



# Directivos sin fronteras

Las diferencias culturales en  
los negocios internacionales

Salvador Ribas Mas

**Libros de Cabecera** Temáticos



# Directivos sin fronteras

Salvador Ribas Mas

¿Todavía no se explica cómo ese prometedor trato internacional descarriló en el último minuto? O, peor todavía, ¿por qué su socio no cumplió con su parte del trato? ¿Por qué a menudo los proyectos internacionales resultan ser un poco más caros, un poco más lentos y un poco más difíciles en comparación con los proyectos nacionales comparables? ¿Por qué algunas personas verbalizan un *sí* cuando en realidad piensan que *no*? La respuesta a estas preguntas es sencilla: a causa de las diferencias culturales.

**Directivos sin fronteras** responde a la necesidad de los profesionales con vocación internacional (en la empresa, diplomacia, organizaciones internacionales, ONG, etc.) de traducir las habilidades directivas de un país a otro, ayudándoles a obtener mejores resultados.

**Salvador Ribas Mas**, experimentado consultor intercultural, ha escrito este libro en base al Modelo 6-D, ideado por el Dr. Geert Hofstede.

El libro incluye unos valiosos anexos con fichas resumen de veinte países y una tabla de puntuación de ciento diecinueve países, que sin duda ayudarán al lector a descodificar la cultura de sus compañeros, clientes, socios comerciales, etc.

**Libros de Cabecera**  
Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Más información  
aquí:



THEMA: KJK  
ISBN: 978-84-126783-8-3



9 788412 678383

# **Directivos sin fronteras**

Las diferencias culturales en  
los negocios internacionales

**Salvador Ribas Mas**

**Libros de Cabecera**

Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona – Madrid

1ª edición: noviembre 2023

© 2023 Salvador Ribas Mas

© 2023 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Salvador Ribas Mas ISNI: 0000 0005 1228 3578

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

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

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Autora imagen de la cubierta: Neus Frontera, contenido

generado con Midjourney

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-126783-8-3

eISBN: 978-84-126783-9-0

THEMA: KJK

Depósito Legal: B 19280-2023

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral  
Book natural de noventa gramos, procedente de  
bosques y plantaciones correctamente gestionados,  
certificado por FSC.

*A tot Son Canet.*

*Tant nadius com adoptius.*

*Als que ja han partit i als que estan  
per arribar.*

*No hi ha al món tresor més preuat.*

## **Aclaraciones**

Todas las historias contadas en este libro son reales, pero todos los nombres de personas y empresas son ficticios, para proteger la intimidad de las personas y empresas implicadas.

Se ha apostado por el lenguaje inclusivo, por lo que debe entenderse que el uso de un género es, por economía de lenguaje, con carácter neutro. Cualquier error en este sentido debe considerarse involuntario, no deseado.

# Índice

<b>Introducción: mi epifanía</b>	11
<b>Parte I: Cuestiones preliminares</b>	21
1. El impacto de las diferencias culturales en los negocios	23
2. Qué es la cultura	29
<b>Parte II: El Modelo 6-D</b>	37
3. El descodificador de cultura	39
4. Dilema uno: ¿Organigrama horizontal o vertical? Distancia jerárquica (PDI)	43
5. Dilema dos: ¿El individuo por encima del equipo o el equipo por encima del individuo? Individualismo (IDV)	63
6. Dilema tres: ¿Dar lo mejor de ti o ser el mejor? Motivación hacia la ambición y el éxito (MAS)	99
7. Dilema cuatro: Lo desconocido, ¿es emocionante o da ansiedad? Control de la incertidumbre (UAI)	115
<b>Parte III: Últimas cuestiones</b>	131
8. El derribo de falsos mitos	133
9. Conclusiones	143
10. ¿Y ahora, qué?	145
<b>Anexos</b>	159
<b>Anexo I.</b> El hombre que puso la cultura en el mapa	161
<b>Anexo II.</b> Fichas resumen por países:	165
Alemania	167
Argelia	170
Bélgica	173
Brasil	176
China	179
Colombia	182
Corea del Sur	185
Emiratos Árabes Unidos	188
Estados Unidos	191
Francia	194
India	197
Irán	200

Japón	203
Marruecos	206
México	209
Países Bajos	212
Perú	215
Portugal	218
Reino Unido	221
Venezuela	224
<b>Anexo III.</b> Tabla de puntuaciones por países	227
<b>Agradecimientos</b>	231

## INTRODUCCIÓN

# Mi epifanía

A mis veintinueve años, acepté el encargo de diseñar y gestionar la construcción de un Hospital en Kenia, a tan solo cincuenta kilómetros de la frontera somalí. El tiempo apremiaba, pues la situación humanitaria era desesperada y el objetivo era tener el hospital operativo en un plazo de seis meses.

Con la inestimable ayuda de los profesionales sanitarios que iban a desarrollar su actividad dentro del hospital, diseñé el edificio, escribí las especificaciones y redacté las bases de la licitación. Tan pronto como toda la documentación estuvo lista, lancé la licitación y tres semanas después recibí las ofertas, las analicé, y de acuerdo con los criterios establecidos en las bases de la licitación, hice una lista con las cinco mejores ofertas. A continuación, cité al representante de cada una de las cinco empresas preseleccionadas para mantener una reunión con cada uno de ellos por separado.

El representante de la primera empresa llegó puntualmente a nuestra cita. Después de unas preguntas generales, me sumergí de lleno en la documentación y empecé a pedir los detalles acerca de las diferentes partidas presupuestarias, los medios materiales de los que disponían, el talento humano con el que contaban, los proyectos comparables completados hasta la fecha, etc.

Mi interlocutor intentó evadir mis preguntas respondiendo que era muy buen amigo del alcalde del pueblo, que su primo era la mano derecha del ministro de infraestructuras y que su hermano era el jefe de la policía local. Intenté mantener la compostura, pero en mi fuero interno estaba pensando que todo aquello estaba fuera de lugar, puesto que eran irrelevantes las amistades que uno pudiera tener. Lo único que yo tenía en mente era analizar y comparar las diferentes ofertas para poder adjudicar el proyecto a la empresa que aportara más valor al mejor precio. El primer licitador siguió la

conversación preguntándome a quién conocía yo. Esa ya fue la gota que colmó el vaso. Di la reunión por terminada y a esa empresa licitadora por descartada al interpretar que el señor estaba utilizando malas artes en forma de tráfico de influencias.

A la hora indicada llegó el segundo licitador y cuál fue mi sorpresa cuando este empezó a contarme que tenía buenos amigos y familiares en el ayuntamiento, en el gobierno provincial y también en el gobierno central. Empecé a pensar que algo andaba realmente mal. Uno tras otro, los cinco representantes de las cinco empresas licitadoras me indicaron quienes eran sus familiares y amigos y cuán influyentes eran. Y, no conformándose con ello, todos se interesaron por saber qué personas formaban parte de mi círculo social.

## **Mi primer gran fracaso**

Terminó la primera ronda de contactos habiendo descalificado a todas las empresas licitadoras por tráfico de influencias. Lo cual suponía un fracaso estrepitoso por mi parte, pues el éxito de mi misión pasaba por contratar a una empresa capaz de hacer realidad el hospital que la población local tanto necesitaba.

Este fue uno de los primeros errores realmente graves que cometí en mi carrera profesional a causa de un choque cultural. El primero, pero no el último, pues mi currículum está jalonado de errores debidos a choques culturales.

Mis sucesivas responsabilidades profesionales con Naciones Unidas, Meliá Hotels International, la Corte Penal Internacional, Médicos Sin Fronteras y Tragsa me han llevado a instalarme en países tan diversos como Camerún, Kenia, Liberia, Holanda, Egipto y Mauritania, además de realizar estancias de corta y media duración en muchos otros países. Incluso durante mis temporadas con base en España, he seguido interactuado con compañeros, socios y clientes de medio mundo.

Tal exposición internacional me dio la oportunidad de meter la pata continuamente hasta caer en la cuenta de que el impacto negativo

## Introducción

que esos choques culturales tenían en mi desempeño profesional no era nada despreciable, sino que era gigantesco. Y también resultaba evidente que mi situación no era excepcional, que no estaba solo en el mundo, sino que muchísimos profesionales de mi entorno estaban sufriendo (consciente o inconscientemente) las consecuencias de la fricción intercultural. Por no hablar de las incontables inversiones, operaciones y negocios que se iban al traste cada día por culpa de burdos choques culturales.

Porque claro, un choque cultural cuando uno está viajando por vacaciones no suele pasar de ser una anécdota divertida. Pero si uno está trabajando, si uno está gestionando proyectos de millones de euros, o si uno pretende poner en marcha un hospital para que los profesionales sanitarios puedan empezar a salvar vidas cuanto antes, estos choques culturales no tienen gracia alguna, porque afectan negativamente a los plazos de entrega, al presupuesto y a la calidad final del proyecto.

Durante los primeros doce años de mi vida profesional, abordé esas diferencias culturales de manera intuitiva y con las herramientas de las que yo disponía en ese momento: apertura de mente, intuición, empatía, etc. Y paciencia. Mucha paciencia. Y la verdad es que todo ello me ayudó muchísimo. Pero era insuficiente. No era suficiente porque, pese a armarme de paciencia y desplegar toda mi empatía, todavía me topaba con ciertos choques culturales que comprometían seriamente mi eficacia. Los proyectos salían adelante, por supuesto, pero no dejaba de haber cierta fricción intercultural que afectaba negativamente a los plazos, al presupuesto y a la calidad del resultado final. Prueba de ello era que, en comparación con los proyectos que yo gestionaba en España, mis proyectos internacionales comparables resultaban ser un poco más caros, un poco más lentos y un poco más difíciles. Hasta tal punto que llegué a asumir que esa dificultad adicional constituía una suerte de peaje a pagar por trabajar en un contexto internacional.

## Un encuentro feliz

Y así pasaron los años y los proyectos hasta que me mudé a Holanda para incorporarme a mi nuevo puesto en la Corte Penal Internacional de La Haya. El protocolo de incorporación para todos los recién llegados a la institución incluye un curso de introducción. En el mismo, se imparte formación específica con el objetivo de acelerar la adaptación de las nuevas incorporaciones para que estas empiecen a rendir a la mayor brevedad posible. Hay un módulo que versa acerca de la visión y la misión de la institución, otro módulo acerca del funcionamiento interno de todos los departamentos, otro en el cual se informa a quién acudir para realizar cada mínima acción, etc. Dentro del curso, me llamó mucho la atención un módulo de ocho horas llamado *formación intercultural*. Era la primera vez que oía hablar de tal materia. Tomé asiento en el aula y a medida que el formador iba desgranando el contenido del curso, casi que toda mi vida profesional internacional cobró sentido de repente. Porque, sin que yo tuviera que dar ninguna pista, el señor expuso muchísimos ejemplos de choques culturales que yo había sufrido en mis propias carnes durante mi trayectoria (entre ellos el que narré en las primeras líneas de esta introducción), justificó por qué se estaban produciendo y lo más increíble fue que nos dio pautas concretas que nosotros podíamos seguir para prevenir y evitar todos estos problemas en el futuro.

En ese preciso momento me di cuenta de que estaba viviendo mi propia epifanía. ¿Quién era el señor que daba la solución a mis problemas? ¿Y dónde se había escondido durante tanto tiempo? Ese señor se llama Jan-Roelof Abbring y ojalá le hubiera conocido mucho antes, cuando salí de España por primera vez. Existe un proverbio Zen que dice que cuando el alumno está listo, el maestro aparece. Por lo que no me queda más remedio que admitir que no estuve preparado hasta entonces.

## ¿Cómo anticipar los choques culturales?

Pero hay otra pregunta todavía más pertinente: ¿cuál era la varita mágica que permitía al formador enseñarnos a prever y evitar los

## Introducción

choques culturales? Jan-Roelof estaba utilizando el *Modelo intercultural de seis dimensiones* (en adelante Modelo 6-D) creado por el profesor Geert Hofstede (el Anexo I está enteramente dedicado a su figura y su legado).

El profesor Geert Hofstede fue un ingeniero y sociólogo holandés que creó un marco intercultural basado en la investigación científico-académica que nos permite medir en cifras las diferencias culturales. Y claro, todo lo que se puede medir en números se puede comparar, se puede gestionar y anticipar. En definitiva, podemos comprender mejor que nunca las diferencias culturales.

O sea, que todos los choques culturales que yo había sufrido en mi vida profesional, y que me habían supuesto pérdidas de tiempo, dinero y calidad (por no hablar de mis dolores de cabeza y relaciones interpersonales difíciles), los hubiese podido evitar no de manera intuitiva como había estado intentando hasta la fecha, sino de manera racional y utilizando el *Big Data* disponible.

Tan pronto como concluyó la sesión, me acerqué al formador para que me recomendara lecturas que me permitieran profundizar en el conocimiento de la materia. Muy amablemente, Jan-Roelof me recomendó leer *Culturas y organizaciones: El software mental*, de Geert Hofstede, no sin antes advertirme de que no se trataba de una lectura ligera, sino de una obra académica.

## El Modelo 6-D en la práctica

La lectura, relectura y el análisis del libro, acompañado de una reflexión pausada, me ayudó a mejorar mi competencia intercultural adquirida gracias al curso de formación. Y la Corte Penal Internacional, una organización formada por más de mil personas de casi cien nacionalidades diferentes, constituía el ambiente profesional ideal para ponerla en práctica. Empecé a aplicar mi nueva competencia intercultural de manera consciente en mi día a día y noté cómo la eficacia de mi labor mejoró drásticamente. Gracias al Modelo 6-D, el comportamiento de mis compañeros ante ciertas situaciones dejó de parecer errático, para resultar del todo previsible en función de

su nacionalidad y de su cultura. La competencia intercultural actuaba como una suerte de aceite de motor, que reducía al mínimo la fricción intercultural inherente a cualquier engranaje organizacional culturalmente diverso.

Tan revelador me pareció, tan buenos resultados profesionales me estaba dando mi nueva competencia intercultural, y tanto disfrutaba desarrollándola y poniéndola en práctica, que un buen día llamé por teléfono a Jan-Roelof y le pregunté a bocajarro —¿Usted cree que yo podría trabajar con ustedes y contribuir a difundir la competencia intercultural entre los profesionales con vocación internacional? Jan-Roelof, con su amabilidad habitual, me presentó al CEO de su compañía quien, después de largas conversaciones, decidió formarme y certificarme para que, en adelante, pudiese ejercer como formador y consultor intercultural de la mano de la prestigiosísima consultora The Culture Factor.

## **¿En qué consiste la profesión de formador y consultor intercultural?**

Mi profesión consiste en gestionar el impacto de las diferencias culturales en los negocios, ayudando a líderes, directivos y empresarios a incrementar la eficacia de su liderazgo internacional, con el consecuente aumento de competitividad que todo ello implica.

Desde el año 2018, extender la competencia intercultural, es decir, derribar las barreras culturales, se ha convertido en la misión de mi vida profesional.

## **¿Que entendemos por barrera cultural y cuáles son sus consecuencias?**

En esencia, la barrera cultural radica en el hecho de que personas similares reaccionan diferentemente ante el mismo estímulo, dependiendo de su nacionalidad. Luego, compañeros, socios y clientes aparentemente similares, reaccionan de manera diferente ante exactamente la misma situación laboral dependiendo de su país de origen.

## Introducción

Esta sencilla afirmación tiene muchísimas consecuencias de calado, de las cuales me gustaría destacar una: el ejercicio eficaz de las habilidades profesionales como, por ejemplo, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la negociación e influencia, etc., no es culturalmente neutral, sino que viene fuertemente determinado por la cultura de cada país. Por ejemplo, el estilo y las técnicas de gestión de personas que tan bien le funcionan en España, son del todo ineficaces en Alemania o en el Reino Unido. La manera tan brillante que usted tiene de comunicarse con españoles resulta del todo contraproducente con mexicanos y colombianos, pese a hablar del mismo idioma.

La mayoría de los directivos dan por sentado que, si su estilo de liderazgo funciona bien en su país, entonces este mismo enfoque puede ser copiado y replicado una y otra vez en todo el mundo obteniendo el mismo éxito. Pero la realidad demuestra que el éxito de la réplica es dispar en cada país. En consecuencia, no es suficiente copiar las prácticas de gestión empresarial exitosas en un determinado país y replicarlas en cualquier país independientemente de su cultura nacional. Sino que necesitamos *traducir* estas prácticas al contexto cultural de cada país en el que queramos llevar a cabo nuestra actividad y ante cualquier persona de cualquier nacionalidad con la que queramos trabajar.

He escrito este libro en respuesta a esta necesidad de *traducir* el ejercicio eficaz de las habilidades directivas de un país a otro. Y al escribirlo, me he apoyado sobre el rigor científico y académico del profesor Geert Hofstede, aterrizando su Modelo 6-D desde las alturas del mundo académico hasta el terreno de los negocios con un enfoque divulgativo. El libro que el lector tiene entre sus manos es el fruto de una profunda y dilatada reflexión acerca de mi experiencia en la puesta en práctica del Modelo 6-D en la arena profesional internacional, que lo convierte en un manual práctico, accionable y habilitante, cargado de casos de estudio reales para todo profesional que quiera maximizar su desempeño laboral en un ambiente multinacional.

A lo largo de las siguientes páginas voy a proporcionar unas pautas concretas de cómo adaptar a cada país y su cultura la manera ópti-

ma de llevar a cabo su labor directiva. Es decir, la manera óptima de reclutar personas, de motivarlas e incentivarlas, de liderarlas, de formarlas, de evaluar su desempeño (o darles *feedback*), de trabajar en equipo, de comunicar, de gestionar proyectos, de conducir reuniones, de negociar, de influir, de hacer marketing, de vender y desarrollar negocio, etc. Porque, so pena de ser excesivamente repetitivo, el ejercicio eficaz de las habilidades directivas que usted acaba de leer es culturalmente sensible, luego, está tremendamente influido por la cultura de cada país.

## **¿Cómo se estructura este libro?**

En el primer capítulo repasaremos datos objetivos que demuestran que las diferencias culturales tienen un impacto decisivo en el éxito o el fracaso de los negocios y en las relaciones internacionales y diplomáticas.

En el segundo capítulo matizaremos el concepto de cultura, pues se trata de una palabra con varias interpretaciones.

En el tercer capítulo detallaremos en qué consiste y cómo funciona el modelo que nos permite medir, en cifras, las diferencias culturales entre los diferentes países.

Durante los cuatro capítulos que van del cuatro al siete, descubriremos cuatro de los seis dilemas básicos en los cuales se desglosa la cultura de cada país.

En el capítulo ocho derribaremos varios mitos muy extendidos acerca de las diferencias culturales.

En el capítulo nueve extraeremos las conclusiones del libro.

En el capítulo diez encontraremos pautas concretas de cómo adaptar a cada país y su cultura la manera óptima de llevar a cabo su labor directiva.

En el Anexo I dedicamos unas líneas a presentar a la figura y legado del creador del Modelo 6-D: el Profesor Geert Hofstede.

## Introducción

En el Anexo II el lector encontrará unas fichas resumen con las pautas a seguir para 20 países, que suponen una guía de consulta instantánea.

En el Anexo III usted verá las puntuaciones de los cuatro primeros dilemas, en una escala de 0 a 100, para ciento diecinueve países.

## **Un diccionario traductor**

En definitiva, el libro que usted tiene entre sus manos es como un *diccionario traductor*. No un diccionario traductor español-inglés al uso, sino un diccionario traductor de habilidades directivas eficaces en su propio país a habilidades directivas eficaces en ciento diecinueve países diferentes.

La lectura de este libro le ayudará a ser un profesional eficaz en cualquier país y ante cualquier persona de cualquier nacionalidad. Le permitirá transformar las barreras culturales en ventajas competitivas. En definitiva, este libro le convertirá en un auténtico *Directivo Sin Fronteras*.

Y es que, cuando uno invierte su tiempo o su dinero en el extranjero, merece la pena dedicar un momento a conocer el terreno que pisa. Y, si este es su caso, no encontrará mejor retorno en la inversión de su tiempo que dedicar unas pocas horas a leer el libro que tiene entre las manos.



# **Parte I**

Cuestiones

Preliminares



## CAPÍTULO 1

# El impacto de las diferencias culturales en los negocios

*La supervivencia de la humanidad dependerá, en gran medida, de la habilidad de personas que piensan diferente para actuar conjuntamente.<sup>1</sup>*

**Geert Hofstede**

Acuérdese el lector de que empecé la introducción de este libro narrando la historia de cómo descalifiqué de un plumazo a cinco empresas, quedando desierto el proceso de licitación para la construcción de un hospital. Un proyecto, cuya consecución resultaba clave para empezar a salvar vidas humanas, se hallaba estancado a causa de un choque cultural. Y escribí *a causa de* y no *por culpa de* con toda la intención, pues la culpa fue solo mía.

## De bruces contra la gran muralla china

Por desgracia, no soy el único que cometió y sigue cometiendo errores graves *a causa* de choques culturales. Para muestra un botón. Contaré la historia de cómo Dolce & Gabbana perdió millones en tan solo un minuto y cincuenta y ocho segundos<sup>2</sup>. Millones de euros echados a la basura en menos de dos minutos a raíz de otro choque cultural.

- 
1. Traducción del autor de este texto: *The survival of mankind will depend to a large extent on the ability of people who think differently to act together* (Hofstede, Geert: *Cultures Consequences*, Sage Publications, California, 2001)
  2. <https://bettermarketing.pub/how-dolce-gabbana-lost-98-of-their-chinese-market-with-one-video-cb2baacb4a10>

China es el mayor mercado de lujo del mundo y, en consecuencia, uno de los mercados prioritarios para una firma de moda como Dolce & Gabbana. En noviembre de 2018 la firma lanzó un *spot* publicitario en China que, pese a pretender ser muy gracioso, no hizo ninguna gracia a los habitantes del gigante asiático. Al visionar el *spot* en cuestión, se aprecia cómo una joven mujer tiene dificultades para comer una serie de platos italianos con sus palillos chinos.

Con razón o sin ella, la cuestión es que el anuncio fue considerado una burla hacia la cultura china. La reacción del país ante esta percepción fue de boicot total a la marca. Hubo manifestaciones en las puertas de sus establecimientos. Se retiraron sus productos de las tiendas *on-line* multimarca. Muchos clientes retornaron artículos en período de devolución. El desfile de moda que Dolce & Gabbana había programado en Shanghái se tuvo que cancelar. Se perdieron millones de euros en ventas. Y lo que es peor, se perdió algo que no tiene precio: la reputación de marca<sup>3</sup>. Tal y como dijo el famoso inversor Warren Buffet, «se necesitan veinte años para construir una buena reputación y tan solo cinco minutos para arruinarla». En el caso que nos ocupa, bastó un *spot* de un minuto y cincuenta y ocho segundos para hundirla.

Tanto es así, que los señores Domenico Dolce y Stefano Gabbana, se vieron forzados a presentar sus disculpas públicamente<sup>4</sup>. Pero el mal ya estaba hecho.

De haberse interesado por conocer un poco la cultura china, los responsables de esa desastrosa campaña hubiesen aprendido que los palillos chinos no son meros cubiertos, sino que tienen una fuerte carga simbólica. Resumiendo mucho, el palillo superior representa el cielo, y el palillo inferior representa la tierra. Los dedos de la mano, situados entre los dos palillos, es decir, entre el cielo y la tierra, representan al ser humano. China siente un gran orgullo por lo que simbolizan sus palillos, por lo que burlarse de ellos es burlar-

---

3. <https://daxueconsulting.com/dolce-gabbana-china/>

4. [https://elpais.com/elpais/2018/11/23/gente/1542978196\\_322822.html#?prm=copy\\_link](https://elpais.com/elpais/2018/11/23/gente/1542978196_322822.html#?prm=copy_link)

se de su orgullo. Huelga decir que, si uno hiere el orgullo de sus clientes, aunque sea de manera involuntaria, se pega un tiro en su propio pie.

## **Estudios llevados a cabo por consultoras y universidades**

Tanto el caso de estudio de Dolce & Gabbana como la anécdota personal que narré en la introducción no son casos aislados ni excepcionales, sino que los choques culturales con consecuencias negativas en el ámbito laboral, empresarial y diplomático son mucho más comunes de lo que pueda parecer.

Prueba de ello es un estudio llevado a cabo en 2011 por ERC (Universidad de Georgetown, Washington DC) donde se preguntó a 162 personas, de otras tantas empresas, las razones de los fracasos en las misiones internacionales. Sus respuestas son reveladoras, pues alrededor de un 60% de los encuestados respondieron que los problemas más acuciantes con los que se encontraban estaban relacionados con la incapacidad de los expatriados y sus familias de adaptarse a un nuevo medio físico-cultural. Ello contrasta con el 10% de personas que se inclinaron por una falta de competencia técnica o el 32% que señalaron la personalidad o madurez emocional.

En el marco de otra encuesta, PriceWaterhouseCoopers (PwC) preguntó a altos ejecutivos de Estados Unidos y Europa con qué retos se enfrentaban al liderar equipos en diferentes países. Los tres problemas más acuciantes que el estudio puso de manifiesto son: comportamiento individual distinto (69%), diferencias Culturales (65%) y diferentes prácticas de negocios (52%).

Otro estudio llevado a cabo por KPMG arrojó unos datos demoledores: solo el 16% de las fusiones y adquisiciones internacionales añaden valor a las partes, mientras que el 54% destruyen valor y el 30% de ellas no aportan diferencia alguna. Algunos ejemplos de matrimonios mixtos que acabaron en divorcios tormentosos son: Citroën-Fiat, Renault-Volvo, Daimler-Chrysler y Alitalia-KLM.

## Los choques culturales en geopolítica

Uno de los cinco errores más frecuentes en la geopolítica que el Sr. Pedro Baños trata en profusión en su aclamadísimo libro *Así se domina el Mundo* (Ariel 2017), es ignorar la idiosincrasia de los pueblos. Y es que, según palabras del autor, «conocer la idiosincrasia de los pueblos es fundamental a la hora de realizar la planificación de cualquier operación que implique el contacto con otras culturas, tradiciones, religiones y formas de pensar e interpretar la vida. Si es importante cuando se trata de una relación comercial, este conocimiento se convierte en totalmente prioritario cuando lo que está en juego es la posibilidad de ir a la guerra contra esa otra civilización».

El especialista en geoestrategia dedica más de veinte páginas a narrar errores cometidos por Estados Unidos en Afganistán, Pakistán, Irak, Yemen, Vietnam y Somalia, fruto de la incompetencia intercultural. Errores de consecuencias catastróficas para todas las partes que hubiesen podido ser fácilmente evitados tan solo conociendo la idiosincrasia cultural de dichos pueblos.

Y sigue el autor, citando a su vez a Pierre Servent:

La cultura local tiene una notable influencia en el comportamiento del ser humano en el combate, del mismo modo que las percepciones de cada sociedad se ven afectadas por su estructura, su cultura y su historia internas. Por ello, no se encontrarán dos pueblos que piensen y reaccionen de forma equiparable, por más que la globalización haya tendido a una cierta homogeneización.

Aun sabiendo esto, el problema suele surgir por la falta de interés en comprender al «otro», en conocer y entender su mentalidad, inquietudes y aspiraciones.

No se trata de la imposibilidad de comprender las culturas ajenas por más que resulte complejo en ocasiones, se trata de la falta de interés en comprender al «otro»

Y redundando el escritor:

Y es que no entender la idiosincrasia de los pueblos lleva a estos

irremediables fracasos. Fórmulas que fueron exitosas en un escenario concreto no significa que lo vayan a ser necesariamente en otros.

## **La supervivencia de la humanidad y la supervivencia de las empresas**

Y podría seguir vertiendo ríos de tinta acerca de casos reales y estudios que demuestran hasta qué punto los choques culturales pueden intoxicar el ambiente de un equipo de profesionales hasta hacerlo disfuncional, arruinar un negocio, dinamitar fusiones y adquisiciones, entorpecer la ayuda humanitaria, o incluso tensar unas relaciones diplomáticas hasta el extremo de provocar guerras. Pero no me extiendo más en el asunto porque el objeto de este libro no se limita tan solo a plantear el alcance y la gravedad del problema. A ello tan solo le dedico el primer capítulo. La solución al problema aquí planteado la encontrará a medida que usted avance en la lectura del libro que tiene entre sus manos.

Tal y como dejó escrito el profesor Hofstede, «la supervivencia de la humanidad dependerá, en gran medida, de la habilidad de personas que piensan diferente para actuar conjuntamente»<sup>5</sup>. Esta afirmación que, *a priori* puede parecer dramática o exagerada, no puede ser más acertada. Y es que los problemas más acuciantes de la sociedad como, por ejemplo, la seguridad, la economía, el medioambiente y la salud no pueden ser solucionados por cada país por separado, sino que requieren ser abordados en estrecha colaboración entre naciones. La reciente pandemia de la covid-19 es otra prueba más de la lucidez del profesor Hofstede. De nada me sirve erradicar la enfermedad dentro de mi país en un momento dado porque, si el virus sigue existiendo en cualquier otro punto del planeta, tarde o temprano acabará entrando de nuevo en mi país. Un país próspero necesita de socios comerciales prósperos. Un país puede reducir la polución ambiental al mínimo, pero, de una forma u otra, las sus-

---

5. Traducción del autor.

tancias contaminantes que el país vecino vierta sobre su propio aire y sus propias aguas acabarán cruzando mi frontera. Un país no conseguirá altos niveles de seguridad hasta que no haya logrado estabilizar todo su entorno geográfico.

Por todo ello, me atrevo a afirmar que la supervivencia a largo plazo de su empresa, si esta cuenta con clientes, proveedores y empleados de diferentes países también dependerá, en gran medida, de la habilidad de personas que piensan diferente para actuar conjuntamente.

## **La ventaja competitiva definitiva**

Por supuesto que una compañía multinacional puede seguir siendo competitiva pese a ignorar el impacto de la cultura en sus negocios. Existen muchísimos ejemplos. Pero desde luego, cualquier compañía podría ser incluso más competitiva gestionando ese impacto en sus operaciones.

Si usted, o la compañía que usted representa, está muy por encima de su competencia, no tiene mucho de qué preocuparse. Pero si su competencia anda cerca, el derribo de las barreras culturales puede ser la ventaja competitiva clave que incline la balanza hacia uno u otro lado. Hacia usted o hacia su competidor. ¿Y quién sabe si sus competidores ya están terminando de leer este libro?



## El autor

---

**Salvador Ribas Mas** (Maria de la Salut -Mallorca- 1981) ayuda a sus clientes a incrementar la eficacia de su liderazgo internacional mediante formación y consultoría intercultural.

Nada más empezar su carrera internacional como arquitecto técnico, Salvador se dio cuenta de que los miembros de su equipo reaccionaban de manera muy diferente ante las mismas situaciones laborales dependiendo de su nacionalidad. Ello le empujó a investigar los motivos de tales diferencias y, finalmente, a convertirse en consultor intercultural de la mano de The Culture Factor.

Utilizando un método basado en Big Data, Salvador gestiona el impacto de las diferencias culturales en los negocios, ayudando a sus clientes a ser más competitivos.

Antes de convertirse en consultor intercultural, su trabajo en Naciones Unidas, Meliá Hotels International, Médicos Sin Fronteras y la Corte Penal Internacional le llevaron a establecerse en países tan diversos como Camerún, Kenia, Liberia, Holanda, Egipto y Mauritania, además de realizar estancias de corta y media duración en muchos otros países.

Contáctale en [www.linkedin.com/in/salvadorribasmas](http://www.linkedin.com/in/salvadorribasmas)  
y en [salvador.ribas@theculturefactor.com](mailto:salvador.ribas@theculturefactor.com)



**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



## **Libros de Cabecera** Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, insíbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:



**Sigue leyendo en:**

<https://librosdecabecera.com/directivos-sin-fronteras/>

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.