CÓMO HACER NEGOCIOS EN ESPAÑA Y ALEMANIA. LA COMPETENCIA INTERCULTURAL COMO FACTOR CLAVE PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Raquel Mateo González
Universidad Pablo de Olavide

RESUMEN

En el presente proyecto de investigación se pretende identificar y describir aquellos incidentes críticos que surgen en la comunicación transcultural empresarial entre profesionales nativos de Alemania y España en situaciones de negocios como: entrevistas, reuniones, negociaciones y toma de decisiones.La metodología empleada consiste en un estudio empírico a través de un enfoque cualitativo-cuantitativo con ayuda de entrevistas reales y cuestionarios, con el fin de defender o refutar los estándares culturales que existen en fundamentos teóricos hasta la fecha y se atribuyen al ámbito de los negocios.

Palabras clave: comunicación transcultural, competencia intercultural, estándares culturales, incidentes críticos, internacionalización de la empresa

ABSTRACT

This research project aims at identifying and describing critical incidents which arise in the transcultural communication between professionals from Germany and Spain in business situations, like for example in interviews, meetings, negotiations, and decision making. The methodology employed is an empirical study using personal interviews and questionnaires in order to defend or refute cultural standards in the business world existing in established theoretical foundations.

Keywords: transcultural communication, intercultural competence, cultural standards, critical incidents, internationalisation of companies

1. MARCO TEÓRICO. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL TEMA

En relación a fundamentos teóricos de contrastación entre culturas en el ámbito de la empresa, principalmente debemos hacer mención al modelo de Hall (1976), las dimensiones culturales de Hofstede (1984), las características estructurales entre culturas descritas por Maletzke (1996) y las siete dimensiones de Trompenaars/Hampden-Turner (1989).

Si nos centramos concretamente en la cultura empresarial alemana y española, destacamos, en primer lugar, los estándares culturales de Schroll-Machl (2002), quien en su obra *Die Deutschen – Wir Deutsche*, aborda el tema de estándares culturales en el ámbito empresarial alemán, recopilando un total de siete y aclarando su trasfondo histórico. La obra de los autores Rehbein, Thomas y Steinhuber (2009), *Beruflich in Spanien*, concebida como programa de formación para profesionales que desean crear o afianzar relaciones comerciales con profesionales españoles, recoge un total de siete estándares culturales aplicados al ámbito de los negocios en España.

Igualmente, es digna de mención la obra de Keim (1994), que parece ser el único estudio empírico que trata la contrastación de *interferencias interculturales* en prácticas discursivas hispano-alemanas a través de entrevistas cualitativas a profesionales del ámbito de los negocios.

Como puede observarse, muchos de estos modelos y estudios contrastivos se llevaron a cabo hace aproximadamente veinte años. La sociedad actual, ha experimentado enormes cambios debido a la era tecnológica. La tecnología y los medios de comunicación de masas han contribuido al surgimiento de nuevos perfiles profesionales y modelos económicos hasta ahora desconocidos. En este sentido, se nos presenta la hipótesis si estos modelos teóricos no resultan hoy en día obsoletos a la hora de aplicarlos a contextos transculturales actuales.

Como bien argumenta Schroll-Machl (2002: 38), los estándares culturales sufren un cierto cambio en el tiempo, especialmente cuando las condiciones geohistóricas ejercen una persistente presión para una nueva adaptación:

> Kulturstandards unterliegen über die Zeit aber auch einer gewissen Veränderung, wenn die geohistorischen Situationsbedingungen nachhaltigen Anpassungsdruck ausüben. Dabei verdrängen jüngere Mentalitätsentwicklungen die gegebenen nur sukzessiv und unvollständig (Dinzelbacher 1993) und nur dort, wo ältere Mentalitätsbausteine für die neue Zeit unpassend und hinderlich sind. Der Rest des Verhaltens wird bewährtermassen unverändert aufrecht erhalten oder mit mehr oder weniger grosser Veränderung an die neuen Bedingungen angepasst.

2. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Una parte fundamental de mi tesis doctoral, que se titula *Cómo hacer negocios en Alemania y España. La competencia cultural como factor clave para la internacionalización de la empresa*, se basa principalmente en analizar los malentendidos que surgen actualmente en la comunicación empresarial entre profesionales alemanes y españoles. Para este fin, se emplea una metodología cualitativa-cuantitativa a través de un estudio empírico con ayuda de dos cuestionarios y entrevistas reales, que se dirigen a estos dos grupos objetivo respectivamente.

Los cuestionarios han sido diseñado tomando como base principalmente los estándares culturales de Schroll-Machl (2003) y Rehbein, Thomas y Steinhuber (2009), aplicándolos a diferentes situaciones del ámbito empresarial: entrevistas, relaciones interpersonales, comunicación, negociación y toma de decisiones. En la tabla 1 puede observarse la contrastación de los estándares en ambos países, que nos ayuda a entender a priori cuáles pueden ser los principales malentendidos o incidentes críticos que pueden surgir en los encuentros transculturales hispano-alemanes en el mundo de los negocios.

Los resultados finales de los cuestionarios no sólo ayudarán a detectar en qué plano surgen estos malentendidos, sino también si los estándares culturales recogidos por la crítica hasta la fecha, son aún aplicables en el ámbito de los negocios en Alemania y en España.

Estándares culturales aplicados en el ámbito empresarial alemán	**Estándares culturales aplicados en el ámbito empresarial español**
1. Orientación a la tarea	1. Orientación a las relaciones sociales
2. Valoración de estructuras y reglas	2. Relativismo hacia normas y reglas
3. Control internalizado y orientado a las normas[1]	3. Escasa separación entre el plano emocional y racional
4. Separación entre la esfera profesional y privada	4. Disminución de la distancia interpersonal
5. Estilo directo en la comunicación	5. Estilo indirecto en la comunicación
6. Cultura de bajo contexto[2]	6. Cultura de alto contexto[3]
7. Individualismo	7. Orientación al estatus
8. Planificación del tiempo	8. Tendencia a la improvisación

Tabla 1. Contrastación de los estándares culturales aplicados en el ámbito empresarial en Alemania y España, según Schroll-Machl (2003) y Rehbein, Thomas y Steinhuber (2009)

[1]En el ámbito profesional alemán, según Schroll-Machl (2003), se posee un control interiorizado y orientado a las normas que facilita la resolución de conflictos con objetividad, dejando a un lado interferencias emocionales. Es por ello que resulta mucho más fácil separar el plano emocional del racional.

[2]Las culturas de bajo contexto (Hall, 1976) son aquellas que poseen un estilo comunicativo directo para evitar ambigüedades. En la transmisión del lenguaje, éstas confieren una mayor importanciaal razonamiento y separan el tema de las emociones. Poseen cierta dificultad para descodificar el lenguaje no verbal o mensaje entre líneas.

[3]Las culturas de alto contexto (Hall, 1976) son aquellas que dan una gran importancia al lenguaje verbal y al mensaje implícito, otorgando más importancia a las emociones y sentimientos; así como más valor a las relaciones sociales que a la tarea.

El análisis e interpretación de los resultados se aplican según los criterios de evaluación que se muestran en la tabla 2.

Porcentaje obtenido	Grado de aplicación del estándar cultural
0% - 20%	Escaso
21% - 39%	Moderado
40% - 48%	Relativo
49% - 69%	Notable
70% - 100%	Extremado

Tabla 2. Escala de valoración cualitativa de los resultados obtenidos en los cuestionarios con respecto a los estándares culturales, aplicados en el ámbito empresarial actual en Alemania y España

2.1 Resultados obtenidos en el cuestionario destinado a profesionales alemanes

En relación al cuestionario que se ha destinado a profesionales alemanes, se ha obtenido un total de 37 encuestados, representado por 21 hombres y 16 mujeres, que se encuentran en un rango de edad bastante amplio, que oscila entre 36 y 55 años. La estancia laboral media desempeñada por los encuestados en España es de ocho años. Un 78% posee un nivel C1/C2 en lengua española, según el MCER.

Con respecto a los resultados obtenidos, observamos en primer lugar, que en el lenguaje no verbal, si bien es conocida la proximidad que necesitan los españoles para desmontar barreras físicas, emocionales y sociales, incluso en el ámbito profesional (Rehbein, Thomas y Steinhuber, 2009), únicamente un 27% de los encuestados alemanes, que suelen separar claramente la esfera privada de la profesional, se han sentido incomodados por esta cercanía.

En el ámbito de las relaciones interpersonales, un poco más de la mitad de los encuestados (57%) consideran que las empresas españolas son muy jerárquicas. No obstante, algo menos de un tercio tiene la impresión de que los españoles otorgan una gran prioridad al cuidado de las relaciones sociales, siendo difícil a veces, reconocer los intereses comerciales.

En las reuniones o entrevistas, una notable mayoría de los encuestados (73%) alemanes admitieron haberse sentido en cierta ocasión, desconcertados con sus interlocutores españoles por su falta de focalización en el tema princi-

pal y por su imprecisión a la hora de ajustarse al orden del día. Casi la mitad (49%) reconoce que, en algunas ocasiones, su interlocutor español no hablaba lo suficientemente claro, ya que se expresaba con numerosas divagaciones y que, por lo tanto, era fácil perder el hilo de la conversación.

Con respecto a situaciones de negoción, un tercio de los encuestados admiten haber experimentado situaciones de malentendidos porque la mayoría de las condiciones que fueron llevadas a cabo por los interlocutores españoles, se realizaron a través de un acuerdo verbal.

En la toma de decisiones, más de la mitad (54%) de los encuestados alemanes opina que en muchas ocasiones ésta ha llegado a demorarse mucho, ya que dependía absolutamente de la alta dirección. En este sentido, consideran que los españoles en el trabajo, parecen no tener la suficiente autonomía a la hora de ejercer esta función. Igualmente, casi la otra mitad (49%), considera que su interlocutor español ha realizado demasiados cambios en lo acordado.

2.2. Resultados obtenidos en el cuestionario destinado a profesionales españoles

En lo que concierne al cuestionario que se dirige al colectivo profesional español, se ha obtenido un total de 51 encuestados, representado por 32 hombres y 19 mujeres, que se encuentran en un rango de edad que oscila entre 25 y 56 años. Se observa que los encuestados han desempeñado una estancia laboral media de cuatro años en Alemania. Un 49% posee un nivel B1/B2 en lengua alemana, según el MCER.

Con respecto a los resultados obtenidos, se observa que en el plano del lenguaje no verbal, más de la mitad de los encuestados han tenido la experiencia de que su interlocutor alemán sonreía poco y era bastante distante en el trato. No obstante, aunque el estilo comunicativo alemán suele ser bastante directo (Schroll-Machl, 2002), sorprende que únicamente el 20% de los españoles se haya sentido incómodo cuando su interlocutor alemán ha expresado una negativa, rechazo o desinterés de su parte.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, a un 49% de los encuestados les hubiera gustado, o en cierta medida, habrían esperado, que su interlocutor alemán hubiera sido más cercano y con él haber podido crear lazos afectivos más sólidos, que hubieran favorecido sus relaciones comerciales. Un tercio opina que los alemanes son muy individualistas.

En una entrevista o reunión con interlocutores alemanes, las situaciones incómodas más recurrentes que han experimentado los encuestados españoles (63%) son aquellas en las que el ambiente se ha percibido como un tanto tenso, rígido, o en cierta medida, muy protocolario.

A la hora de llevar a cabo una negociación, un 35% de los encuestados observan cierta inflexibilidad en el regateo y un 33% considera que su interlocutor alemán le ha exigido demasiados términos o condiciones por escrito.

En la toma de decisiones, un tercio de los españoles habría esperado que su interlocutor hubiera sido más flexible a la hora de realizar modificaciones en lo acordado. Por otro lado, observamos que únicamente un 16% ha tenido la sensación de que en su empresa alemana se ha esperado más autonomía de su parte.

3. CONCLUSIONES

Tras analizar los resultados y aplicando los criterios de evaluación mencionados, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

En el plano del lenguaje no verbal, aunque nos encontramos con culturas de bajo y alto contexto respectivamente, observamos que a la mayoría de los encuestados alemanes no parece irritar la cercanía española y a una gran parte de los encuestados españoles no les molesta el modo directo que poseen sus interlocutores alemanes para expresar una negativa, rechazo o desinterés. Por lo tanto, actualmente, encontramos en ambos públicos objetivo una mayor adaptación con respecto a estos estándares culturales.

En las relaciones interpersonales, parece ser que la orientación al estatus, estándar cultural que se le atribuye a la cultura empresarial española, es aplicable considerablemente, ya que un poco más de la mitad de los encuestados alemanes, tuvo la sensación de que las empresas españolas son muy jerárquicas. Esta jerarquía también se constata en la toma de decisiones, donde los profesionales españoles, condicionados por una alta dirección, parecen tener escasa autonomía, según la mitad de los encuestados alemanes.

Aunque menos de un tercio de los encuestados alemanes tuvo la sensación de que los españoles otorgan gran prioridad a las relaciones sociales, reconociendo a veces con dificultad sus intereses comerciales, los españoles siguen necesitando crear lazos afectivos más fuertes. Y este hecho puede también desencadenar situaciones de malentendidos recurrentes, especialmente en la primera etapa de adaptación. Contrastando estas opiniones con las de algunos de

los entrevistados alemanes, parece ser que este estándar cultural, al principio, no deja de sorprender, pero con el tiempo se acepta como característica importante de la cultura empresarial española, porque con el paso de los años, se termina considerando muy positivo y beneficioso a la hora de hacer negocios en España.

En relación a la negociación, parece que los estándares que se asignan respectivamente a ambos países, se aplican moderadamente, ya que un tercio de los alemanes afirma que la mayor parte de las condiciones se llevaron a cabo de un modo verbal y a un tercio de los españoles se le ha exigido demasiados términos y condiciones por escrito.

En entrevistas y reuniones, parece que aún se aplica extremadamente el estándar cultural que hace referencia a la tendencia de los españoles a la improvisación o desestructuración en el diseño de la comunicación. El considerable porcentaje de encuestados alemanes (73%) que ha encontrado cierta dificultad en sus interlocutores españoles para focalizarse en el tema principal y el no menos importante 63% de los encuestados españoles, que han percibido una excesiva rigidez y formalidad alemana en estas situaciones de negocios, nos hacen constatar que nos encontramos en uno de los principales puntos de inflexión donde se produce actualmente el mayor número de incidentes críticos en la comunicación empresarial hispano-alemana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Economist Intelligence Unit 2012. *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business*. URL: http://www.eiuperspectives.economist.com/economic-development/competing-across-borders.

Fink, G. Y Meierewert, S. 2001. *Interkulturellels Management. Österreichische Perspektiven.* Wien: Springer.

Katz, L. 2008. *Negotiating international business – The Negotiator's reference guide to 50 countries around the world (Germany and Spain).* URL: http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Germany.pdf http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Spain.pdf.

Keim, L. 1994. *Interkulturelle Interferenzen in der deutsch-spanischen Wirtschaftskommunikation*. Frankfurt am Main: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Kiefer, K.H. 2015. Critical Icidents und der Faktor „Kulturalität“ in der grenzüberschreitenden Wirtschaftskommunikation. *Glottodidactica international journal of applied linguistics* 1: 50-62. URL: http://pressto.amu.edu.pl/index.php/gl/article/view/4157/4239.

Maletzke, G. 1996. *Interkulturelle Kommunikation zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen.* Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rehbein, R., Thomas, A. Y Steinhuber, S. 2009. *Beruflich in Spanien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, S. 2002. *Die Deutschen-Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Siebold, K. 2008. *Actos de habla y cortesía verbal en español y en alemán. Estudio pragmalingüístico e intercultural.* Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.

Trompenaars, F. y Hampden Turner, C. 1997. *Riding the waves of cultures*. URL:http://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba-14437d8900542d666.pdf.