

# Todos somos distintos, pero ¿cuál es el problema?

Vivimos en un mundo cada vez más plural en el que la diversidad forma parte de nuestro día a día. En la sociedad en general y en las empresas en particular conviven personas de diferentes orígenes, culturas, creencias, capacidades, preferencias... todas ellas con características muy diferentes entre sí.

Yolanda Antón

En los últimos años y sin duda como consecuencia de las profundas transformaciones producidas por los procesos de globalización ha surgido con gran fuerza la preocupación por el fenómeno de la diversidad cultural y de su gran importancia ante el desafío que supone su manejo y el desarrollo de competencias en tal sentido.

Geert Hofstede, reconocido estudioso de los fenómenos culturales en el mundo moderno, define cultura como “la programación colectiva de la mente que diferencia los miembros de una categoría de personas de los de otra”.

La diversidad cultural no es algo que vaya a desaparecer mañana y nos vaya a permitir planificar nuestras estrategias bajo el supuesto de entendimiento mutuo. Es, sin embargo, un fenómeno rico cuya exploración puede generarnos incalculables beneficios en términos de rentabilidad y crecimiento de nuestra actividad, y de construir y desarrollar ventajas competitivas a través del aprendizaje de la gestión de la multiculturalidad, considerándola como una fuente de riqueza y no simplemente de problemas, que sin duda ocurren.

Gente de diferentes culturas comparte conceptos básicos pero los percibe desde ángulos y perspectivas diferentes, llevándole a comportarse de



modos que pueden ser considerados irracionales e incluso en directa contradicción con lo que unos valoramos como sagrado y otros, como trivial.

Tenemos que ser optimistas, no obstante, en lo que a la diversidad cultural se refiere. El comportamiento de personas de diferentes culturas no es algo que tengamos que asumir a rajatabla. Existen tendencias, secuencias y tradiciones claras. Las reacciones de los europeos, americanos y asiáticos se pueden predecir, justificar y, en la mayor parte de los casos, gestionar. Fijándonos en las raíces culturales de los comportamientos nacionales, o incluso regionales o funcionales tanto en la socie-

**SEGUROS PARA EMPRESAS**



CUBRA  
CASI  
TODOS SUS  
IMPREVISTOS

¿Quién no ha  
derramado alguna vez  
el café sobre la mesa?

Personas como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



dad como en los negocios, podemos estimar y proyectar con bastante acierto cómo van a reaccionar los “otros” y podemos predecir cómo se dirigirán a nosotros. Un conocimiento de los tratos básicos de otras culturas (y también de la nuestra) puede minimizar sorpresas desagradables (*shock* cultural), darnos ideas por adelantado, y permitirnos interactuar con éxito con diferentes nacionalidades.

Un claro ejemplo pueden ser las negociaciones internacionales, en especial las relativas a *joint ventures* o cuando incurrimos en tramitaciones largas que generalmente están llenas de dificultades. Más allá de problemas prácticos y técnicos (para los que suele haber soluciones rápidas), la psicología y las características nacionales interfieren con frecuencia a nivel ejecutivo, en el que las decisiones tienden a ser más complejas que los acuerdos parciales que toman los técnicos. A esta diversidad cultural, nacional o regional, religiosa o inclusive étnica y hasta etaria, hay que agregar el impacto y la fuerza de las culturas corporativas que varían mucho dentro incluso de un mismo país, y que pueden ser más complejas y variadas que los propios estilos de negocio nacionales.

Determinar las características nacionales es pisar un campo minado de evaluaciones inexactas y sorprendentes excepciones. Generalizando, corremos el riesgo de estereotipar al hablar de una

determinada nacionalidad cuando incluso dentro de ella existen grandes diferencias. Si pensamos por ejemplo en vascos y andaluces podríamos llegar a la conclusión de que tan solo comparten el pasaporte español. Los milaneses se parecen más en cuanto a cultura a los franceses o austriacos que a los sicilianos. En algunos casos las ciudades han desarrollado una identidad cultural tan fuerte que trasciende a la de la región.

Para todo esto la receta es que el fenómeno de la diversidad cultural debe ser objeto de un estudio serio y riguroso. Existen ya a nivel mundial muchas aportaciones de sumo interés y que apuntan a identificar los vectores que permiten analizar y entender la diversidad cultural a partir de la comprensión de que la cultura es fruto de un desarrollo social, que parte de un aprendizaje en el espacio y en el tiempo y que no es innata, sino adquirida. En tal sentido, las investigaciones acerca de las dimensiones de la cultura de Hofstede, a partir sus análisis de IBM a nivel internacional - hoy en proceso de actualización - o de Edgard Hall con su célebre y tan útil distinción entre culturas de alto contexto y de bajo contexto y su impacto en el mundo del trabajo, son herramientas de gran valor para comprender y gerenciar el desafío tan actual de la diversidad cultural en un mundo globalizado ::

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA  
CASI  
TODOS SUS  
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha  
derramado alguna vez  
el café sobre la mesa?**

Personas como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparte desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

