quiénes son los "gatekeepers"?

En Dinamarca puedes llamar directo al gerente, pero aquí hay que pasar por la recepcionista y la asistente del gerente "*gatekeepers*" y es un proceso mucho más lento para establecer el contacto con la persona indicada. Y en mucha ocasiones el gerente no se encuentra y tienes que llamar varias veces antes que puedes conversar con el gerente. Eso no pasa en Dinamarca.

¿Tienes un ejemplo de algún tipo de problemas que ha surgido en el encuentro entre una empresa danesa y una empresa chilena?

En general en el área de negocios los daneses y chilenos se llevan muy bien y muy pocas veces ha habido problemas graves. Así que los problemas/desafíos que veo son más en temas de comunicación. A veces hay empresas danesas que tienen problemas para contactar empresas chilenas. Y eso de responder rápido creo que es algo que se considera importante en Dinamarca. Allá se debe contestar un correo por ejemplo dentro de uno o dos días, mientras en Chile puede pasar varios días. Entonces cuando una empresa danesa le pide información a una empresa chilena, a veces tienen que esperar….e insistir. En varias

[12] El Agregado Comercial es danés y lleva siete años en Chile. La entrevista se hizo en danés, por lo que las preguntas y respuestas fueron traducidas al español después.

ocasiones las empresas danesas nos piden ayuda con el seguimiento de la empresa chilena. Otro tema importante es el idioma. Ha pasado en reuniones entre daneses y chilenos que el danés no sabe español y el chileno no sabe inglés (aunque decía que sí). Hasta ha pasado que gerentes de exportación chilenos no sabían inglés. En muchas ocasiones la empresa danesa pide que participemos en las reuniones cuando visitan Chile y así podemos asistir en traducciones y seguimientos después de la reunión.

¿Ahora que mencionas los gerentes de las empresas chilenas, qué papel desempeña la jerarquía en los negocios entre las dos culturas?

O sea en reuniones es importante que asistan personas del mismo nivel. Por ejemplo…si llega un ejecutivo de una empresa danesa a una reunión, no va a asistir el gerente de la empresa chilena…ahí manda a un ejecutivo o un asistente. Bueno también depende del tamaño de la empresa pero temas de jerarquía e estatus tiene mucha más importancia en Chile que en Dinamarca donde hay una jerarquía más horizontal. En ese sentido creo que se nota una diferencia.

¿Es importante, tanto para las empresas danesas como para las chilenas, crear una relación antes de hablar de negocios?

Mmm de cierta forma sí…digo, claramente es importante conocer bien la empresa y saber de qué se trata. Y bueno, Dinamarca tiene una buena imagen…o sea, que las cosas son de buena calidad…eso también ayuda mucho en los negocios. Lo que sí es importante…y les recomendamos esto a las empresas danesas que quieren hacer negocios en Chile…es crear un tipo de red personal, o sea que la empresa danesa envíe a la misma persona para hacer negocios, alguien que tiene un buen título y que tiene autorización para tomar decisiones por la empresa…porque a la empresa chilena le hace sentir que exista un tipo de amistad o conexión personal…eso es importante…

¿Y no importa si el/la representante que envía la empresa danesa es hombre o mujer?

No, para nada. Por mientras que sea una persona calificada para realizar los negocios…y como dije con un título con cierto peso…no tiene importancia si es hombre o mujer.

¿Cómo se orientan las empresas danesas y chilenas…a corto o a largo plazo?

Yo diría que en Chile se enfoca más en precios…entonces ahí se piensa más a corto plazo, y en Dinamarca creo que se piensa más a largo plazo, porque hay más enfoque en la calidad que el precio, y por eso Dinamarca, como dije, tiene una buena imagen en Chile y los daneses ponen mucha énfasis en eso.

¿Cuáles son las diferencias más destacadas entre la cultura organizacional danesa y chilena?

Mmmm…a ver…yo creo que debe ser la organización horizontal que existe en Dinamarca donde un empleado puede tomar una decisión solo, mientras en Chile hay más jerarquía y hay que presentar casi todas las decisiones al gerente antes de hacer algo. En Dinamarca hay un ambiente laboral más flexible…más relajado…

¿Y por ejemplo lo de invitar a almorzar a los clientes aquí en Chile?

Claro…pero eso también se hace en Dinamarca. O quizás no tanto a almorzar, pero más a cenar. Porque en Dinamarca normalmente uno tiene como media hora para almorzar, pero en Chile tienes hasta dos horas. Es muy normal lo de hablar sobre negocios fuera de la oficina también.

¿Cuáles son las similitudes entre las dos culturas?

Yo creo que debe ser…en realidad las culturas se parecen más de lo que se cree. La cultura de negocios chilena es muy parecida a la cultura del sur de Europa…como España, Italia, etc. No es tan sudamericana como muchos creen. No como en Brasil por ejemplo, donde tienen una cultura de negocios muy diferente. Por eso en general no se crean problemas cuando los daneses hacen negocios con los chilenos. Una de las similitudes es por ejemplo que se hace negocios de forma muy directa, sin mucho *small talk*. Claro que si estás con un cliente durante mucho tiempo, hablas de otras cosas que negocios también, pero cuando se hace una reunión de negocios, se trata de eso y no un montón de otras cosas. Que más….aaah la puntualidad. En negocios ambos los chilenos y los daneses son puntuales, a pesar de que se dice que los sudamericanos en general nunca son puntuales. Claro que a veces llegan 15 minutos más tarde, pero eso también pasa en Dinamarca. No es algo grave.

En general los daneses que vienen a hacer negocios acá siempre han tenido una buena percepción de Chile.

¿Y avisan si llegan más tarde?

Sí, definitivamente. Pero también se suele llamar a la empresa y recordarle a la persona que el próximo día hay una reunión….y en eventos existe lo que se llama un "*buffer*" de media hora. O sea, es aceptable llegar media hora después de que empezó el evento…es necesario por tráfico por ejemplo.

Anexo 2: Entrevista con el Jefe de Reclutamiento - FLSmidth[13]

¿Han experimentado algunos desafíos aquí en la empresa con personas de otros países?

Mira…por ejemplo tenemos empleados argentinos que son súper extravertidos…conversan cualquier cosa contigo, son muy abiertos…y el chileno en general es un poco más reservado. No es como, por ejemplo, el centroamericano…entonces en ese sentido es diferente también como tú te acercas a esas personas extranjeras. Y creo que en Chile todavía, a veces, se hace una distinción…

¿Has experimentado que se ha hecho distinciones aquí en la empresa?

No de lo que yo he visto…pero o sea, sí creo que hay algunas normas culturales que principalmente al extranjero le afecta cuando llegan a la empresa. He visto algunos empleados extranjeros que estaban muy complicados cuando llegaron, porque es una cultura nueva y no sabían cómo interactuamos nosotros…o por ejemplo tienen algunos problemas con algunos de los departamentos. Entonces yo lo conversé con uno de ellos, porque yo viví en Canadá, entonces yo también viví algo similar…entonces yo entendí en fondo que cuando uno llega a un país extranjero es muy complejo. Para uno de los extranjeros un problema, creo, fue la soledad, y el tema de que al principio hay como un rechazo de los extranjeros de varias cosas…como desde la comida hasta el clima…

[13] El Jefe de Reclutamiento es chileno. Vivió un tiempo en Canadá.

¿Crees que los extranjeros que llegan sienten una diferencia de jerarquía entre su propio país y Chile?

Yo veo que…los extranjeros que llegan, no son extranjeros que llegan a alguna posición operativa o media…son gerentes…*managers*. Por ejemplo en Renca tenemos una maestranza donde trabajan dos gerentes, uno extranjero…norteamericano y un chileno. Entonces ahí puedes ver que hay dos estilos de liderazgo. Y se nota la diferencia. El norteamericano es muy muy educado, o sea, está muy preocupado de conversar, de explicarte las cosas, está muy acorde con los tiempos, es como muy norteamericano.

¿Y cuando llegan visitas extranjeras, por ejemplo de Estados Unidos o Dinamarca…cuál es su percepción de la recepción de ellos en la empresa?

Yo creo que muy positiva…es que cuando vienen visitas extranjeras de la sede o de otros subsidiarios muchas veces son gerentes…los que toman grandes decisiones…entonces, como esta es una empresa multinacional, uno se acomoda a ese estilo de liderazgo. Que ellos hayan quedado con una mala impresión lo veo muy difícil. Pero, por ejemplo, el tema que el chileno no tiene muy desarrollado es el inglés, entonces cuando habla en ingles quizás es muy duro…uno no logra a veces modular la fineza para expresar alguna cosa con más respeto. Eso quizás puede llevar a algunos malentendidos. Hace aproximadamente un año llegó un grupo de alrededor de cinco o seis personas que eran de FLSmidth en India y trabajan directamente con el departamento de contabilidad aquí, y yo sé que ellos tienen un estilo y una cultura que es muy diferente. Son muy serviciales y muy respetuosos, entonces cuando la gente es así espera la misma expectativa…tienen la expectativa de que también seas así conmigo, pero el chileno a veces no es tan…*polite*…o educado, o tan preocupado. Por ejemplo, la primera palabra que yo aprendí cuando llegué a Canadá fue "*sorry*", porque tú le tocas a un canadiense, y el canadiense no tiene la culpa, y él te pide disculpas. Es muy diferente al chileno. Entonces, cuando tú llegas con esa mentalidad acá, tú encuentras que el ambiente es muy agresivo. Pero eso me pasó a mí…pero por ejemplo cuando viene un extranjero se trata de una manera distinta…cuando es anglosajón.

¿Tú notas que hay un tratamiento distinto según el país?

En general aquí en Chile sí, pero en la empresa…en FLSmidth…no, porque no tengo casos. Pero según mis experiencias personales uno trata diferente al anglosajón que a un latinoamericano. Pero estar en otro país y otra cultura es muy diferente…cómo tú pides las cosas o cuando sugieres algo. Yo también pienso que hay un tema que a veces quizás no es tan honesto…como que a veces están tan acostumbrados…como que es parte de la relación. Cuando uno pide perdón aquí en Chile…siento que…no sé, quizás no es tan honesto.

¿En el encuentro entre dos culturas, crees que juega algún papel la cultura en la forma de comunicarse? Por ejemplo la comunicación directa versus la comunicación indirecta.

Sí. Como yo tengo Canadá como referencia…yo era demasiado directo y ellos siempre están muy preocupados y hay que ser muy cuidadoso con las relaciones personales, con los tactos y cómo conversas. Por ejemplo, allá no se miran a los ojos así cuando uno camina en la calle, porque mirar es muy agresivo…o sea, obviamente si está en el trabajo sí…pero si vas caminando por la calle es muy agresivo mirar directo a los ojos. Entonces eso te hace ver otra realidad y otro contexto. Pero yo siempre pienso que es más fácil para un chileno acomodarse en Canadá, que para un canadiense llegar a Chile y adaptarse a la cultura chilena. Porque quizás va a sentir que la cultura es un poco más agresiva, que es un poco más brusca, es menos reflexiva. La cosa es que allá en Canadá muchos son inmigrantes…de Europa, de África, de Asia…entonces todos saben cómo te sientes cuando tu llegas, porque también les pasó a ellos. Entonces hay una empatía.

¿Crees que a los empleados extranjeros que llegan a FLSmidth les cuesta acostumbrarse a la cultura acá?

Yo creo que…o sea desde mi percepción, porque no tengo ningún caso en especial…yo creo que les cuesta un poco, sí. Depende de donde ellos vengan. Porque por ejemplo, en FLSmidth el inglés es el idioma oficial, y todos dicen "yo hablo inglés", pero en FLSmidth no todo el mundo habla inglés…no es un requisito…entonces el idioma es una barrera que es importante aquí. Incluso, en la maestranza en Renca antes había un gerente extranjero que no hablaba español. No se comunicaba en español nada. Entonces eso también generó una situación y una problemática que es interesante desde el punto de vista psicológico.

Porque tú tienes un líder que no habla el idioma que hablan todos los demás, entonces si tú lo empiezas a analizar puedes ver cuál es el efecto de que tu gerente sea extranjero, que no conozca la cultura…y él llevó aproximadamente dos años viviendo en Chile, y no podía o no quería comunicarse en español, entonces eso genera cierto estilo y cierta cultura dentro de esa organización de que era muy particular.

¿Cómo se comunicaba con clientes y empleados entonces?

Lo que pasa es que él tenía una persona, un chileno que habla muy bien el inglés, y siempre andaba con él por todas partes, entonces él era como su…"lazarillo"…como su intérprete.

¿Es importante para la empresa crear una relación con los empleados (extranjeros), para que se sienten más parte de la empresa cuando llegan?

Sí…es importante, porque de esa manera logras el compromiso y la motivación de la gente cuando tú tienes una muy buena relación con tu equipo. Yo pienso que el trabajo de un líder está enfocado principalmente en una parte objetivos y otra parte cultivar la relación que tienes con la gente. Entonces es súper relevante destinar energía y destinar recursos a establecer una muy buena relación con tu equipo. En mi caso por ejemplo, para mí es fundamental, porque lo que yo logro no lo hago yo, sino lo hace el equipo con el que trabajo. Pero mi visión es una visión de recursos humanos, y los que trabajamos en recursos humanos siempre vamos a decir que lo importante es el liderazgo, lo importante es trabajar con las personas...pero porque somos de recursos humanos, somos el apoyo. Entonces la visión que tiene el líder que trabaja directamente con operaciones es distinta. Pero si me preguntas a mí, lo más importante es tener un lazo cercano con la gente…el lazo cercano se va construyendo hasta donde yo puedo relacionarme con mi gente. Por ejemplo yo nunca salgo con ellos a un pub o algo así, pero sí trato de saber cuáles son sus problemas y también saber en qué etapa están de su vida.

¿Hablando de grupos y trabajar en equipo…normalmente los empleados acá son buenos para trabajar en equipo o a veces pasa que alguien prefiere trabajar de forma individual?

A ver…con gente de otros países…lamentablemente no tengo experiencia de trabajar con gente de otros países, en mi equipo no tengo personas que son extranjeras.

¿Y si es un equipo de puros chilenos?

Yo creo que…en FLSmidth…no tenemos claridad acerca trabajar realmente en equipo. Yo pienso que a lo mejor colaboramos…nos relacionamos y trabajamos con un objetivo en común, pero trabajar realmente en equipo, donde tenemos los objetivos claros y sobre todo donde hay un tema de confianza importante, yo creo que es difícil lograrlo. Pero si tú me preguntas si trabajamos en equipo, donde hay un espíritu y una confianza donde yo sé que si yo no hago esto, yo sé que mi colega va a estar ahí…no lo veo tanto de la realidad.

¿Es considerado algo negativo si le pides ayuda a un colega?

No, no se ve como algo negativo…pero a veces cuesta que pase eso. Como que todos tratan de hacer el trabajo solo, entonces pienso que es bueno saber pedir ayuda. Y aquí en recursos humanos pienso que somos como un modelo, donde sabemos los códigos. Como que no puede existir caos en recursos humanos, porque entonces qué va a ser de los otros áreas. Pero no, pedir ayuda no significa que alguien no sea eficiente.

¿Siendo una empresa internacional, tú ves que hay algunas normas o valores que se han traído desde Dinamarca para acá?

Sí…nosotros tenemos tres valores que son fundamentales a nivel global; responsabilidad, colaboración y competencia. Son tres valores que son transversales para nosotros y que efectivamente se traen de otra cultura y que nos hacen sentido. Yo pienso que son valores universales. A veces sí tenemos algunas observaciones en Dinamarca de lo que debe hacer cada persona en su cargo y luego adaptarlo a nuestra cultura…o sea, ellos nos dan un modelo, pero nosotros tenemos que contextualizarlo a nuestra realidad. Yo pienso que hay una muy buena iniciativa que surge a partir de un nivel global, y que a veces hay que ajustarlo para que se acomode a nuestra realidad. Pero es muy atingente.

Me han comentado que tienen un mayor contacto con Estados Unidos y Dinamarca. ¿Qué desafíos crees que son los más recurrentes en el encuentro entre estas tres culturas, y que podrían surgir en una empresa como esta?

Hay varios desafíos y yo pienso que uno de los principales problemas es el idioma…la comunicación. Mira, por el momento Chile es una de las potencias principales a nivel mundial en la producción minera, de cobre principalmente, pero muchas veces nos cuesta exportar lo que nosotros hacemos en términos de conocimiento y experiencia, y eso es básicamente por un tema comunicacional. Pero yo pienso que si tuviéramos un lenguaje en común, sería mucho más cercana la relación…el idioma es clave. Y si preguntas a los empleados aquí en la empresa si hablan inglés, son muy pocos. Entonces eso es lo que nos falta como para integrarnos más. Otro desafío es cómo nosotros acogemos de manera integral a los extranjeros cuando llegan acá. Los extranjeros que han llegado han tenido problemas. Entonces yo creo que falta un monitoreo o un seguimiento de cómo están y lo que tienen que vivir en su día a día. Ese es un desafío para FLSmidth…saber cómo nos aseguramos que el extranjero que llegó se siente realmente integrado en esta cultura. Yo pienso que eso es fundamental, porque si el extranjero está cómodo está mucho más motivado y enfocado en su trabajo.

¿Y los valores culturales se diferencian entre Chile, Estados Unidos y Dinamarca?

Chile tiene temas que no son tan…evolucionados…o son distintos. Por ejemplo, algo que me fijé cuando estuve afuera…el tema de aborto y temas relacionados a la sexualidad. En Canadá por ejemplo no es tema la sexualidad, pero en Chile sí. Y yo pienso que en la minería en Chile aún más. O sea, aquí en la oficina no creo que sea tanto, pero en las faenas sí. Y lo mismo con el tema de aborto. Entonces yo creo que eso puede ser un desafío…que la cultura chilena no sea tan abierta como la cultura danesa por ejemplo.

¿Cuándo vienen visitas extranjeras a Chile, es normal llevarlas a la casa a disfrutar fuera de la oficina…a un asado por ejemplo?

A mí no me ha tocado, pero por lo que he escuchado sí. Yo creo que si viene alguien del extranjero a conocer la empresa, es importante que también conozcan nuestra cultura. Y bueno…como que hay que atenderlos bien. Por ejemplo, yo estuve hace dos semanas con

gente de Brasil que vinieron a un curso de la empresa acá en Chile. Entonces fuimos a comer afuera, fuimos a conocer a otros lugares…y es increíble en esa instancia por ejemplo se logra un especie de vínculo que es un poquito más estrecho, se crea un lazo más cercano.

¿Piensas que los empleados aquí en FLSmidth beneficiarían de un conocimiento más amplio de las culturas con las que trabajan acá?

Por supuesto, especialmente la gente que tiene que interactuar con estas culturas. Entonces yo pienso que es positivo, que nosotros de alguna manera veamos qué cosas son las que pueden impactar, de manera negativa o positiva, a otra persona cuando es extranjera. Yo pienso que nosotros tenemos mucha relación con India, Estados Unidos y también con Dinamarca. Yo pienso que de aquí a tres o cuatro años vamos a tener muchos más inmigrantes del cono sur, porque en algunos otros países ven a Chile como una manera de tener mayor ingreso o una mayor calidad de vida, entonces yo pienso que si ya hay una iniciativa de conocer estos códigos…saber que es diferente comunicarse con alguien de Dinamarca que con alguien de Chile…y también en el tema de los límites, porque a veces el chileno es como muy…de confianza…o sea el anglosajón busca más su espacio, mientras el chileno no.

Se nota por ejemplo en lo de saludar con besos en Chile versus con la mano en Dinamarca o Estados Unidos…

¡Exactamente! En Canadá yo nunca daba un beso a las mujeres…o sea al principio sí, cuando no sabía cómo era, pero después nunca más. Era solamente la mano. Entonces eso de partida te indica algo. Y ese solo gesto de cómo yo saludo, hay toda una mezcla atrás que viene acompañado, porque significa que hay una serie de códigos que tú no conoces. Y acá por ejemplo uno puede decir "que extraño" y uno juzga. Igual pienso que…si no lo hacemos no es algo catastrófico, pero sí es un apoyo que puede ayudar a entender ciertas características o ciertas conductas. Pero como dije, el idioma por sí es un tema que genera distancia. Está el tema de los códigos y el tema de los valores y pienso que si llega alguien del extranjero al departamento de recursos humanos, en un comienzo me complicaría entender bien como piensa y cuáles son sus códigos.

Anexo 3: Entrevista con el Ingeniero de Proyectos - FLSmidth[14]

¿Viajas a los países de tus clientes o recibes visitas de ellos en Chile?

Las dos cosas. Viajo y recibo visitas.

¿Con qué países tienes más contacto?

Con Australia, Perú….y ocasionalmente con México.

¿Con Estados Unidos o Dinamarca no?

Con Estados Unidos sí…con Dinamarca no.

¿Qué tipo de malentendidos has experimentado con clientes o colegas extranjeros, debido a la falta de conocimiento cultural?

Quizás en el sentido de urgencia que te presta cada persona a la necesidad de lo que han solicitado. Entonces…por ejemplo los australianos son más efectivos, más rápidos…requieren una respuesta un poco más rápida, y en Perú son un poco más relajados en ese tema. Es más como en el sentido de urgencia que puede tener cada persona.

¿Y se han creado malentendidos debidos a diferentes idiomas?

No, de lo que yo recuerdo no.

¿Cuáles crees que son los desafíos y diferencias culturales organizacionales más significantes entre Chile y los países extranjeros con los que tienes contacto? Por ejemplo la diferencia de jerarquía que existe en los diferentes países.

Sí, por supuesto….se siente…es notoria la diferencia, por ejemplo con la gente de Perú donde están muy establecidos los niveles de jerarquía.

[14] El Ingeniero de Proyectos es colombiano. Lleva diez años en Chile.

¿Más que en Chile?

Más que en Chile, sí. Digamos que aquí hay como…de cierta forma…las posibilidades, aunque tú no estés en un nivel jerárquico puedas gestionar o tomar algunas decisiones relacionadas, en cambio en Perú no, en Perú es más difícil tener la autonomía de gestionar algo. Entonces claro, la jerarquía es mucho más notoria.

¿Y en Australia por ejemplo, hay menos jerarquía?

Mmm…yo creo las jerarquías son las mismas, pero el nivel de autonomía es aún más que él que está aquí en Chile. Entonces esa autonomía obviamente te permite que la comunicación sea más rápida, que una persona que está en un nivel jerárquico quizás un poco más bajo él puede actuar sin esperar una orden directa. Él puede actuar…depende de su conocimiento…actuar directamente y reporta. No espera una orden directa. Es más productivo.

¿Y eso se nota mucho, que hay algunos que están autorizados a tomar una decisión inmediatamente y hay otros que tienen que conversarlo con su jefe primero?

Claro, y eso para los negocios es fundamental, porque la persona que va a entrevistarse con un cliente, gana o pierde credibilidad dependiendo de las palabras que puede utilizar en ese momento. De la decisión que puede tomar en ese momento. Si la persona que te está entrevistando, o a quien tú vas a vender un producto, te solicita…por decir…un precio o un plazo de entrega o algún tipo de cambio, si su interlocutor puede decidir en ese momento él gana respeto y gana credibilidad frente a su cliente. Si el interlocutor tiene que consultar primero a su jefatura, ahí como que empieza a diluirse…se crea una distancia porque el cliente…lo que siente es que…ese que vino a hablar conmigo no es la persona que toma la decisión, no es con quién yo puedo negociar un precio o no es con quién yo puedo negociar un plazo de entrega.

¿El tema del horario…se nota una diferencia entre los países donde se pone más énfasis en llegar a tiempo y los que lo toman de forma más relajada?

Sí, totalmente. El chileno nunca llega a tiempo a una reunión, mientras en otros países llegan antes. Si la reunión es a las nueve, cinco para las nueve ya están en la sala de reunión o están conectados en el sistema.

¿Les molesta si llegas cinco minutos más tarde?

Por supuesto. Porque es como una falta de respeto quizás. En otros países es importante el horario, pero el chileno…si está citado a las tres, llega a las tres diez, tres quince…y no se llama si uno llega más tarde. Y lo otro que sucede es que…acá particularmente…no sé si por el tipo de organización…las reuniones son muy extendidas. Entonces…como que no hay una sensibilidad respecto al uso del tiempo de la otra persona. Como "oye podemos tener una reunión rápida"…pero cuál es tu sentido de "rápido". Rápido para ti pueden ser treinta minutos o puede ser una hora. Y sucede mucho que las personas extienden reuniones sin considerar el tiempo de los demás.

¿Tú crees que eso podría molestar a los clientes que vienen de visita a Chile, y que no están acostumbrados a eso?

Sí, por supuesto…porque…o sea la sensación que tengo yo es que…todas las personas tienen ocupado su tiempo de alguna forma y cuando deciden asistir a una reunión o quieren hacer una visita, tienen un tiempo estimado para eso. Cuando son muy estrictos con el horario, como los daneses o los australianos, para ellos es un poco incómodo cuando tú te extiendes más allá de lo que corresponde. La sensación de que están utilizando tu tiempo sin tu autorización.

¿Aquí en la empresa se ha abordado el tema de la interculturalidad en algún momento? Por ejemplo un tipo de formación donde se informa sobre las culturas de los países con los que están en contacto.

No, es más…está más bien dado por la capacidad que tiene cada persona de relacionarse con los otros. Pero así un programa establecida por la empresa no.

¿Cuándo empezaste a trabajar aquí en la empresa te sentiste preparado para enfrentar negociaciones con clientes de otros países?

No, para nada.

¿Y cómo te preparaste para reuniones de negociación con extranjeros? ¿Buscaste información sobre su cultura en el Internet primero por ejemplo?

Yo venía de trabajar en una empresa maquinaria agrícola, entonces yo habitualmente visitaba a clientes tanto en el sur como en el norte aquí en Chile…quizás eso me preparó de alguna forma, porque el hecho que yo soy colombiano, he llegado acá y empezar a relacionarme, quizás esa fue la preparación para este otro paso, y eso claro…me sirvió después cuando tenía que ir a Perú para conversar…o para poder establecer una relación un poco más cercana. Pero con un país como Australia es más difícil, porque finalmente aquí en Latinoamérica como que hay una relación de cercanía un poco más. Establecer una relación con una persona australiana es un poco más difícil…más tiempo tal vez. Y Estados Unidos también. Y en la asertividad que tengas tú cuando te consultan algo o cuando quieres consultar algo. Si ellos te consultan algo esperan que tú respondas asertivamente. Que no te das por las ramas, que no entres a una conversación, entonces cuando logras eso, cuando respondes de una forma rápida, de forma acertada, ahí empieza a generarse la confianza, a diferencia del latino…que la confianza se genera por la conversación acerca de tu vida, de tu trabajo, de tu pareja…de tu entorno.

¿Es decir, en algunos países prefieren ir directo al grano y en otros lo toman más relajado?

Claro, porque la relación…la confianza…se va generando por elementos distintos al propio trabajo.

¿Tú crees que es más importante para los países latinoamericanos crear una relación antes de la realización de negocios? ¿Más que para países como Estados Unidos o Australia digamos?

Puede ser….sí, puede ser. Y de hecho yo creo que, efectivamente, cuando hay una antesala con los clientes…los peruanos tienen harta antesala…esa generación de la relación antes de

empezar una negociación es fundamental. Especialmente para los peruanos. Con los mexicanos no sé muy bien cómo será, pero con los peruanos es bastante importante…la atención…en visitas vamos a cenar, compartimos alguna cosa…participamos en actividades adicionales aparte del trabajo.

¿Eso no se ve mucho cuando vienen los estadounidenses de visita por ejemplo?
Quizás ellos no le dan tanto nivel de importancia. Con ellos es más formal.

¿Sientes que la comunicación cambia según el país? ¿Formal versus informal?
Claro, formal versus…mmm…menos formal digamos. No diría que informal. El aspecto del negocio siempre tiene un toque formal.

¿En relación a eso, sientes que los negocios se realizan de diferentes maneras según el país también?
Sí claro…en Australia todo funciona más rápido. Se define la información, un par de planos y listo…es más rápida la acción. Con Perú por ejemplo, o con Brasil, hay que preparar información, preparar una presentación, quizás hacer una videoconferencia, en otras ocasiones viajar…ellos necesitan información antes de la reunión e información durante la reunión…como que necesitan verte. Necesitan saber quién eres, si le generas confianza, necesitan conversar. En esos países la confianza se genera con lo que tú demuestras antes y durante la reunión y cómo te ven como persona…y para Estados Unidos y Australia se enfocan en si tú respondes rápido y si la información está o no. La confianza se genera por la información. De hecho hay un caso con un cliente en México, donde el gerente de operaciones, que es peruano y vive aquí en Chile y trabaja en México, él nos ha recibido en su casa, en su tiempo de descanso para que le explicáramos un proyecto. Y ahí me da la sensación que es para conocerte, para conocer tu rostro, saber quién eres…entonces ahí el negocio sí va asociado a qué hiciste antes, durante y qué vas a hacer después. Les gusta que les está llamando para ver cómo va todo…eso tiene peso dentro de la decisión.

¿Has experimentado que algunos países se acomodan más que otros en situaciones desconocidas, digamos haciendo cambios en la empresa por ejemplo, o si un negocio requiere algún tipo de cambio?

Me parece que es más una característica de cada persona eso…que no es un punto que se puede generalizar. Porque hay personas muy abiertas a cambios, pruebas, ensayos…a un trabajo conjunto…y otras más conservadoras. Con un cliente en el norte hicimos algunos cambios…fueron unas cuatro etapas cambios…y el cliente participó activamente en esos cambios para lograr una optimización en un proceso de ellos. Pero depende de la persona. Hay algunos que se adaptan muy fácilmente a cambios y a otros les cuesta más. Yo soy de los que le cuesta el cambio.

¿Has experimentado que la forma de trabajar cambia según la nacionalidad? Por ejemplo, el trabajo en grupo versus el trabajo individual aquí en FLSmidth.

Es como parte de la formación…depende del tipo de trabajo que se está haciendo. Por ejemplo en el área que yo estoy, donde hacemos el diseño de piezas, ahí es como obligatorio trabajar en equipo. Porque necesitamos hacer revisión de información, revisión de nuestros planos, y las experiencias de cada uno aportan al desarrollo. Se piden opiniones uno al otro…se conversan…pero en otras área, por ejemplo el *back office,* las personas encargadas de la administración y documentos…ellos tratan de articular un área con el otro, sin trabajar en grupo. Pero ahí hay espacio para mejorar…

¿Eso tiene algo que ver con las diferentes nacionalidades de las personas que trabajan aquí en la empresa? Como veo hay varias nacionalidades aquí…argentinos, daneses, colombianos, chilenos, etc. ¿Se crean desafíos culturales?

Sí…puede generar algunos desafíos en relación a que la persona que no es suficientemente autónoma o que aún está bajo una esquema de esperar una orden tiene que cambiar…se le obliga a cambiar, para poder trabajar con una persona que articule cosas…porque quizás está sin hacer nada, pero está esperando una orden…y debe cambiar esa visión…de estar a la espera por ir a buscar. Ese es un desafío y un proceso, porque en Colombia y en Perú es muy notorio…con el direccionamiento verbal es más que suficiente, y con eso la persona que recibió la instrucción o la orden sabe qué tiene que hacer y ejecutar. Aquí la impresión

que yo tengo es que…no sé si por el tipo de organización o por qué…es necesaria una orden escrita. Instrucciones se mandan por correo. Un acuerdo oral no tiene validez.

¿En algunos países se enfocan más en resultados a corto plazo que a largo plazo?
En Estados Unidos están más enfocados en los términos inmediatos…más en la inmediatez que en un desarrollo a largo plazo. Aquí en la empresa hay enfoque en los resultados rápidos, por las condiciones en las que estamos, las del mercado. Se necesitan resultados rápidos. Y desde Dinamarca también piden resultados rápidos. Resultados dentro de dos o tres meses. No más que eso. Ese es un tema del mercado, no de nacionalidad. Plantear un tema de desarrollo pasa a un segundo plano, por la condición del mercado.

Anexo 4: Entrevista con el Ingeniero de Ventas - FLSmidth[15]

¿Con qué países estás en contacto mayormente?
Mayormente con Estados Unidos, Argentina, Bolivia, Perú y Colombia.

¿Con Dinamarca?
Pocas cosas.

¿Alguna vez has experimentado algún tipo de malentendido en la comunicación con clientes de otros países?
Yo creo que aquí en Latinoamérica un gran problema es que no somos muy fuertes en idiomas…no como los europeos que básicamente hablan dos o tres idiomas. Todos aquí hablamos español, o en Brasil portugués, pero no hay muchos que hablan ni portugués aquí, entonces los idiomas son una gran barrera. Se presentan algunos malentendidos y pueden ocurrir algunos errores. No algo que lleva a situaciones incómodas, pero algo que nos hace posteriormente hacer algunas correcciones que toman tiempo. Otro tema es cómo se manejan las cosas en las diferentes oficinas. Cada uno tiene su forma de hacerlas, entonces

[15] El Ingeniero de Ventas es colombiano. Lleva tres años en Chile.

a veces una persona de una oficina, por ejemplo chilena, quiere hacerlo de una forma, y en la oficina de Estados Unidos quieren que se haga de otra y ahí también se presentan errores. En la forma de la filosofía del trabajo. De la metodología, de cómo se hacen las cosas, cómo se procesa una orden…y ahí se presentan errores que cuestan dinero, porque son malos despachos por ejemplo.

¿Entonces se trata de las diferentes normas que existen en las oficinas de cada país?
Sí, se manejan unos estándares diferentes. La empresa está tratando de trabajar para que todos manejemos el mismo estándar. Por ejemplo con el plan de comunicación que se llama "Proyecto Genios" para que usemos el mismo sistema, la misma metodología.

¿Es algo que se está implementando ahora?
Sí…bueno es un proyecto muy grande y ahora lo recortaron porque valía mucho dinero, pero digamos que va hacia allá también, porque hay hartos errores.

¿Es un proyecto que decidieron implementar desde la sede en Dinamarca?
Sí, fue desde Dinamarca hace unos cuatro años tal vez, donde empezaron con el desarrollo…aún no ha llegado aquí.

¿Cuáles crees que son los desafíos culturales más significantes entre Chile y Estados Unidos y los otros países con los que estás en contacto?
Mmm…por ejemplo para la oficina aquí en Chile hay algunas pequeñas barreras que hay que superar para hacer negocios por ejemplo con los vecinos. Hay algunos conflictos fronterizos con Bolivia y Perú, entonces yo sí noto cierta animosidad contra los empresarios chilenos. No es algo que se nota en el día a día, pero cuando se va a hacer negocios. Entonces en algunos casos preferirían hacer negocios con otros países. Es el tema histórico. Eso para mucho entre Chile, Argentina, Bolivia y Perú. Hay una historia que todavía pesa y hay un desafío, digamos regional, que hay que superar, y yo creo que lo importante aquí en Latinoamérica, en ese tema, es que ahora hay mucho flujo de personas entre los países…mucho más que antes…entonces ese flujo de personas permite que se conozcan más, que vengan argentinos, que vengan peruanos, que vengan bolivianos, que vengan

colombianos, y yo creo que esa mezcla hace, lentamente, que se pueda ir diluyendo con el tiempo. Como aquí en la oficina hay varias nacionalidades….yo creo que eso ayuda mucho.

¿Y desafíos en relación a los estadounidenses?

Digamos, es fácil…son personas abiertas y se puede hacer amistades fácilmente. Pero sí se enfocan más en la rapidez y hay que responder correos rápidamente, hay que ser eficiente y también son productivos. Tienen que producir dinero. Se nota bastante ese tema de trabajar por los números.

¿Entonces en Estados Unidos hay mayor enfoque en los resultados a corto plazo que a largo plazo?

Yo creo que en los dos…a corto y a largo plazo.

¿Y aquí en Chile?

Aquí también, pero no estamos con esa exigencia tan alta que está allá de eficiencia. Ellos necesitan mostrar resultados exitosos rápidos. Allá siempre están, mensualmente, revisando resultados y mirando cómo van y si se bajan las expectativas se pone una alarma y así. Ahí hay una diferencia grande. Yo creo que eso nos falta un poco en Latinoamérica.

¿Cuándo recibes visitas aquí o viajas a otros países, has experimentado una diferencia en las jerarquías de los países?

Sí…por ejemplo aquí en Chile…bueno hay jefes, hay gerentes, pero no se nota tanto. Es bastante plano. Pero en cuanto a jerarquía de pronto hay algunos países como Colombia que tiene más jerarquía. No tanto en Perú. En Estados Unidos es bastante plano también. Las organizaciones ya no son tan piramidales. No se siente tanto la jerarquía. Y lo digo por el acceso a las personas. Por ejemplo aquí yo puedo ir a hablar con el gerente, no hay necesidad de pasar por un filtro como asistentes, secretarias y así. Si está en la oficina me atiende. Y Estados Unidos también. Si estoy de visita y veo al vicepresidente en su oficina, voy a saludarlo sin problema. En cambio, en otros países es más difícil llegar a ellos. Hay que pedirle cita a la secretaria que le pide a otra secretaria y así. Yo lo vi en Colombia, pero aquí no. Aquí es mucho más fácil llegar a las personas de altos cargos.

¿Aquí en la empresa se ha abordado el tema de interculturalidad?

No, no hemos recibido información, ni charlas, ni formación de cómo abordar otras culturas, no. En general aquí en Latinoamérica somos muy parecidos y creo que nos entendemos bien.

¿Te sentiste preparado para enfrentar negocios con extranjeros cuando llegaste a la empresa?

Bueno…yo antes he trabajado veintidós años en empresas donde tenía contacto con extranjeros, entonces no me ha sido difícil aquí. Pero en algunos casos yo creo que es importante…por ejemplo, negociar con los chinos no es lo mismo…es totalmente diferente, entonces en esos casos creo que sí es importante recibir un tipo de formación.

¿Y la empresa tiene contacto con China?

No…bueno hay operaciones en China…hay algunos proveedores que nos suministran cosas de China, pero eso no manejamos nosotros. Eso se maneja en otro nivel…en ingeniería, en compras, etc.

¿Si ocurren problemas con clientes extranjeros es algo que se comparte entre los empleados de la empresa?

Bueno, el año pasado se tuvo un problema en Perú…estaban poniendo en marcha unos equipos en una mina y había técnicos nuestros que estaban en la mina, pero hubo una protesta de los locales y retuvieron, no sé, por varias horas o por un día a los técnicos chilenos. Y ahí nos tocó hacer todo un tema para hacer que los dejaran salir…pero sí, sí ha habido problemas.

¿Ese tipo de experiencias se comparten entre los empleados acá?

Ese tema me lo compartió el jefe de servicio acá, pero con los directamente involucrados no. Pero sí es algo que se habla…pero no en un tema formal ni nada, digamos, sino si voy a almorzar con un compañero lo hablamos.

¿Has experimentado que la comunicación cambia según el país? Por ejemplo, formal versus menos formal.

Mmm…no…yo creo que las comunicaciones de hoy día con el correo electrónico son muy estándar. Generalmente quienes trabajamos mucho con el correo electrónico lo que esperamos en un correo muy claro, que sea específico y que sea corto. Entonces la comunicación escrita es muy estándar. No hay formal o informal, al menos que se trata de un contrato que necesita mucha formalidad, pues hay garantías, hay multas, hay penalidades, entonces cuando se firman grandes contratos sí hay mucha formalidad. Pero para el resto tratamos de que no sea con tantas normas…

¿Has experimentado que la confianza se genera de diferentes formas con clientes extranjeros?

La confianza se genera con los clientes cuando se cumplen los compromisos, entonces es importante que si yo digo que le voy a responder mañana que le responda mañana, que si le decimos que le vamos a entregar un repuesto la próxima semana que no sean tres…lo importante es mostrarle que no le vamos a fallar. Si depende del país…bueno, eso de responder rápido se espera más desde Estados Unidos por ejemplo, mientras aquí en Latinoamérica somos más relajados. Pero sí…que le ayudas al cliente con información y cosas así. Y también aquí en la empresa con los compañeros internos, que si alguno me consulta, que nos podemos ayudar a resolverlo.

¿Es más importante para algunos países que otros crear una relación cercana antes de hacer negocios?

Las personas que manejan los negocios grandes, como son las plantas completas que valen muchos millones de dólares, claro que tienen un acercamiento diferente y sus contactos son los presidentes y vicepresidentes de las empresas…y para hacer ese tipo de negocios, claro que tiene que haber un acercamiento previo y es de un nivel más alto, donde se necesitan muchas reuniones y los llevamos a la casa matriz…pero quienes llevamos los negocios a otro nivel como el servicio y repuestos, estamos resolviéndolo en el día a día…pero igual, cuando viajamos tratamos de almorzar con los clientes…para generar confianza.

¿Qué tan importante es hacer small talk con los clientes extranjeros?

Generalmente es una forma de romper el hielo…no tiene que ser algo muy largo. Cuando uno inicia una reunión…quizás unos dos o tres minutos se habla de fútbol o las últimas noticias y eso es importante para generar confianza, pero no más de una tema muy corta.

¿Has experimentado que clientes o colegas extranjeros han manejado cambios o situaciones desconocidas de diferentes maneras?

Los compañeros internos de acá que vienen de diferentes países…no es que haya dificultades, pero se tardan un poco en adaptarse a las circunstancias.

¿Los extranjeros que vienen a trabajar aquí reciben alguna información especial o formación?

No, absolutamente no. Yo creo que ahí hay que trabajar un poco y hacer un acompañamiento…digamos un programa, lo que no hay. Un programa de inducción. Realmente creo que eso sería muy importante. Y creo que necesitamos una mejor comunicación por ejemplo acerca las metas…es importante que todos conozcamos nuestras metas y de qué manera podemos ayudar a hallar esas metas.

¿Has experimentado que los negocios se hacen de forma diferente dependiendo del país extranjero?

Yo creo que se ha globalizado mucho últimamente y que no hay tanta diferencia…pero con los chinos hay diferencias grandes en la forma de manejar las cosas…con los chinos inclusive con los hindús. De hecho tenemos una oficina allá y de allá nos dan mucho soporte en ingeniería, en *back office* también. Pero en la forma de negociar yo creo que se ha universalizado mucho…se ha estandarizado mucho.

Anexo 5: Entrevista con el Gerente Regional de Servicio al Cliente - FLSmidth[16]

¿Cómo fue para ti llegar a Chile y tener que acostumbrarte a la cultura y la manera como funciona una organización acá?

Fue difícil por ejemplo lo del tiempo…llegar al tiempo. Hoy tenía una reunión con otro, pero llegó treinta minutos más tarde. Ahora me acostumbré a eso, pero me costó al principio. Y bueno, con los años la cultura organizacional se pone cada vez menos burocrático. Entonces de esa manera pienso que Chile se mueve en la dirección correcta.

¿Entonces no se siente tanto la jerarquía en la empresa?

No eso todavía existe…no sé cuánto se ha evolucionado Dinamarca por ejemplo en ese sentido, pero aquí en Chile todavía se nota la jerarquía y los gerentes acá piensan de una forma muy estructural, por ejemplo quién tiene la responsabilidad de qué…pero yo creo que en el futuro eso se desaparecerá. O sea, yo creo que habrá un límite menos fino entre quién tiene la responsabilidad de qué.

¿Y cómo has experimentado que la jerarquía afecta a los empleados de FLSmidth?

Yo diría que casi lo usan como una excusa a veces con los gerentes…"Usted no me dijo que yo tenía que hacer eso y eso"…entonces la gente acepta la jerarquía, pero también hay muchos que, de una forma diplomática, comparten sus opiniones. Creo que se está cambiando la manera como la gente ve la jerarquía. Creo que yo como jefe soy más chileno que danés…por eso creo que mi estilo de liderar quizás parece progresivo acá, pero parecería conservativo en Dinamarca. Y por eso sé que si me mandan a otro lado, otro país, tendré que trabajar conmigo mismo para cambiarlo. Justamente eso es muy importante para ser líder.

[16] El Gerente de Servicio al Cliente en Latinoamérica es danés y lleva diez años en Chile. Trabajó para FLSmidth en Dinamarca desde 1990-1998. La entrevista se hizo en danés, por lo que las preguntas y respuestas fueron traducidas al español después.

¿Has experimentado malentendidos entre los empleados de FLSmidth y clientes extranjeros o entre los empleados extranjeros aquí en la oficina?

Pienso que se trata más de lo interno….hay un problema mayor interno que con los clientes, porque todos, no importa su nacionalidad, quieren satisfacer a los clientes, entonces uno hace mucho para entender lo que quiere el cliente, pero en la comunicación interna sí ha habido incidentes…por ejemplo que alguien olvida que arrendó un camión en algún lado, y luego está ahí esperando varias semanas…o puede ser que alguien haya olvidado una entrega de repuestos…eso puede ser resultado de malentendidos entre la gente. Es fácil malentender…no por el idioma, porque todos dicen que en Estados Unidos saben hablar español y aquí sabemos hablar el inglés, aunque no lo saben todos…pero los malentendidos también ocurren entre Perú y Chile…pero sí es fácil que ocurran malentendidos transfronterizos.

¿Entonces, mirando los desafíos que pueden causar las normas y los valores de los diferentes países, crees que esto juega un papel cuando viene alguien de otro país a trabajar aquí?

Bueno, por ejemplo tenemos un empleado de Colombia que es vendedor, entonces él es muy abierto y trata de hacer bien su trabajo, entonces no hay problema cuando tienes gente calificada y competente que quiere hacer una diferencia…porque él quiere entender por qué hacemos tal y tal cosa o por qué el cliente quiere tal y tal cosa, y eso es lo que se necesita cuando se comunica de una forma eficiente.

¿Hay otros empleados que son menos flexibles en situaciones desconocidas, por ejemplo cuando se trata de cambios?

Yo diría que eso otra cosa, porque cuando vemos malentendidos transfronterizos es porque uno no entiende lo que es comunicado por correo electrónico por ejemplo, pero si solo has trabajado en el país donde naciste, crees que todos entienden lo que tú quieres decir, o que todos han visto tal y tal cosa en la tele…que todos han experimentado lo mismo que tú y que entienden lo que tratas de expresar, pero no funciona así.

Me han contado que existe mayor contacto entre FLSmidth aquí en Chile y Estados Unidos y Dinamarca. ¿Cuáles crees que son los desafíos culturales más significantes entre esas tres culturas?

Yo creo que debe ser el estilo de liderazgo que es más dictatorío en Estados Unidos, y en Chile se parece un poco…mientras en Dinamarca es diferente. Por ejemplo a veces los estadounidenses no entienden que si dicen algo a un danés y él no está de acuerdo no pasa nada….en realidad es lo mismo en Chile…pero se acepta un poco más ese estilo dictatorío en Estados Unidos y en Chile.

¿Eso también se ha demostrado en la manera que trabajan los empleados estadounidenses aquí en la empresa?

Sí…tienen una tendencia de generalizar, pero también implementan la estructura necesaria para hacer que las cosas funcionen, mientras los daneses…o los europeos…necesitan un poco más tiempo para entender lo que está pasando en los diferentes áreas, y son muy reticentes acerca la construcción de nuevas oficinas por ejemplo. Pero en realidad los daneses son muy centralistas…o por lo menos antes…y solamente le tienes confianza a la gente cercana. Antes FLSmidth solo enviaba a empleados daneses a liderar oficinas en otros países, y eso solo cambió en 2002 cuando llegó un nuevo gerente administrativo a FLSmidth.

¿Existe cierta necesidad de feedback entre los gerentes y los ingenieros de la empresa?

No tanto…mayormente el gerente da un mensaje y el ingeniero luego lo hace. Pero depende mucho del nivel también…si las decisiones son tomadas a un nivel general o con muchos detalles. Yo por ejemplo como jefe soy muy participativo en la toma de decisiones. Pero quiero decir que Chile es el país sudamericano que más se parece a Europa. He estado en Venezuela, Colombia, Brasil, Argentina y últimamente en Perú, pero pienso que Chile se parece mucho más a Europa que los otros países.

¿Se nota una diferencia en el ambiente laboral entre Chile, Dinamarca y Estados Unidos?

Al nivel de los ingenieros por ejemplo creo que se parece mucho en los tres países, pero cuando se trata del nivel de gerentes todo se debe hacer por correo electrónico, porque los gerentes viajan mucho…y en las áreas donde existe mucha burocracia, como en el departamento de compras aquí en Chile por ejemplo, se necesita la aprobación de cinco o seis diferentes personas para realizar una compra. Eso lo hace más difícil actuar de forma rápida y eficiente.

¿Has experimentado que la forma de comunicar cambia según el país de contacto?

Sí, por eso no se puede hacer todo por videoconferencias… hay diferencia entre la forma de comunicar para hacer que se entienda el mensaje. Por ejemplo con algunos, si empiezas de una forma muy dura no te van a escuchar, entonces es importante crear un tipo de relación. Y bueno…cuando se trata de los correos electrónicos por ejemplo, a los estadounidenses les molesta muchísimo si no reciben una respuesta dentro de 24 horas, mientras aquí en Chile es mucho más importante que el contenido del correo sea de buena calidad y así demorará más también. Y los clientes chilenos son más relajados en ese tema también. En Dinamarca esperan una respuesta dentro de unos dos o tres días, pero con un contenido de buena calidad…entonces en ese sentido Dinamarca se encuentra entre Estados Unidos y Chile.

¿Has visto que algunos empleados prefieren, o son mejores para, trabajar en equipo versus trabajar de forma individual?

Aquí en Chile siento que existe como un acuerdo de hacer todo juntos, porque así hay una tendencia de que la responsabilidad también se comparta, mientras en Estados Unidos siempre hay una persona que tiene la responsabilidad…en Dinamarca puede que también haya la misma tendencia que en Chile de compartir la responsabilidad, pero aquí se usa el trabajo en equipo a veces para que la responsabilidad se desaparezca un poco, y que no hay solo un responsable. Alguna gente lo hace con propósito…

¿Según tus experiencias los empleados extranjeros aquí en la oficina saben mejor cómo relacionarse con otros extranjeros, tanto colegas como clientes?

Definitivamente…y especialmente en el sentido de ayudar a los extranjeros que llegan. Porque los empleados chilenos que no han vivido en otros países creen que todos saben lo mismo que ellos, pero si has experimentado llegar a una nueva cultura y no saber cómo funcionan las cosas, quieres ayudar a otras personas que experimentan una situación en la que estuviste tú en algún momento. Como yo he viajado mucho, yo sé cómo se siente si nadie te ayuda en un lugar nuevo y no te avisa sobre los escollos que puede haber en ese lugar.

¿Crees que los empleados de esta oficina beneficiarían de un mayor conocimiento intercultural, para que se sientan preparados en los encuentros con otras culturas?

Lo que une a la empresa en realidad son personas que han estado en otros lugares, entonces se hubiera hecho un programa oficial para jóvenes que entran a la empresa, para que sepan cómo funcionan las cosas en otras partes del mundo donde está presente la empresa. Digo, es importante que no solamente sean los gerentes que sepan de otras culturas. Y como la empresa ha crecido mucho aquí en Chile, y yo dudo que muchos de los empleados sepan cómo realmente funciona FLSmidth fuera de Chile…que no se preguntan cómo es la historia de Dinamarca y cómo piensan los daneses por ejemplo. Necesitamos mejorar ese aspecto. Y por la globalización todos creen que todo se puede hacer por videoconferencias, pero no funciona así.

¿Qué papel juegan los diferentes valores y las normas de las culturas en una empresa internacional como FLSmidth?

Los valores son muy muy importantes para una empresa global como esta. Yo creo que los valores de Chile son muy malentendidos en Estados Unidos y Dinamarca. Como Chile es un país latinoamericano, creen que aquí se acepta que alguien mete la mano en la caja, y no es así. No hacen eso. Y es una percepción equivocada que yo creo que muchos tienen, pero espero que eso cambie porque es un valor muy importante para la empresa. Pero también eso de…que en algunos países aceptan que el gerente da las ordenes, en Perú por ejemplo, y eso causa problemas cuando llegan a otro país donde deben tomar iniciativa. Pero cuando

hay problemas aquí en la oficina…problemas con valores y normas…se involucra a la Casa Matriz danesa que decide cómo se debe actuar.

¿Has experimentado que alguien ha llegado de otro país con otra mentalidad acerca ciertas cosas?

Algo que me sorprendió cuando llegué a Chile fue el tema de la seguridad personal de algunas empresas. Eso fue mucho más importante que en Dinamarca y Estados Unidos, donde la gente tiene una mayor autoestima creo, lo que hace que si ellos ven algo que parece peligroso niegan a hacerlo, mientras acá en Chile los empleados hacen lo que dice el jefe, aunque sea algo peligroso donde pueden lastimarse, porque tienen miedo de ser despedidos. Entonces aquí en la empresa se puede despedir a los empleados que no tienen la actitud correcta hacia el tema de la seguridad, porque es demasiado peligroso tener empleados así.

¿Hay enfoque en el tiempo libre cuando llegan visitas del extranjero?

Por supuesto…ir a cenar por ejemplo. Y en Estados Unidos también. Se hace un poco menos en Dinamarca creo. Pero creo que en Chile hay enfoque en hacer que todos participen en asados por ejemplo, y no solamente los con títulos importantes, cuando hay visita del extranjero. Y último quiero decir que yo creo que en Chile son mejores para improvisar…o sea, no es un problema agregar más horas a un tema laboral si en necesario por ejemplo, mientras en Dinamarca todo es muy programado. Son más flexibles aquí…también para trabajar más. No es necesario pedir que se queden más tiempo, ellos mismos lo hacen. Y también quiero agregar que los gerentes estadounidenses con orígenes latinoamericanos, entienden mucho mejor cómo funcionan las cosas aquí.

Anexo 6: Entrevista con el Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos - FLSmidth[17]

¿Has experimentado algún tipo de malentendidos en la comunicación con extranjeros?

No, yo diría que hay distintas personalidades digamos, como en todos lados…lo que sí es importante acá es el manejo de idiomas porque todas la comunicaciones son en inglés. Esa es una limitante a veces para muchas personas que trabajan acá, que tienen mucho conocimiento…pasa mucho con los ingenieros de servicio que están en terreno…a veces tienen un problema y ellos normalmente vienen a mí, para que yo me comunique con la gente de ingeniería…no lo hacen directamente, pero con una limitación de idiomas. Entonces yo diría que, a lo mejor hay que darle fuerte acá, porque en general las personas tienen habilidades comunicacionales de trabajo, de conocimiento, pero en general no toda la gente en este grupo maneja bien el idioma del inglés. Hay algunos que, por los traductores hoy día, pueden estar cotizando, pero normalmente el trabajo requiere, por los ritmos y velocidades, que cuando mandas un mail llames a la persona que está en otra oficina, y que está imbuida en otros problemas, para que lea el mail que uno mandó. Solo porque mandaste el mail no significa que esa persona lo leyó. Puede tener cien mails. Y normalmente está viajando a otros lados, entonces no siempre está en la oficina.

¿Para los extranjeros que llegan a trabajar aquí en el subsidiario, ha notado que algunos han tenido dificultades para acostumbrarse o experimentado desafíos?

Yo diría que en general la gente que trabaja acá hoy día, la mayor parte es gente que ya tiene muchos años en la empresa en el área de *customer service*, en el área de repuestos y servicios de repente se han ido incorporando a personas nuevas, y una gran parte es gente que ya tiene más de cinco años en la empresa, entonces las personas que entran y para las que no es tan fácil adaptarse tampoco duran mucho y salen. Entonces yo diría que aquí hoy día hay un equipo de gente que ya conoce la organización, conoce las necesidades de la organización y está dispuesta a adaptarse al cambio. Entonces yo diría que la mayor parte de la gente acá no tiene problema de trabajar transversalmente dentro de la organización

[17] El Ingeniero Senior de Funcionamiento de Productos es chileno. Lleva 14 años en FLSmidth

con nuestra área, y eso es lo que necesitamos porque hoy día lo que nos piden, y nosotros como *customer service*, tenemos que conocer no solamente la organización interna de Chile, sino la organización de FLSmidth en el mundo. Porque nosotros no nos limitamos solo a trabajar con las personas de esta oficina en Chile, nosotros tenemos que conocer la organización en el mundo y poder articular los trabajos y los negocios con las otras oficinas del mundo, porque también en una empresa como FLSmidth, lo que se nos pide hoy es aprovechar la infraestructura y la sinergia que hay de trabajar con otra área en beneficio de manejar buenos costos. Por ejemplo en esta área estamos gestionando muchos repuestos que, por sus tamaños, no es posible fabricarlos localmente acá en el país, lo estamos gestionando para Europa…Alemania, Francia, Turquía, Rumania…y lo que hacemos es nosotros entendernos directamente con esos proveedores calificados que tiene FLSmidth en Europa. Pero necesitamos tener un control una vez que ganamos ese proyecto, colocamos los órdenes con el proveedor y tenemos que tener un control con la fabricación. Tenemos que poner un inspector que vaya a Europa a hacer los controles que se programa, y esa es gente que tiene el conocimiento y las calificaciones. A veces tienen que viajar a Dinamarca y de Dinamarca a Francia a ver tres o cuatro órdenes. Entonces tenemos que entender cómo funciona la empresa, y hoy día hemos llegado a ese nivel. Tenemos un buen conocimiento de la organización.

¿Podría ser un desafío para los extranjeros el tipo de jerarquía que se diferencia de país a país? Por ejemplo esperar una orden versus tomar iniciativa.

No…yo diría que…normalmente cuando tomamos un tema, analizamos el tema y buscamos al tiro quién lo debería ver. Entregar una información y entregarla lo más claro…necesitamos esto, esto y esto…definir bien lo que se pide y qué se necesita de él. Y para la gestión normalmente se necesita tal fecha o en el menor plazo…me da una *feedback* de cuándo puedo tener respuesta de esto y esto. Y la persona lo tiene que tomar y en el fondo va haciendo un seguimiento de las cosas, y si no hay respuesta le pregunto cómo le va. La gente acá sabe de los compromisos…normalmente cuando se hace un compromiso verbal, la gente tiende a respetarlo y a cumplir. Cuando se pide, se pide normalmente por correo…sobre todo cuando hay que informarles a otros. Pero hay que saber manejarlo, cuándo y a qué persona.

¿En algún momento se ha enfocado en la comunicación intercultural aquí en la empresa, trabajando con tantas culturas?

No. Cada uno lo maneja de su manera.

¿Crees que podría beneficiar a los empleados, tanto los chilenos como los extranjeros, si hubiera algo así?

Tal vez sí, en la parte de inducción digamos. Cuando nueva gente llega a trabajar en esta organización, si no tiene una buena introducción en cuanto al saber cómo funciona, cuales son las políticas de la empresa…es difícil para una persona que la pongan aquí y le dicen que ya va a tener esta posición. Primero hay que tomar un tiempo, para que la persona conozca la organización…conocer cómo estamos organizados aquí y afuera, para poder moverse dentro de la organización. Pero suena tan fácil. Yo ya llevo catorce años en la empresa y para mí fue un proceso gradual. Entonces yo creo que sí. En la inducción a través de recursos humanos quizás se podría manejar ese tema. Porque a lo mejor hay mucha gente que ha venido a trabajar y a lo mejor no ha sido exitosa, porque tal vez no le hemos dado el apoyo suficiente, y aunque siendo profesional y competente no puede articular bien su trabajo y relacionarse…porque al final trabajamos en equipo…nuestro éxito está en el trabajo en equipo. Mi éxito está en la buena comunicación con todas las áreas.

¿Cómo es percibido expresar desacuerdo o hacer preguntas aquí? ¿Se nota alguna diferencia entre los empleados?

Normalmente trabajamos en torno a ciertos proyectos y necesidades que se van elaborando de cierta manera de acuerdo al requerimiento del cliente, entonces cada uno puede tener un momento…o sea que hay alguien que opine diferente…hay que saber decir "sí bien esto, pero aparecen faltantes y sería necesario hacer otra cosa". Entonces buscar una manera de decirlo. Yo lo puedo decir de una forma más dura, pero hay que encontrar la manera de decirlo para que la otra persona diga "sí tienes razón". Pero como organización también tenemos que saber ceder, si es por el beneficio de la empresa.

¿Ha experimentado que ha sido necesario comunicar de forma diferente según el país de contacto?

No…cada uno sabe que cuando está en una negociación…hay países que…por ejemplo con Perú que es una oficina de formación donde tienen menos gente, entonces hay menos manejo…entonces se apoyan mucho en nosotros y nos piden muchas cosas…y ahí también hay que tener esa forma de entregarle información, pero también estimularlos a que ellos sean independientes. Entonces eso se puede perseguir digamos, y que de alguna manera cada país, y las oficinas y los distintos países, tengan un mismo nivel de madurez, de conocimiento y de manejo, para que toda la organización pueda moverse a la misma velocidad. Es que esta oficina tiene más tiempo, entonces es un grupo más grande, hay gente que ya tiene cinco, diez, quince años y algunos más trabajando en la organización. Oficinas como la de Perú que tiene cinco años todavía están formando un grupo humano con experiencia. La comunicación y los temas hoy día son súper claros. Entonces no es que una oficina sea más difícil. Yo diría que hoy día no hay diferencia…ya sea con Dinamarca, ya sea con India o Estados Unidos o Sudáfrica. Mantenemos una forma de comunicarnos…formal…amistosa digamos…pero clara en lo que se necesita y lo que se pide. No es que con uno hay que hacerlo de una manera y con otro de otra manera…no, porque los temas aquí son de negocios.

¿Qué diferencias culturales crees que son las más significantes entre la cultura chilena y la de Estados Unidos, y que podrían resultar en desafíos?

En el fondo lo que se pide, más que un tema cultural, las comunicaciones no es un tema tan complicado porque los temas son técnicos, de negocios y son en inglés. Pero en visitas por ejemplo…a mí me tocó estar con un grupo de la India…la cultura de la India es muy distinta. Pero uno sabe en el fondo cómo relacionarse. Ellos por ejemplo me invitaron a comer un día. Ellos preparaban su comida…súper amables…trataron de atender bien…pero ellos comen sin servicios…comen con las manos, y me explicaron por qué. Que el servicio le quita el sabor a la comida, y comerla con la mano preserva el sabor…entonces yo comí con la mano, o sea…para mí no fue ningún problema. Ellos tienen cierta cultura, uno tiene cierta cultura, y se puede trabajar perfectamente. Y cuando había que discutir, discutían…con argumentos…y llegamos a un acuerdo. Pero ahí hay que tener esa

capacidad negociadora y el trabajo en equipo. Pero al final el negocio que están haciendo allá es el mismo que hacemos acá, y la forma como se gestiona ese negocio fue llegar a un acuerdo digamos. Entonces mis experiencias no han sido complicadas con ninguna oficina, porque habiendo una claridad en lo que se necesita y planteando bien los temas, no tiene por qué haber diferentes puntos de vista.

¿Tiene importancia la creación de una relación, y confianza, con un cliente extranjero, en la realización de negocios?

Claro. Hemos trabajado con mucha gente en distintos temas y en distintos momentos, y eso hace también la forma como uno lleva la relación, hacia que ellos se abren a que uno puede ser prepotente y decir "necesito esto". Pero yo diría que esas son habilidades blandas que no se enseña…hay una forma de relacionarse con la gente y a veces uno logra, digamos no por una orden, sino porque pide las cosas y las pide bien…y eso pasa acá también con la demás gente. Para mí nunca ha sido un problema. Soy una persona tranquila, me gusta estar al día en mi trabajo, pero para lograr las cosas empujo de una manera amigable. Un chiste digamos y llegar al tema, pero no un estilo confrontacional. Hay distintos estilos también que funcionan, pero depende de la personalidad.

¿Has experimentado si algunos países ponen mayor énfasis en la orientación o resultados a corto plazo versus a largo plazo?

Normalmente con el área de ventas de repuestos por ejemplo ellos buscan entregar una oferta por un repuesto y tienen varias alternativas de proveedores…hay algunos que son baratos…pero hay que balancear y mejorar el imagen, pero asumiendo más riesgo. Entonces normalmente en ese tipo de situaciones, no es la decisión de la persona que cotiza solamente…cuando tenemos que tomar la decisión de con qué empresa vamos. Entonces alguien puede proponer a alguien que es barato, pero yo estoy en la línea de aprobación. Hay varias personas que aprueban. Las decisiones no pueden ir a través de solo una persona, porque puede haber preferencias digamos. Pero no puedo decir a un cliente que entregamos a tiempo, pero de menor calidad porque ahorramos en esto y esto. Así se pierde imagen frente al cliente y la confianza en la calidad es un valor que la empresa busca.

Anexo 7: Entrevista con el Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente - FLSmidth[18]

¿Ha experimentado algún tipo de malentendidos en la comunicación con extranjeros?

No. Hay diferentes culturas y hay situaciones donde puede haber diferencias, pero de ahí a llamarlo "problema"…digo hay diferencias en la forma de pensar y hay que adecuarse nosotros a ellos o ellos a nosotros, pero que sea problema…que se transforma en problema, yo creo que no. Ahora…he tenido mucho contacto con Estados Unidos, con Dinamarca no he tenido tanto…

¿Qué diferencias culturales cree que son las más significantes entre la cultura chilena y la de Estados Unidos, y que podrían resultar en desafíos?

He trabajado mucho con Estados Unidos y la verdad, en el aspecto técnico, nunca he tenido problemas, como para decir que estaba en problemas digamos. Ahora, quizás en el tema que nosotros somos latinos y ellos no son latinos, entonces a veces nosotros tomamos las cosas de una forma distinta, quizás con el mismo objetivo y el mismo horizonte, pero lo tomamos un poco más desordenado…un poco más relajado…pero que eso llegue a ser un problema, yo creo que no. Yo creo que hay muchos más problemas entre nosotros internamente, entre latinos digamos, que con Estados Unidos. La verdad yo me siento cómodo…a veces uno se siente un poco más amarrado por la forma más cuadrada de tomar las cosas…pero que eso sea problema…no.

¿Y los extranjeros que llegan a trabajar aquí en el subsidiario, ha notado que algunos han tenido dificultades para acostumbrarse o experimentado desafíos?

Yo diría que no. Fíjate…en Chile quizás nosotros, como mentalidad de los chilenos años atrás, éramos muy condescendientes, muy atentos, muy preocupados por atender a los extranjeros, de una forma muy especial, muy preferencial…y quizás eso les ha ayudado mucho en integrarse fácilmente a nuestra forma de ser…estoy hablando de tiempo atrás…estábamos muy atentos y había que atenderles bien…pero yo diría que hoy día, con la globalización en general digamos, todos somos iguales y llega un extranjero a trabajar

[18] El Gerente de Proyecto de Servicio al Cliente es chileno.

acá y no veo ningún problema. Ahora…se me vienen a la cabeza algunos casos donde a lo mejor vi cosas de ese tipo, pero no por ser extranjero, sino por la persona, porque quizás tiene cierta forma de ser, pero no por ser latino o danés o de Estados Unidos.

¿Podría ser un desafío para los extranjeros el tipo de jerarquía que se diferencia de país a país? Por ejemplo esperar una orden versus tomar iniciativa.

Yo diría que una de las características de trabajar aquí en la empresa, es que tenemos bastante libertad y apoyo para tomar iniciativa. Y mi visión es que usamos esa iniciativa…iniciamos muchas cosas sin esperar que nos den autorización…y yo diría que aquí en Chile hemos liderado e iniciado muchas cosas. Pero que los extranjeros hayan tenido algún problema en eso…mmm…yo diría que no. Ahora…lo que pasa es que rápidamente se latinizan…se acostumbran. Bueno, hubo un norteamericano que llegó y le costó un poco más…tomar este impulso…pero de nuevo, no por ser norteamericano, sino por la persona. No veo que hay una relación por ser norteamericano o ser chileno o ser danés.

¿Ha experimentado que ha sido necesario comunicar de forma diferente según el país de contacto? Por ejemplo ir directo al grano versus el small talk.

A lo mejor nosotros somos un poco menos formales…tenemos un poco menos facilidad de ir al grano…pero los extranjeros que llegan se acostumbran con una facilidad increíble. Quizás en ese sentido al chileno que va para afuera le cuesta más acostumbrarse…siempre está pensando en regresar…hay miles de ejemplos. Que después de dos o tres años vuelven.

¿Cómo es percibido expresar desacuerdo o hacer preguntas aquí? ¿Se nota alguna diferencia entre los empleados?

Mmm…si me preguntas de cero a cien quién tiene más, en su mentalidad, esa forma de actuar, los norteamericanos tienen un noventa por ciento y los chilenos un setenta y cinco por ciento. Pero ambos porcentajes son razonablemente buenos…pero sí, eso podría ser una diferencia.

¿Tiene importancia la creación de una relación, y confianza, con un cliente extranjero, en la realización de negocios? ¿Ha notado si es más importante para algunos que para otros?

La confianza se va agrandando a la medida que vas interactuando más digamos…y perder la confianza es fácil, mientras recuperarla es muy difícil. Quizás un común nominador es que… lo que dice un norteamericano tiene más valor que lo que dice un chileno. Eso va desapareciendo, pero en el pasado era muy así. Estamos hablando de un país muy desarrollado, y llegaron a la luna entonces deben saber…pero como que la gente tiene una preposición de que existe una mejor forma de entender o recibir mejor información que de nosotros mismos digamos…pero ahora Chile está más a la altura. Pero antes en las empresas mineras había una clara separación en los campamentos…norteamericanos y chilenos separados…eso hoy día no existe. A lo mejor también fue porque llegaban los extranjeros y se sentían más cómodos por el idioma y todo. Pero hoy día llega alguien y trabajamos igual y convivimos igual. Pero en Chile hay muchos extranjeros…llegan muchos argentinos, colombianos, españoles…y quizás la capacidad de recepción de esos nuevos integrantes es más fácil si es un norteamericano o danés que si es un argentino o un español…nos cuesta un poco más aceptarlos.

¿Se nota una diferencia en la mentalidad de los chilenos y los estadounidenses en la realización de negocios? ¿Por ejemplo llegar a un acuerdo o "ganar"?

Yo creo que todos tratan de llegar a un acuerdo. En negocios tratamos todos de encontrar algo que sea beneficioso para todos. A veces he detectado algunas empresas de ingeniería o construcción, con muchos norteamericanos, que trabajan un poco más con confianza en el tema de ir tomando decisiones. Toman decisiones rápidas de acuerdo, para poder avanzar digamos. Pero en negocios, no importa el idioma que se hable, hay que llegar a algo que sea beneficioso.

¿Ha experimentado si algunos países ponen mayor énfasis en la orientación o resultados a corto plazo versus a largo plazo?

La verdad nunca lo he analizado…porque esa capacidad de tomar decisiones no lo veo asociado a si eres norteamericano o danés. Pero me da la impresión que para los daneses la

calidad es importante. Pero aquí también es importante y en Estados Unidos también. Pero algunas veces se da que la rapidez es tan importante en alguna decisión que bajo un proceso que requiere de un tiempo para lograr un objetivo…o sea, algunos objetivos se logran en una semana, pero otros no…demanda una cantidad de trabajo y conversaciones y convencer y de ahí armarlo. Pero yo creo que somos iguales. Quizás los chinos no, porque son muy diferentes. Los chilenos somos un poco agresivos…rogados…somos medio groseros.

¿En visitas de extranjeros, o yendo al extranjero, hay enfoque en el tiempo libre también?

Sí…nos gusta eso. Dar esa atención. Y en Estados Unidos también. Cuando empecé a trabajar aquí en la empresa, fui a Estados Unidos de visita y había una persona que estaba a cargo de atenderme y todo, entonces sí es importante.

Anexo 8: Entrevista con el Especialista en Consumibles (Servicio al Cliente) - FLSmidth[19]

¿Cómo percibes la cultura chilena?

Pienso que los chilenos son muy orientados a la familia. Todo se gira en torno a la familia, y me gusta eso. Pienso que es uno de sus activos.

¿Sientes que eso es un activo aquí en la empresa también, y que te puedes expresar y encontrar apoyo en tus colegas?

Sí, siento que sí puedo expresarme, no creo que nadie tema expresarse aquí. Yo me siento muy cómodo aquí, pero quizás es porque soy muy extrovertido. Yo creo que depende de cada persona también. Como persona yo soy muy extrovertido y abierto, y creo que por eso me llevo tan bien con todos. Confío cien por ciento en ellos…mi esposa, que es chilena,

[19] El Especialista en Consumibles es sudafricano y lleva quince años en FLSmidth. La entrevista se hizo en inglés, por lo que las preguntas y respuestas fueron traducidas al español después.

dice que no debería confiar en todos y que debo tener cuidado, porque hay mucha gente aquí que te puede apuñalar por la espalda. Especialmente en el trabajo, pero yo debo admitir que no siento eso.

¿Has experimentado algún tipo de malentendidos aquí en la oficina o con clientes extranjeros, basados en culturas diferentes?

Sí…más basado en raza que en cultura creo. Pienso que los chilenos pueden llegar a ser un poco racistas. A veces siento que puede haber malentendidos entre nosotros y los peruanos por ejemplo. O con Brasil o México cuando hacemos negocios con ellos. Pero creo que básicamente es porque los chilenos pertenecen a una nación muy orgullosa también. Probablemente debido a su posición geográfico, y debido a los Andes también, porque estamos básicamente apartados del resto del continente. Y creo que eso nos hace una nación muy orgullosa.

¿Con qué países tienes contacto?

Tengo contacto con Australia, Estados Unidos, Sudáfrica, Perú, México y Brasil.

¿Qué diferencias culturales crees que son las más significantes entre la cultura chilena y la de Estados Unidos, y que podrían resultar en desafíos?

Yo he experimentado…o esto es lo que yo siento…que los norteamericanos son un poco arrogantes. Creen que siempre están en lo correcto y que no cometen errores, pero yo encuentro que cometen muchos errores. En los correos electrónicos, en los órdenes de compra, en los detalles. En cambio, aquí en Chile encuentro que los chilenos son mucho más precisos y muy estrictos en cuanto a las reglas y regulaciones, y la manera que se hace una orden de compra. Lo comprueban a fondo para asegurar que todo está bien y muchas veces encuentran errores, entonces sí…encuentro que los chilenos son más precisos y van más al fondo que los norteamericanos.

¿Entonces los norteamericanos se enfocan más en rapidez y los chilenos se enfocan más en la calidad?

Exactamente. Es exactamente lo que yo encuentro. Los norteamericanos quieren entregas más rápidas. Hay norteamericanos que me han dicho, cuando vienen para acá porque estamos haciendo un proyecto con ellos, que los chilenos hacen productos muy buenos, pero que son muy lentos. Entonces yo les digo "quieres un producto de buena calidad o un producto chino de mala calidad, pero con entrega rápida".

¿Has notado que es necesario comunicar de diferentes maneras según el país con él que estás en contacto?

Sí…por ejemplo encuentro que en Perú les gusta ser formales. En Brasil son formales también. Cuando estoy en contacto con mi propio país o con Australia, la comunicación es más casual y se puede hacer bromas y maldecir sin que se tome personalmente. Pero si hago eso con un peruano o un mexicano se ofenderían. Pero bueno, los australianos y los sudafricanos…nuestro sentido de humor es muy parecido, entonces puede ser debido a eso. Pero definitivamente siento que debo tratar especialmente a latinoamericanos con más respeto.

¿Cómo te recibieron cuando empezaste a trabajar en FLSmidth?

Al principio no me sentía bienvenido, pero yo trabajé en la empresa que compró FLSmidth y para mí se trataba de un poco de inseguridad, porque no sabíamos qué FLSmidth iba a hacer con nosotros….si nos iba a aceptar así no más…pero de forma lenta y segura, dentro de unos meses, la empresa tuvo una política de lo que ellos llaman un programa de eficiencia, y eso no fue solo porque compró nuestra empresa, sino porque…por la globalización…la situación económica de la empresa y la situación económica del mundo, cayó en picada, entonces la empresa tuvo que reaccionar y tuvo que despedir a gente. Y eso llevó a una sensación de inseguridad.

¿Has experimentado que existe una diferencia entre el tipo de jerarquía presente en los diferentes países?

Yo encuentro que en Chile hay mucho nepotismo, mientras en Sudáfrica, Australia o Estados Unidos no es así. Se trata más de lo que tú sabes y cómo haces tu trabajo, pero aquí en Chile hay mucho nepotismo…dónde estudiaste y con quién, y quién te puede ayudar a avanzar en la sociedad. Aquí todo se trata de contactos.

¿Te sientes cómodo expresar desacuerdo aquí?

Yo no tengo ningún problema con eso, porque normalmente digo lo que pienso. A veces no soy muy diplomático. Trato de ser diplomático, porque me gusta tratar a todos con respeto. Pero en un argumento puedo ir directo a la yugular…pero trato de ser respetuoso. Si alguien está en desacuerdo conmigo, igual trato de ser diplomático.

¿Y los chilenos son igual, según tus experiencias? ¿Dicen lo que piensan?

No…muchas veces, directo con el jefe, aceptan una orden, pero cuando él se va dirán algo.

¿Se nota una diferencia en la mentalidad de los chilenos y los extranjeros en la realización de negocios?

Bueno, los chilenos son muy respetuosos y estrictos en cuanto a las reglas y regulaciones. No les gusta desviar de las reglas, pero una vez que hayan tomado una decisión…aunque tome un tiempo…lo encuentro un poco lento, también en reuniones…no siempre se llega a una solución en esa reunión. Muchas veces se puede tener dos, tres o cuatro reuniones antes de llegar a una conclusión…son un poco lentos en la toma de decisiones, pero les gusta seguir las reglas. Y creo que los norteamericanos, debido a la arrogancia y que reclaman ser los originadores de muchas ideas, les gusta más hacer las cosas de su manera. Y también encuentro que los europeos son un poco arrogantes. No quieren escuchar tu historia…ya se decidieron de antemano de algo y no van a cambiar eso.

¿Es importante crear una relación o un lazo con el cliente?

Sí, definitivamente. Aquí, y en África también, si el cliente no te tiene confianza o esperanza en ti como proveedor, es muy difícil hacer negocios. Un noventa o noventa y

cinco por ciento de la venta se trata de la relación y la relación se basa en confianza, no solo amistad, sino también confianza en tu capacidad. Aquí en Chile necesitan mucho más demostración de lo que tú les puedes dar y tus capacidades, de tus productos y de ti como persona…entonces en ese sentido quizás hay un poco más desconfianza al principio hasta que hayas demostrado lo que vales. En Perú siempre quieren más y más información, mientras en Brasil parecen aceptarte y confiar en ti más rápido que en Perú. A los mexicanos les gusta cuestionar todo. Y los norteamericanos parecen ser más abiertos.

¿En cuanto a enfrentar situaciones desconocidas, has notado una diferencia entre los empleados de diferentes nacionalidades de la empresa? ¿O en tus clientes extranjeros?
Sí, encuentro que a los chilenos no les gustan las sorpresas. Les gusta trabajar según las reglas y regulaciones, no les gusta desviar de ellas…si les propones alguna sorpresa no saben muy bien cómo manejar eso. No lo aceptan muy fácil tampoco. Y encuentro que en Sudáfrica y Australia lo aceptan un poco más...siempre que propones algo con una buena argumentación. Aquí les puedes dar una muy buena argumentación de por qué hacerlo de cierta manera, y no lo quieren aceptar. Dicen "pero el libro dice tal y tal cosa" y tú explicas que pueden llegar a la solución desviando un poco de lo normal, pero ellos quieres seguir el libro. Y encuentro que es igual en Perú…quieren seguir el libro. Pero en Estados Unidos aceptan lo que dices si tienes un buen argumento.

¿Aquí en la empresa has notados si hay preferencias a trabajar en equipo o de forma individual?
Les gusta trabajar de forma individual, pero sí entienden el significado de *teamwork*, entonces lo que hacen es trabajar en equipo, pero si les preguntas dirán que están trabajando en algo de forma individual. Pero creo que sí prefieren trabajar en equipo. De nuevo, creo que se trata de ser parte de un grupo y esa orientación a la familia…pero como también son personas muy orgullosas te dirán que están haciendo el trabajo solo, pero prefieren trabajar en equipo. Bueno, lo que me gusta de la empresa es que hay una apertura y todos pueden expresarse.

¿En visitas de extranjeros, o yendo al extranjero, hay enfoque en el tiempo libre también?

Claro…en una reunión de negociaciones puedes hablar unos cinco o diez minutos de cualquier cosa…fútbol o cualquier cosa. No hay que hablar de negocios solamente. Y eso lo encuentro en todo el mundo. Es una buena forma de romper el hielo. De hecho a los norteamericanos les gusta ir a Punta Arenas y de vuelta a Santiago antes de empezar los negocios. Quieren experimentar algo antes.

Anexo 9: Entrevista con el Especialista Senior en Ventas - FLSmidth[20]

¿Con qué países tienes contacto?

Estados Unidos, Brasil, México, Colombia, Perú, Bolivia…así que tengo harto contacto con otros países.

¿Has experimentado algunos malentendidos con clientes o colegas extranjeros, debido a una cultura diferente?

La verdad que no…yo diría que al contrario. Siempre me han tratado bien. Malas experiencias no he tenido. Pero quizás en el tema del idioma…el inglés técnico…ahí podríamos tener problemas. Porque una instrucción se entiende de una forma, y quizás la instrucción en sí es otra. Por ejemplo los estadounidenses hablan mucho con siglas, una frase la cortan como sigla, esa parte puede costar porque ellos dan por hecho que todo el mundo entiende eso, y no es así. En conversaciones normales uno se hace entender y se hace que ellos también te entiendan, pero cuando uno va por ejemplo a un seminario el lenguaje es más americanizado. Pero en lo que es el lenguaje latino, ahí no hay problemas. Ahí nos entendemos…no se puede decir cien por ciento, porque en cada país hay modismos, pero la parte técnica es entendible.

[20] El Especialista Senior en Ventas es chileno. Vivió seis años en Australia.

¿Cuáles crees que podrían ser los desafíos más significantes entre la cultura chilena y la de Estados Unidos o Dinamarca?

Yo creo que una de las diferencias con ambos países es que…en lo que es ideas y determinaciones, ellos son más correctos. Si se dice una cosa, se hace de esa forma. La diferencia con nuestra cultura es que nosotros somos más impuntuales, siempre tratamos de posponer las cosas…me ha tocado mucho estar en terreno con gente que ha venido de Estados Unidos, donde teníamos que ir a reuniones, a veces estábamos más de una semana en terreno, y armamos reuniones para realizar el trabajo y siempre llegábamos a las reuniones y se postergaba al próximo día o algo así. Ellos se reían porque siempre se decía "mañana"…todo mañana. Pero yo creo que les molesta…les debe molestar, porque vienen mentalizados…su tiempo está todo calculado para cierta cantidad de días y luego llegan a una reunión o un trabajo y no se puede hacer, y hay que postergar. Les debe molestar. A cualquier persona le debe molestar. Yo me acostumbré, en Australia, a fijar una hora y llegar a tal hora, pero acá no es así…no somos así.

¿Has notado que es necesario comunicar de diferentes maneras según el país con él que estás en contacto?

Yo diría que la forma nuestra…no somos tan directos. Todo es más implícito. Siempre tratando de ir por…ya sea como una excusa o instrucciones en general…a veces son demasiados directas y otras veces no son muy precisas. A diferencia de otras culturas donde son muy reglamentadas…muy cuadradas. Por ejemplo en Estados Unidos. Lo que se dice, se hace. Eso hace que me comunico de forma diferente con ellos sabiendo eso. Pero a mí no me cuesta acostumbrarme a eso, porque yo viví eso…o sea yo sé que es así…pero para la gente que no tiene experiencias de trabajar con gente de afuera, yo creo que les cuesta más. Sobre todo cuando el idioma es diferente.

¿Has experimentado que existe una diferencia entre el tipo de jerarquía presente en los diferentes países?

Por lo que yo he vivido, no he visto una diferencia grande…lo que sí, a lo mejor como cultura, y esa fue mi primera forma de reaccionar ante un jefe, es muy visto que acá el jefe está muy arriba. De hecho el trato hacia el jefe es diferente. Y cuando yo viví afuera el trato

era lo mismo…o sea siempre con la puerta abierta, puedes entrar cuando quieras, conversar con él…me costó un poco acostumbrarme a eso. Después, llegando de vuelta a Chile después de esos años, como que mi hizo cambiar un poco mi forma de pensar, pero no quiere decir que yo le falto el respeto…pero hay que acostumbrarse a un trato más como persona, no como por su título.

¿Hablando de eso, se puede expresar desacuerdo o hacer preguntas cuando existen dudas?

Sí, se permite…pero mira, depende del lugar de trabajo. Donde hay gente de menos nivel socioeconómico, o por lo menos lo que yo he visto, es diferente. Por ejemplo la gente que trabaja en el campo. Yo conozco casos donde la gente no tiene derecho a opinar. O antiguamente era así. Seguían órdenes. Bueno, ahora quizás ha cambiado la cultura, pero igual la gente tiene esa misma idea de que lo que dice el jefe se hace. En cambio acá donde la gente tiene un nivel cultural un poco más alto, se siente con el derecho a opinar.

¿Se hace negocios de distintas formas según el país? Por ejemplo en la toma de decisiones.

Bueno, no todo el mundo…por lo menos acá…tiene ese derecho a hacer negocios. Algunos sí tenemos por el cargo y otros no. Depende del cargo que la persona tenga, si está autorizado o no. Por ejemplo los que emitan cotizaciones solo emitan el trabajo y eso, pero no tienen la autorización para hacer negocios. Para eso está otra persona. Pero pienso que no hay una diferencia muy grande…

¿Es importante crear una relación o un lazo con el cliente?

Sí, hay que tener mucha relación con el cliente…bueno, de hecho cada uno tiene diferentes tipos de clientes. Por ejemplo yo en mi caso, yo me entiendo con el cliente que está en la planta, la gente que está en venta se entiende con personas igual a ella. Personas de oficina. Otra cosa es la parte más técnica donde se entiende el uso de las piezas. Por eso hay que tener más contacto con ellos y ahí hay una confianza, porque a veces una simple llamada puede terminar en un negocio. No es tanto formulismo. O sea uno da la confianza inicial y de ahí sigue en camino hacia el negocio.

¿Y es diferente cómo se crea esa confianza con los diferentes países? Por ejemplo que para algunos se genera confianza la cantidad de material, mientras que para otros es la calidad.

Yo diría que siempre es la calidad…pero en realidad más que la calidad es la respuesta que uno da cuando se genera la orden. Si tú cumples con los plazos que te comprometiste, todo eso va en conjunto que al final te da una calidad de…digamos una persona de confianza. Como para confiar en ti para seguir haciendo negocios. Y bueno, en general la gran parte de los países esperan que tú respondas en menos plazo posible. Aquí nosotros hemos recibido…entre comillas…reclamos de los clientes de que nosotros no respondemos. Pero en Estados Unidos el comportamiento que ellos tienen, en cuanto a respuesta, también es lento. Puedes mandar un correo una o dos veces y tampoco te responden. Entonces para eso ellos también son informales.

¿En cuanto a enfrentar situaciones desconocidas, has notado una diferencia entre los empleados de diferentes nacionalidades de la empresa? ¿O en tus clientes extranjeros?

Sí…y eso se basa quizás en las experiencias de cada uno. Sí, se da. Una persona nueva por ejemplo, yo sé que le va a costar tener una reunión con alguien, porque no tiene la experiencia y cuesta romper ese hielo con el cliente. Y a una persona con más experiencia, a lo mejor, le va a costar menos…no tener tanta experiencia técnica, pero con los años de experiencia o su forma de ser, llevar esa conversación. Y por ejemplo en Australia enfrentan situaciones desconocidas de una forma más relajada y acá creo que se formaliza más esa parte…no es tan relajado. Por lo que yo he visto se hace un formulismo que es muy cerrado. Y en otros lados, de lo que yo he visto, se trata de llevar una confianza desde el principio. No hacer la confianza con el tiempo…se trata de ser más ameno en una reunión.

¿Aquí en la empresa has notado si hay preferencia a trabajar en equipo o de forma individual?

Yo creo que se da en ambos casos, pero por lo general se da más trabajar en equipo. Son áreas donde hay que trabajar juntos. Yo me relaciono con ellos y ellos se relacionan conmigo, pero es muy difícil que alguien haga el trabajo solo. Tienes que reportarle a

alguien. En mi caso por ejemplo no tengo la libertad cien por ciento de hacer lo que yo quiera. Yo tengo que consultar a mi jefe.

¿Sientes apoyo y solidaridad aquí en la empresa?

Sí, definitivamente…si tienes dudas puedes consultar a los que tienen otro conocimiento y te ayudan. Yo consulto a mucha gente y ellos me consultan a mí. Entonces la idea es que nos ayudemos entre nosotros.

¿Se nota una diferencia en la mentalidad de los chilenos y los extranjeros en la realización de negocios? ¿Por ejemplo llegar a un acuerdo o "ganar"?

Mira…eso es muy cierto. Yo creo que entre nosotros, y lo digo por la experiencia que estoy viviendo…llevo trabajando más de seis meses con algunos clientes chilenos, y todavía no podemos cerrar un contrato. Lo dilatan y lo dilatan y quieren trabajar con alguien nuevo y quieren ver de nuevo los precios…en cambio, la mentalidad extranjera es más directa. Se trata de cerrar lo más pronto posible, llegando a un acuerdo…yo me cedo y tú te cedas, pero la forma de ellos es más directa…quieren cerrar el negocio más rápido. Acá no…acá se dilata.

¿Has experimentado si algunos países ponen mayor énfasis en la orientación o resultados a corto plazo versus a largo plazo?

Lo que pasa es que…bueno, yo he estado en varias reuniones en Estados Unidos y seminarios…y la forma es más directa. Y acá no nos preparan para cerrar negocios de forma rápida. Ir con toda una materia de respuesta técnica…cosa de convencer al cliente a la primera y cerrar…yo creo que acá nosotros no tenemos esa mentalidad. Es un proceso más largo. Es que la mentalidad de los estadounidenses…la cultura de ellos…por ejemplo los equipos los usan cierta cantidad de años y lo botan, y ponen uno nuevo. En cambio, la mentalidad latina…el equipo lo tratan de usar hasta que se muera. Lo puedes reparar, puedes cambiar repuestos…un auto por ejemplo, un auto lo puedes tener diez años, veinte años…es como parte de la familia. Ellos no…los autos los usan dos años, tres años y lo cambian. Ese es un ejemplo claro.

¿Esas diferentes mentalidades pueden crear desafíos en negocios?

Claro, aquí por ejemplo a los clientes es difícil vender un equipo nuevo cuando él que tiene funciona todavía, aunque el equipo ya lleva hartos años funcionando y tienen que meterle mucho rato en arreglarlo y mantenerlo, pero ellos están contentos ahí. Funciona según ellos. En cambio, los gringos no…empieza a fallar y lo cambian. Lo desechan. O un artículo de la casa…un televisor, puedes tenerlo dos años y lo botas. Por ejemplo, uno de mis primeras experiencias cuando viví afuera fue que un día salí a la calle y me llamó la atención que habían muchas cosas tiradas en la calle…muebles, televisores, cosas de cocina, lavadoras…y no entendía qué pasaba. Y ahí me explicaron que ese día tú tenías la posibilidad de deshacerte de todo lo que no necesitas, pasa la municipalidad y lo recoge todo eso…eso nunca lo había visto. Fue una experiencia nueva. Y yo no encontraba nada malo con las cosas. Pero la gente se aburre de las cosa y las cambia. Pero acá no…acá la mentalidad latina es tratar de mantenerlo y llenarse la casa de cosas, aunque no lo use, pero lo tiene ahí. En cuanto a los equipos es lo mismo.

¿En visitas de extranjeros, o yendo al extranjero, hay enfoque en el tiempo libre también?

Lo que pasa es que, más que una visita se trata de hacer una amistad con el cliente o el proveedor. Hay que formar una amistad con ellos, porque se supone que el negocio no es solo una vez, sino va a ser continuo. Por lo menos lo que yo he vivido afuera, en visitas a proveedores afuera, es muy amistosa la recepción. O sea la visita a una fábrica puede terminar en un almuerzo. Acá es parecido. Yo he visto…bueno, depende de la jerarquía, pero quizás llevar al cliente a jugar golf o llevarlo al estadio o a comer en un restaurant. Porque la relación puede perdurar por un tiempo, no es solo una vez.