

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Importancia de la Capacitación Cultural: Taiwán como  
Destino Profesional”**

**Georgi Aleksandrov Taraev**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 04/2024**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020-2024

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Importancia de la Capacitación Cultural: Taiwán como  
Destino Profesional”**

**Trabajo presentado por:**

Georgi Aleksandrov Taraev

**Tutor:** Marta María Ingelmo Palomares

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 04/2024

## RESUMEN

Con este Trabajo de Fin de Grado he pretendido hacer una investigación acerca del fenómeno de la *capacitación cultural* y su relación con el desarrollo profesional. El fin fue conocer sus bases y características para poder construir un plan de formación apropiado, que pueda llegar a ser usado por una empresa española para formar a un empleado de su plantilla, antes de destinar dicho sujeto a un ala subsidiario localizado en Taiwán por un periodo de tiempo determinado. Para reunir la información necesaria se ha realizado una revisión bibliográfica para componer el marco teórico; y una investigación de campo poniendo en práctica técnicas investigativas tales como entrevistas personales y encuestas. La búsqueda se desarrolló con el propósito de conocer los diversos tipos de formación cultural, modelos de capacitación cultural propuestos por otros autores, los desafíos presentes en las misiones de expatriación, entre otros. Además, conseguir testimonios relevantes acerca de la cultural social y laboral taiwanesa, tanto de taiwaneses, como de extranjeros que tuvieron la oportunidad de residir en Taiwán.

**Palabras clave:** capacitación cultural; expatriado; plan de formación; empresa subsidiaria; modelos de formación cultural; cultura taiwanesa.

## **ABSTRACT**

With this Final Degree Project I have pretended to make an investigation about the phenomenon of *cultural training* and its relation with professional development. The purpose was to know its bases and characteristics to build an appropriate training plan, which can be used by a Spanish company to train an employee of its staff, before assigning that subject to a subsidiary wing located in Taiwan for a certain period. To gather the necessary information, a bibliographic review was carried out to compose the theoretical framework; and field research, putting into practice research techniques such as surveys and personal interviews. The search was developed with the purpose of knowing the different types of cultural training, cultural training models proposed by other authors, the challenges present in expatriation missions, among others. In addition, to obtain relevant testimonies about Taiwanese social and work culture, both from Taiwanese and foreigners who had the opportunity to live in Taiwan.

**Keywords:** cultural training; expatriate; training plan; subsidiary company; cultural training models; Taiwanese culture.

# Índice

0. Motivación .....	1
1. Introducción y Objetivos.....	1
Introducción.....	1
Objetivos .....	2
2. Capacitación cultural .....	2
2.1 Tipos de capacitación cultural.....	4
2.2 Ventajas e Inconvenientes.....	6
3. Plan de formación cultural .....	8
3.1 Relación entre la formación cultural y el éxito empresarial .....	9
3.2 Fracaso de los expatriados.....	10
3.2.1 Choque cultural .....	11
3.2.2 El periodo de regreso y el choque cultural inverso.....	13
3.2.3 Desafíos y fortalezas: la familia del expatriado .....	15
4. Modelos de formación cultural .....	17
4.1 Modelo I: Las dimensiones de la aculturación de los expatriados.....	17
4.2 Modelo II: Dimensiones de la aculturación de expatriados en China .....	19
4.3 Modelo III: Tres facetas del proceso de adaptación cultural.....	20
4.4 Modelo IV: Formación intercultural y teoría del aprendizaje social.....	21
4.5 Modelo V: El modelo de formación intercultural de Mendenhall, Dunbar y Oddou	23
4.6 Otras formaciones clave para el éxito del expatriado.....	25
4.6.1 Inteligencia cultural .....	25
4.6.2 Capacitación en negociación intercultural.....	26
4.6.3 Conciencia cultural .....	27
5. Modelos de análisis cultural .....	28
5.1 Las 7 dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden-Turner .....	28
5.2 Las dimensiones culturales de Edward T. Hall.....	30
5.3 Las 6 dimensiones culturales de Hofstede .....	32
6. Análisis cultural de Taiwán y España .....	34
6.1 Aplicación del modelo de Hofstede.....	34
6.2 Análisis político-legal, económico, educativo, laboral y religioso de Taiwán.....	38
6.3 Expatriados españoles. Taiwán como lugar de destino para expatriados. ....	40
7. Encuestas y entrevistas .....	44
7.1 Encuestas .....	44

7.2	Entrevistas .....	51
8.	Plan de capacitación cultural para el expatriado.....	57
9.	Conclusiones.....	62
	Referencias.....	63
	Anexo A: Entrevistas .....	66
	Índice de figuras.....	73

## 0. Motivación

La idea de este proyecto surge a raíz de mi propia experiencia a lo largo de los últimos años, habiendo podido vivir, estudiar y trabajar en dos lugares que considero como únicos. Estos lugares son España y Taiwán. Vivir en dos mundos experimentando sus culturas diversas, me ha brindado una perspectiva extraordinaria sobre la vida social y laboral en entornos tan distintos. La experiencia obtenida ha sido fundamental a la hora de comprender la riqueza de la diversidad cultural y el impacto que esta tiene en el ámbito profesional, indiferentemente del lugar donde uno acabe encontrándose. Este recorrido no solo ha sido una inmersión en costumbres y tradiciones, sino también un viaje que ha fortalecido la comprensión acerca de cómo las dinámicas culturales influyen en la vida personal de cada uno y en el tejido de las organizaciones.

La formación académica obtenida a lo largo de los últimos cuatro años, centrada en parte en el ámbito de Recursos Humanos, me ha motivado a realizar este proyecto. A su vez me ha permitido explorar la complejidad que conlleva gestionar talento y la dura tarea que supone tratar de promover la armonía en el entorno laboral. He tenido el privilegio de estudiar asignaturas que destacan la importancia crítica de la gestión de los empleados de una sociedad para el buen funcionamiento de esta en un mundo cada vez más globalizado.

## 1. Introducción y Objetivos

### Introducción

Teniendo en cuenta las disparidades culturales existentes entre ambas naciones y las desafiantes situaciones que esto implica en la administración empresarial, este proyecto de fin de grado surge para reunir y facilitar posteriormente, información útil que permita la gestión de la diversidad cultural en el contexto empresarial, con un enfoque particular en la transición de trabajadores de una cultura a otra. Una empresa española que busca expandir su actividad en el continente asiático mediante la apertura de una subsidiaria en la isla de Taiwán, enfrentándose al desafío retador de preparar a sus empleados para integrarse de forma eficaz y satisfactoria en un entorno diferente laboral y social. El objetivo es proporcionar una guía detallada que sirva de herramienta esencial para la capacitación cultural que está por venir, formando y preparando a los integrantes de la compañía para afrontar los desafíos que surgirán al moverse y trabajar en la recientemente establecida empresa subsidiaria en Taiwán con éxito.

Este trabajo aspira no solo a ofrecer una comprensión de las complejidades culturales existentes que se presentan sino también proponer y ofrecer prácticas y estrategias recomendadas para facilitar una transición suave y próspera. Además, se busca destacar la importancia de la formación cultural como un componente esencial a la hora de gestionar la plantilla, contribuyendo así al fortalecimiento de los vínculos sociales y laborales y dando como resultado el rendimiento óptimo para sobrevivir y operar en un entorno multicultural.

La capacitación cultural es una herramienta fundamental en una empresa que piensa expandir sus operaciones más allá de las fronteras del país donde inició su actividad. Cabe destacar que esta formación se puede incorporar en una empresa incluso sin tener esta la idea de expandir su actividad de manera internacional, ya que igualmente enriquece la empresa y a sus integrantes.

## **Objetivos**

El objetivo general que se persigue alcanzar en este proyecto es la elaboración de un plan de capacitación cultural o, al menos, un esquema que pueda servir como base, para ser desarrollado posteriormente por una empresa. Para lograr este propósito, se marcan varios objetivos específicos. En primer lugar, se pretende buscar y evaluar modelos de formación cultural propuestos por otros autores. Asimismo, se propone una herramienta para comparar la cultura española y taiwanesa con el fin de reflejar las principales diferencias y similitudes existentes. Por último, obtener información de primera mano encuestando y entrevistando expertos sobre las características más destacables de la cultura taiwanesa, dentro y fuera del ámbito empresarial, pudiendo usar los datos obtenidos para enriquecer el plan de formación.

## **2. Capacitación cultural**

Desde hace años con el incremento del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y los acuerdos diplomáticos, mercantiles y sociales, entre otros, entre países tanto desarrollados como emergentes, ha dado como resultado el término que hoy conocemos llamado “Globalización” y como consecuencia de este el aumento de la diversidad cultural en los entornos tanto sociales como laborales. Siriporn y McLean (2001) señalan que la Globalización hoy en día se ha convertido en una tendencia necesaria e inevitable en los negocios que se llevan a cabo por el mundo. El aumento de la diversidad ha hecho que la expresión “capacitación cultural” haya ido ganando relevancia a lo largo del tiempo. Se podría decir incluso que su adopción ha sido progresiva y contextual. La movilidad de la mano de obra y la presencia internacional

están creando una demanda de empleados culturalmente competentes (Eisenberg, 2013, como se citó en Ramsey y Lorenz, 2016). La necesidad de formación específica en este campo se ha visto incrementada a lo largo de las últimas décadas. Algo que se puede observar fácilmente en empresas multinacionales, por ejemplo. Otro hecho importante es que las organizaciones se han vuelto más conscientes de la existencia de la diversidad cultural y lo crucial que es gestionar esta de manera eficaz y eficiente.

A la hora de establecerse una interacción intercultural es común que aparezcan complejidades y las organizaciones reconocen la necesidad de abordar y reducir estas.

La capacitación cultural es un término que abarca gran parte de lo que hoy se conoce como formación cultural, formación intercultural (*cross-cultural training*), formación transcultural y toda la información y prácticas complejas que estas conllevan para capacitar a cierta persona o grupo de personas, ya sea en un entorno social o laboral con el conocimiento sobre una cultura diferente a la propia. Hall (1990) describe la formación cultural como un concepto amplio y multidimensional. Desde el nacimiento del término, cada autor lo ha abordado desde su propia disciplina (sociología, psicología, filosofía, educación, etc.) y también su perspectiva personal.

La investigación llevada a cabo por figuras como Geert Hofstede y Fons Trompenaars en los campos de la psicología intercultural y la gestión cultural, ha contribuido al desarrollo de perspectivas más estructuradas en materia de formación en competencia cultural.

La escuela de Berlitz México (2020) define la capacitación cultural como una herramienta capaz de ayudar a un individuo a la hora de tratar los desafíos culturales en el ámbito empresarial y también en la vida de uno de forma más general. Se centra en formar a la persona con el fin de dotar a esta con una comprensión más profunda y detenida. De esta manera el individuo enfrenta las situaciones interculturales con mayor éxito.

Gupta y Ferguson (2008) mencionan desde el punto de vista de la antropología que la formación cultural no sólo puede abarcar la capacitación en habilidades interculturales de forma específica, sino también brindar una comprensión global de la cultura en la que uno está queriendo sumergirse, apreciando las artes, la historia cultural, etc. Una comprensión profunda de la cultura en lugar de centrarse única y exclusivamente en habilidades prácticas.

Para el caso de un expatriado, la capacitación cultural se refiere al proceso mediante el cual se prepara y adquiere habilidades que son necesarias para que pueda

adaptarse de forma efectiva a la cultura del país de destino y más concretamente al lugar de trabajo. Reduciendo las posibles barreras culturales que haya de por medio.

## 2.1 Tipos de capacitación cultural

No existe un número limitado de tipos de programas de formación cultural y tampoco una lista de tipos impuesta o concreta. Según los objetivos que tenga marcados, el contexto o simplemente las necesidades de las personas u organización interesadas, la capacitación cultural puede tomar diversas formas y enfoques (Dowling et al., 2014). Estos autores también hacen hincapié en la importancia de los programas de concienciación cultural. Este tipo de programas junto al de la formación que se ha propuesto llevar a cabo la empresa, hace que se retroalimenten, lo que resulta en un aumento potencial de la efectividad.

El fin último de un programa de formación cultural es abordar las distintas dimensiones de la cultura en la que se desea adentrar.

A continuación, se exponen los tipos de capacitación cultural adecuados para el caso que se expone en este proyecto, es decir, para un **expatriado** (persona que reside fuera de su país de origen).

- **Capacitación integral en orientación cultural.** Un tipo de capacitación que se podría considerar como más general. Esta formación sería apropiada para un empleado que se traslada a trabajar en un entorno culturalmente diferente. El individuo recibiría la información adecuada sobre la cultura del país de destino, acondicionamiento, como lidiar con el choque cultural a la hora de instalarse allí, etc.
- **Capacitación en comunicación intercultural empresarial.** A la hora de llegar a la empresa subsidiaria de destino, el expatriado necesitará contar con habilidades de comunicación idóneas para dicha ocasión, es decir, en un entorno empresarial distinto. En esta formación se podría tratar de abordar las diferencias en estilos de comunicación verbal, paraverbal y no verbal. Servirá para que el individuo pueda comunicarse tanto con compañeros de trabajo del mismo nivel, como de nivel superior.

- **Negociación intercultural o negociación intercultural en el ámbito empresarial.** Apropiado para casos donde se necesite negociar y resolver conflictos, por lo tanto, este tipo de capacitación es importante ya que hay que tener en cuenta que puede haber distintas dinámicas en los estilos de negociación en contextos culturales diferentes. Hofstede (1980) menciona la importancia de la comprensión cultural y su repercusión en diversos aspectos de la comunicación y los negocios. Este tipo de formación se detalla más adelante en el apartado 4.6.
- **Capacitación en gestión intercultural.** Esta capacitación es adecuada para aquellas personas que están al cargo de un departamento y, por lo tanto, dirigen equipos compuestos por individuos de diferentes culturas. El sujeto expuesto adquiere habilidades propias de un líder para promover la inclusión y eficiencia de la plantilla multicultural.

Como se puede observar se podría formar al sujeto en temas muy diversos. La elección de los tipos de capacitación cultural a utilizar y/o creación de otros que se puedan considerar como relevantes y necesarios, dependerá de la empresa y sus necesidades. Es importante destacar que, una vez elegido el tipo de capacitación, este se puede modificar e incluso cambiar para que se cree el más apropiado posible. Puede que, también una vez llegado a la empresa subsidiaria, con la información obtenida del expatriado y la organización, la empresa matriz cree un nuevo tipo de capacitación ajustándose a las necesidades en ese preciso momento. Las posibilidades son ilimitadas.

La escuela de Berlitz México (2020) indica que los programas de capacitación cultural considerados efectivos se ajustan a las necesidades particulares de la empresa o del individuo impartándose en una variedad de formatos, que van desde clases presenciales y discusiones en grupo hasta representaciones teatrales y módulos de instrucción y preparación en línea. En consecuencia, lo adecuado sería que cada programa de capacitación se imparta en el formato que mejor se ajuste.

Es relevante destacar los programas de sensibilización o concienciación cultural y su importancia. Un programa de formación en sensibilización cultural bien diseñado puede ser enormemente beneficioso tanto para la empresa como el expatriado, ya que trata de fomentar la apreciación de la cultura del país de acogida para que los expatriados puedan comportarse en consecuencia, o al menos desarrollar pautas de

afrontamiento adecuadas (Tung, 1981, como se citó en Ko y Yang, 2011). Los componentes de dicho programa varían dependiendo del país de origen, duración, finalidad de la cesión y el proveedor de dichos programas, que es el encargado de diseñarlos y en muchas ocasiones ponerlos en práctica.

Bennet crea el modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural con el fin de explicar como un individuo reacciona al encontrarse en un entorno cultural distinto al suyo (Bennett, 1986, como se citó en Bennett, 2017). Cada persona afronta las diferencias de forma determinada y dependiendo de cómo es la forma se encuentra en una de las seis etapas evolutivas (Ibíd, 2017). Estas etapas van desde la negación (etapa 1) pasando por defensa, minimización, aceptación y adaptación para llegar a la última que es la integración (etapa 6). Para el caso del expatriado será necesario ver en qué etapa está y qué medidas serían las apropiadas para hacerle llegar a estar lo más cerca a la última etapa. Estando en esta, el sujeto se siente cómodo con ambas culturas, la suya propia y la nueva, teniendo la capacidad de entender y evaluar cada detalle dependiendo del contexto al que se enfrente.

## **2.2 Ventajas e Inconvenientes**

La formación cultural aporta una serie de ventajas para la persona o grupo de personas sometidas a esta, mejorando la comunicación, el entendimiento y efectividad a la hora de operar en contextos internacionales (Hofstede, 1980). A su vez, existen varios factores que pueden suponer un percance e incluso algún inconveniente a la hora de realizar la formación. Factores como: no tener clara la naturaleza de la capacitación, desconocer la forma correcta de cómo se pone en funcionamiento y adapta al sujeto y su situación, no identificar el contexto cultural en el que se lleva todo el proceso a cabo y, por último, no conocer a fondo el sujeto en sí (características personales). En este último factor hacen hincapié Mendenhall y Black (1990) en su análisis sobre la formación intercultural al citar que los individuos que tienen un alto nivel de flexibilidad cognitiva estarían más dispuestos a aceptar e incorporar nociones fundamentales de la formación cultural. Por lo tanto, estos podrían beneficiarse más de la formación que aquellos individuos que tienen niveles más bajos de flexibilidad cognitiva, dependiendo dicho nivel completamente de la persona (Ibíd, 1990).

## Ventajas

- Refuerza la comunicación. La comunicación entre personas cuyas culturas difieren en muchas ocasiones supone una dificultad. La formación cultural reduce esta dificultad al facilitar el entendimiento de las diferencias que pueda haber en las normas culturales, el estilo de comunicación y también el lenguaje corporal.
- Promueve la diversidad e inclusión. Una vez el empleado o empleados se sensibilizan sobre las culturas diferentes a las suya propia dentro de la empresa o en el entorno social al que se exponen, se funda un entorno más inclusivo y, además, fomenta a que los individuos lo vean desde un punto de vista diferente y positivo haciendo que valoren la diversidad.
- Incrementa la efectividad operativa en entornos internacionales. Como se ha mencionado con anterioridad, el mundo empresarial está cada vez más globalizado, lo que aumenta la necesidad de relaciones interculturales. La formación cultural ayuda a comprender y adaptarse a las diferencias culturales presentes y, por lo tanto, incrementar la efectividad operativa en los entornos cada vez más globalizados.
- Reduce las equivocaciones y malentendidos. Las interpretaciones erróneas son muy comunes, especialmente a la hora de negociar con empresas de Asia Oriental. Joe Peters (2019) expone en un estudio reciente que cuando se negocia con japoneses, a las empresas de culturas occidentales les cuesta y en muchas ocasiones causa malestar, ya que los empresarios japoneses muestran interés y dicen que “sí” a la hora de negociar, pero esa afirmación puede indicar que solamente les gusta la idea y no que estén de acuerdo con la puesta en marcha de esta. Lo que puede derivar fácilmente en un conflicto si no hay conocimiento previo de esa forma que tienen de expresarse.
- Adaptabilidad más efectiva. Esta sin duda es la ventaja que más destaca en caso del expatriado. Capacitar al expatriado y dotarle de conocimiento acerca de la cultura taiwanesa, facilitará su adaptación al entorno cultural tan diverso como es el taiwanés. Esa adaptabilidad es importante para cualquier empresa que tenga que gestionar operaciones internacionales o que se proponga comenzar a tenerlas en un futuro.

## Inconvenientes

- No aceptación del cambio. Para incorporar un plan de formación cultural hay que realizar ciertas modificaciones o cambios. En algunas ocasiones habrá empleados que lo verán como una pérdida de tiempo, por lo que no mostrarán interés. Otros

puede que lo vean como un esfuerzo innecesario, queriendo permanecer tal y como están en el momento antes de poner el plan en marcha. Fanjul (2010) habla de la actitud de una persona como la herramienta necesaria para afrontar de forma exitosa cualquier barrera cultural que pueda haber. Según un estudio realizado, Fanjul expone que hay expatriados españoles que prefieren vivir en España, ya que para ellos es la mejor opción. Sin embargo, estos deciden irse al extranjero alegando que es un paso importante y necesario para desarrollarse de forma profesional y por ser la recompensa en forma de sueldo percibido mayor. Estos expatriados consideran el destino en el exterior “un mal necesario”.

- Sensibilidad cultural. A. Dubrin (1978) define este concepto como la comprensión y respeto por las culturas ajenas a la de uno mismo valorando la diversidad. Pueden darse casos en los que la capacitación cultural, orientada a enseñar y transmitir esa comprensión y respeto, sea malinterpretada consiguiendo un resultado inapropiado.
- Empleo de recursos y costes. Al igual que cuando se diseña y pone en marcha cualquier curso nuevo o programa en la empresa, una implementación de un programa de formación cultural puede suponer un coste elevado tanto desde el punto de vista financiero como en términos de tiempo. En una empresa que cuenta con recursos limitados, esto puede suponer un gran inconveniente, puesto que el programa no se ejecutará en su totalidad o ni tan siquiera se optará por iniciarlo. Incluso si el objetivo es formar al expatriado para poder participar en negociaciones, los programas de formación cultural orientados a este fin suelen ser difíciles de elaborar. Fanjul (2010) menciona una agrupación de tipos de problemas para la empresa y el expatriado a la hora de negociar debido a las barreras culturales existentes. Estos problemas son: incremento de los gastos operativos, dificultades de comunicación y, por último, obstáculos derivados de una actuación inapropiada, que traen efectos negativos debido a la posibilidad de que sea ofensiva.

### 3. Plan de formación cultural

En este punto se muestra información acerca de lo que supone un plan de capacitación cultural efectivo y las causas del fracaso en la misión asignada a un expatriado. Además, se hace un análisis sobre el choque cultural provocado por las distintas etapas que ha de afrontar, antes de iniciar el viaje, durante y una vez regresa al país de origen, así como las barreras que se interponen en el camino.

### 3.1 Relación entre la formación cultural y el éxito empresarial

Un plan de formación cultural bien desarrollado supone una clara ventaja a la hora de asignar una misión a un expatriado en el extranjero. Hay una relación positiva significativa entre el plan de capacitación cultural y el rendimiento posterior del expatriado (Earley et al., 1970-1988 como se citó en Black y Mendenhall, 1990). Estudios llevados a cabo por investigadores en el mismo periodo, examinaron la relación entre el plan de capacitación y la adaptación del expatriado al lugar de destino, tanto dentro como fuera de la empresa, mostrando un claro resultado favorable (Hewett et al., 1970-1988, como se citó en Black y Mendenhall, 1990). Mendenhall y Oddou (1985) en su trabajo sobre las dimensiones de la aculturación del expatriado, también destacan que, si un individuo llega a ser formado y poseer las habilidades apropiadas, este alcanza el éxito en las misiones asignadas en el extranjero. Estos estudios demuestran la relación positiva entre la formación y el desempeño posterior.

En un artículo publicado por LearnLight (2018) se expone que entre un 40 y 50% de los casos de expatriados hoy en día siguen fracasando, y la razón principal es el sujeto, concretamente la elección de la persona errónea para el puesto. Las razones posteriores son la falta de apoyo de los locales en el país de acogida, dificultades domésticas, desconexión del país de origen, sobrecarga de responsabilidades, etc. (Ibíd, 2018). Estas últimas razones hacen que se replantee si realmente la culpa es del sujeto o si la explicación por la que fracasan las asignaciones de los expatriados pueda esconderse detrás de un plan de formación equivocado o de contenido y práctica insuficientes. Muchos de los planes de capacitación acaban siendo genéricos y poco desarrollados. Entre el 16 y 40% de los directivos estadounidenses expatriados, acaban abandonando la misión asignada en el extranjero antes de tiempo (Tung et al., 1971-1988, como se citó en Black y Mendenhall, 1990). Ya sea por no encontrar la manera de adaptarse al nuevo entorno o por el resultado escaso debido a su bajo rendimiento. Estudios de los años 70 y 80 declaran que apenas el 30% de los directivos a los que se les asigna un asunto como expatriados reciben preparación previa. Esto se debe principalmente a algo ya mencionado anteriormente, que es la no creencia en que estos programas sean efectivos. Bonvilian y Nowlin (1994) en su investigación sobre la conciencia cultural, añaden que la preparación ofrecida a los empleados resulta ser inapropiada y con costes muy elevados. Además, los empleados acaban en una situación de frustración por no ir bien preparados.

Como se ha mencionado anteriormente un buen plan de formación cultural aumenta las probabilidades de éxito del expatriado en el lugar asignado, ya que la empresa está planeando enviar a una persona a trabajar y vivir en un país que en muchos casos suele ser totalmente diferente u opuesto al suyo propio. Un estudio llevado a cabo por Miller (1973) sobre las dimensiones del comportamiento directivo en Estados Unidos, muestra que los empresarios que ocupan altos cargos creen que un director de departamento que se desenvuelve de forma excelente en empresas que operan en las grandes ciudades, desempeñarán sus funciones de la misma forma en las capitales de países como Japón o China. Lo que conlleva a que estos mismos directivos no ven la formación previa del expatriado como algo importante y no invierten los recursos necesarios (entre ellos monetarios). Mendenhall y Oddou (1985) apoyan esta idea, atribuyendo como razón principal del uso escaso de la capacitación cultural a que esta no se llega a considerar eficaz.

### 3.2 Fracaso de los expatriados

Anteriormente se ha expuesto información acerca de la poca importancia que se le da a la formación previa del sujeto antes de ser enviado por parte de los directivos y del porcentaje de expatriados que acaban fracasando y regresando. En este punto se refleja el fracaso de los expatriados, ya que es relevante conocer a que se debe antes de proceder con la creación del plan de formación.

Un estudio reciente de la Universidad de Boston (2022) expone el fracaso de los expatriados y sus características. Afirman que el fracaso se puede manifestar de distintas formas. Algunos indicadores de dicho fracaso pueden ser:

- Incapacidad de adaptación en el nuevo entorno. Aquí se podría incluir tanto la cultura como el estilo de vida. Debido a estas dificultades de adaptación, los expatriados pueden llegar a sentirse aislados y en muchas ocasiones frustrados.
- Rendimiento laboral decreciente. Las dificultades de adaptación no son sólo en el ámbito social sino también laboral. Esto lleva a que los trabajadores no cumplan las expectativas de sus encargados. En un caso extremo puede llevar incluso al despido.
- Problemas personales. Estos problemas pueden ser financieros, de salud o incluso familiares. Este último se expondrá más adelante de forma más detallada. Dichos inconvenientes pueden hacer que el expatriado vuelva al lugar de origen haciendo que fracase la misión que le fue asignada.

- Falta de apoyo social. Este indicador está relacionado con la incapacidad de adaptación. Esta incapacidad se ve reflejada en el obstáculo al que se enfrentan los individuos para hacer una red social sólida agrandando el sentimiento de aislamiento. El apoyo de un familiar y/o amigo es algo crucial al estar en un lugar poco conocido.

Joshua-Gojer (2012) asocia el fracaso de los expatriados normalmente a un regreso prematuro o problemas de adaptación. Para evitar esta situación la compañía ha de proporcionar las herramientas adecuadas para la correcta adaptación del expatriado en el nuevo lugar. Dicha adaptación se logra cuando el individuo siente comodidad psicológica e identifica la nueva cultura como algo familiar y cercano (Black et al., 1992).

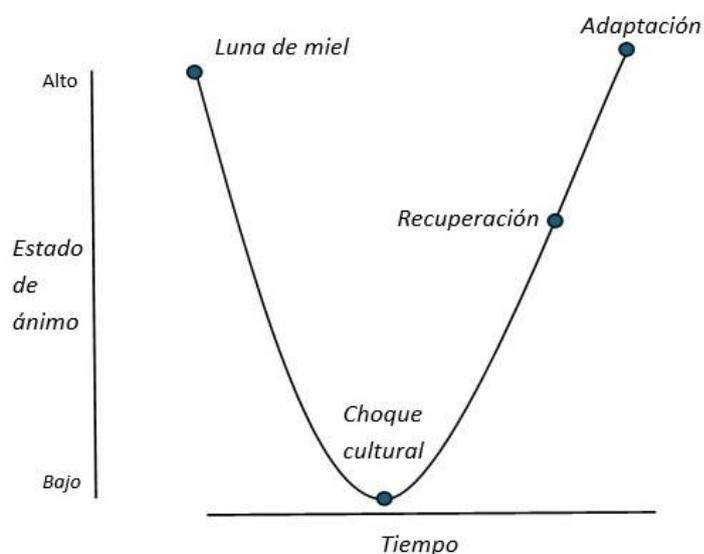
A la hora de analizar las causas del fracaso de los expatriados, hay que tener en cuenta factores como los relacionados con el propio expatriado, con las acciones de la empresa encargada del diseño del plan de formación y su gestión, y, por último, el factor familia del individuo.

### **3.2.1 Choque cultural**

El término contrario a la adaptación se define como choque cultural. Es una expresión a la que se le da mucho uso en temas relacionados con experiencias foráneas. El choque cultural una mezcla entre estrés y distanciamiento experimentados por un individuo cuando se enfrenta a entornos incomprensibles (Oberg, 1960, como se citó en Phiri y Pillay, 2015). Adler (1981) habla acerca del choque cultural como la frustración y la confusión resultantes de ser “bombardeado” por señales inentendibles. El choque cultural es un fenómeno tanto psicológico como cultural (Adler, 2003, como se citó en Naeem et al., 2015). El choque cultural es una de las causas principales por las que la misión del expatriado fracasa (Oberg 1960, como se citó en Phiri y Pillay, 2015). La persona no es capaz de comportarse adecuadamente en la nueva cultura debido a las diferencias en costumbres y comportamientos, entre otros. El individuo experimenta el choque cultural en la fase inicial de confrontación con la nueva cultura, es decir, el momento en el que llega al país de destino (Phiri y Pillay, 2015).

Gullahorn y Gullahorn (1963) crean el Modelo de Adaptación en curva de “U” con el fin representar las etapas de la adaptación cultural en alumnos estadounidenses que se iban al extranjero y volvían después de un periodo de tiempo determinado. En este proyecto se toma la idea del modelo para aplicarlo al caso del expatriado, como se puede observar en la Figura 1. A continuación, se muestra dicho modelo:

**Figura 1.** Modelo de Adaptación de Gullahorn y Gullahorn de 1963



*Fuente:* elaboración propia a partir de Gullahorn y Gullahorn (1963)

Es importante señalar que la curva en si es una herramienta meramente conceptual, es decir, carece de una representación gráfica estandarizada. La ilustración ha sido creada en este trabajo para poder exponer las cuatro etapas, y, por lo tanto, la idea general de manera más visual. La primera etapa se denomina “luna de miel”. En este punto el individuo se siente apasionado y en fase de excitación por el comienzo del nuevo episodio de su vida profesional. El problema viene en la siguiente etapa “choque cultural”, donde el entusiasmo del expatriado se ha ido desvaneciendo y los retos y dificultades para que se adapte a la nueva cultura se muestran claramente en forma de retos u obstáculos. En la tercera etapa llamada “de recuperación”, el sujeto comienza a recuperarse del choque cultural. A medida que los expatriados se acostumbran a las formas de vida en el extranjero, comienzan a sentirse más optimistas y eficaces (Adler, 1981). Es importante destacar que, tanto en la fase anterior como en esta, el apoyo por parte de la empresa y los familiares se vuelve determinante. La empresa ha de hacer lo posible tanto antes de iniciar el viaje como una vez el trabajador se encuentre en el país de destino, para que ese choque no suponga la razón de abandono y regreso de vuelta del individuo. En la fase de recuperación, las estrategias de afrontamiento por parte de la empresa y las propias del expatriado son claves. Como se visualiza en la imagen, la curva comienza a subir, lo que se traduce en un factor positivo. La cuarta y última fase de este modelo se denomina “adaptación”, y recordando lo citado anteriormente, los individuos se sienten cómodos y con conocimientos y capacidades suficientes para

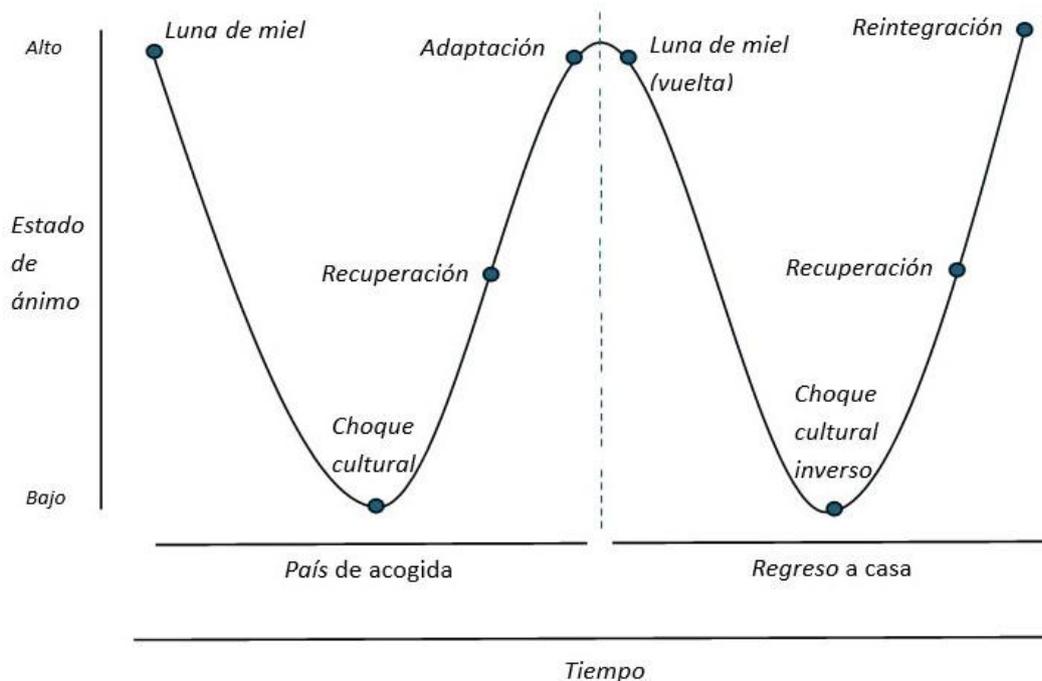
desenvolverse en la nueva cultura, y teniendo estabilidad emocional. Cabe destacar que este modelo es una generalización y que para cada expatriado será diferente. Es posible que algunos individuos no lleguen a experimentar el choque cultural de manera profunda, mientras que otros pueden pasar por un momento crítico y necesiten de varios ciclos de adaptación. La empresa ha de prestar especial atención a la segunda etapa, ya que el choque cultural en muchas ocasiones es una barrera difícil de superar.

### **3.2.2 El periodo de regreso y el choque cultural inverso**

Como se expuso con anterioridad, el momento antes de iniciar la movilidad y una vez estando en el lugar de destino, pueden ser muy críticos para la misión del expatriado. Sin embargo, aunque el individuo llegue a adaptarse bien y cumplir con sus objetivos en el extranjero, la vuelta a casa puede suponer un reto desafiante. Dicho regreso se denomina repatriación. Adler (1981) lo define como readaptación intercultural, que es la transición de una cultura extranjera a la cultura de origen. (Mendenhall y Gregersen, 1992, como se citó en Phiri y Pillay, 2015) declaran que el empleado repatriado ha tenido poca o ninguna oportunidad de examinar la interacción entre sus cambios personales y los cambios del entorno en el país de origen. En el caso de la adaptación a la repatriación, estos cambios personales y ambientales se enfrentan repentinamente cuando el individuo regresa a su país de origen. Esta confrontación puede ser uno de los factores críticos por los que la mayoría de los empleados afirman que la reincorporación a su país de origen y a su empresa fue más difícil que el traslado inicial al extranjero (Adler, 1981). Una mayoría significativa de los empleados repatriados no están satisfechos con el proceso de repatriación. Una investigación llevada a cabo expone que aproximadamente el 25% de los empleados repatriados estadounidenses abandonan la empresa en el plazo de un año tras su regreso (Black et al., 1992). El punto crítico se podría decir que está a la altura del choque cultural expuesto antes, pero claramente habiendo regresado el individuo al país de origen. Dicha etapa quedaría con el nombre de choque cultural inverso. Gaw (2000) define el choque cultural inverso como el proceso de readaptación, reintegración y vuelta de sumergimiento en la propia cultura (o de partida), después de haber residido en una cultura ajena durante un período de tiempo prolongado. El choque ocurre al notar los cambios en el entorno que el expatriado considera como conocido para él. Es la experiencia de enfrentarse a un entorno que antes era familiar, después de haber vivido en un entorno diferente durante un periodo de tiempo significativo. Es relevante destacar que el tamaño del impacto está relacionado con el tiempo de asignación en el extranjero y el grado de desconexión con el país natal, cuanto más tiempo haya transcurrido y considerable sea la desconexión, mayor será el choque.

En la Figura 2, se muestra una forma del modelo de adaptación de Gullahorn y Gullahorn (1963), ampliado con el fin de incorporar el período de vuelta.

**Figura 2.** Ampliación del Modelo de Adaptación de Gullahorn y Gullahorn de 1963



*Fuente:* elaboración propia a partir del modelo de Gullahorn y Gullahorn (1963)

Como se observa en la representación gráfica, al modelo anterior se le añade el periodo de regreso a casa. En este nuevo periodo el choque cultural se convierte en inverso y la adaptación pasa a ser una reintegración debido al proceso de repatriación. La empresa ha de tener en cuenta este momento y dar el apoyo necesario al expatriado, ya que este puede tomar la decisión de abandonar su puesto de trabajo. Además, puede acabar captado por una empresa de la competencia. En ambos casos, la empresa no solo estaría perdiendo el dinero invertido en la formación del expatriado y el periodo de estancia, sino también las nuevas habilidades, destrezas y conocimientos que obtuvo en el país de destino. Dichos conocimientos enriquecen la empresa y, por lo tanto, esta ha de hacer todo lo posible para retener al trabajador.

Un expatriado que finaliza su misión en el extranjero a tiempo, pero con un rendimiento deficiente no puede considerarse exitoso (Hung-Wen, 2007, como se citó en Boriçi y Çelepija, 2014).

Para acabar con este punto, en base a lo expuesto y desde el punto de vista personal, los fracasos en las asignaciones de expatriados en el extranjero no deberían siempre atribuirse exclusivamente a la falta de habilidades o compromiso por parte de los individuos. En muchos casos, la responsabilidad recae en el programa de formación, siendo este inadecuado y escasamente ajustado a las características personales y profesionales de los expatriados. Cada individuo posee habilidades, necesidades particulares y experiencias que deben ser consideradas durante el proceso de selección de candidatos y preparación para una asignación internacional como es la de este caso. Si el programa de capacitación cultural no aborda adecuadamente estas especificidades, los expatriados pueden enfrentarse a dificultades totalmente innecesarias en su desempeño en el nuevo lugar de trabajo. Es esencial que las empresas revisen y adapten sus programas de formación para garantizar una transición exitosa, teniendo en cuenta no solo las habilidades técnicas requeridas, sino también las habilidades interculturales y la capacidad de adaptación de cada individuo. De este modo, se puede maximizar el éxito de las asignaciones internacionales y reducir la probabilidad de fracasos que se atribuyen a fallos en la preparación y apoyo ofrecido a los expatriados.

### **3.2.3 Desafíos y fortalezas: la familia del expatriado**

Al principio, los expatriados pueden tener limitaciones para adaptarse a la cultura y al entorno del país de acogida, lo que repercute negativamente en su capacidad para tomar las decisiones correctas y crear buenas relaciones con los trabajadores, los socios comerciales y los funcionarios de ese país. A veces puede que ni siquiera estén motivados para emprender la misión en el extranjero o que no tengan la competencia técnica necesaria para realizar la tarea. En otros casos, los expatriados carecen de la madurez emocional necesaria para gestionar adecuadamente las nuevas responsabilidades y la carga de trabajo asociado a la misión en el extranjero (Hill et al., 2004-2013, como se citó en Boriçi y Çelepija, 2014).

Conforme lo establecido sobre la adaptación, los expatriados que no se adaptan satisfactoriamente a sus destinos internacionales no funcionarán bien, se retraerán psicológicamente y es casi seguro que acaben regresando antes de tiempo (Black et al., 1993-1998, como se citó en Phiri y Pillay, 2015). Como se expuso con anterioridad, es más probable que dicho regreso llegue a efectuarse al entrar el expatriado en la segunda etapa (choque cultural). Cuanto mejor adaptados estén los expatriados, más probabilidades tendrán de completar su misión en el extranjero. En consecuencia, los expatriados bien acomodados serán más competentes y estarán más comprometidos con su nuevo trabajo porque experimentan menos estrés y una mejor integración cultural. La

adaptación satisfactoria de un expatriado al entorno cultural de acogida es el principal factor determinante del rendimiento laboral positivo del expatriado (Phiri y Pillay, 1989).

Los expatriados suelen tener que separarse de sus familias para trasladarse a un nuevo país o vivir lejos de ellas, lo que resulta una carga mental tanto para ellos como para sus familias. El apoyo familiar es sin duda un factor importante relacionado con la adaptación (Tung et al., 1985-2001, como se citó en Lee, 2007). Aunque en muchos casos los expatriados van acompañados de sus cónyuges y/o miembros de la familia, sobre todo de sus hijos.

Según la encuesta sobre Tendencias de Movilidad Global del año 2015, en la que participaron individuos de 163 empresas a nivel mundial que representaban a más de 11 millones de empleados, el 73% de los expatriados iban acompañados de su cónyuge o pareja (sin estar casados) y el 52% que aceptaron una asignación en el extranjero se llevaron con ellos a sus hijos (Servicios globales de reubicación Brookfield 2016). Tanto para los empleados como para sus familias, la adaptación a la vida en el extranjero puede considerarse un obstáculo importante (Black et al., 1991, como se citó en Phiri y Pillay, 2015).

Se estima que en un intervalo de entre el 20 y el 40% de los expatriados destinados a realizar misiones internacionales regresan prematuramente debido a la incapacidad del expatriado y/o de su cónyuge para adaptarse a una nueva cultura y a un nuevo entorno (Black y Mendenhall, 1989; Dunbar y Oddou, 1987, como se citó en Phiri y Pillay, 2015). La incapacidad de la familia, especialmente de la pareja del expatriado, para encajar en el nuevo entorno, puede ejercer mucha presión sobre el empleado trasladado, incrementando las probabilidades del fracaso (Black y Gregersen, 1991, como se citó en Boriçi y Çelepija, 2014). Según Black y Gregersen (1991), en muchos de los casos el cónyuge tiene mayores complicaciones para llegar a la adaptación e integración en el lugar. Si las dificultades que experimentan los miembros familiares llegan a ser considerables, esto puede afectar de forma negativa la ejecución de las tareas del expatriado y, por lo tanto, la vuelta prematura al país de origen. Sabiendo esto, la empresa ha de evaluar a la familia y dar con las formaciones y procedimientos adecuados para que estén preparados y así asegurar el éxito de la misión (Boriçi y Çelepija, 2014). La capacitación cultural puede conseguir un rendimiento eficaz para el expatriado y facilitar el progreso de una adaptación tanto para este como su pareja e hijos. Los costes para los expatriados que fracasan en sus misiones pueden reflejarse en pérdida de autoestima y confianza en ellos mismos, así como encontrarse desmotivados para participar en otra misión parecida en el extranjero (Puck et al., 2008, como se citó en

Boriçi y Çelepija, 2014). Las relaciones familiares también pueden verse afectadas negativamente.

No solo el expatriado y sus familiares, sino también la empresa y su imagen pueden peligrar. Según Andreason (2003), en su obra sobre la adaptación de los expatriados a destinos en el extranjero, la empresa que envía al expatriado puede enfrentarse a la pérdida de oportunidades y/o cuota de mercado, así como a relaciones dañadas con los grupos de interés (clientes, socios, etc.) a nivel nacional e internacional.

## 4. Modelos de formación cultural

Dar con el modelo de formación cultural adecuado no es tarea simple para las empresas. Muchas entidades, especialmente estadounidenses, como se ha expuesto, terminan haciendo planes de capacitación que acaban fracasando o incluso ni siquiera optan por formar al empleado antes de mandarlo al extranjero. Lo que lógicamente en la mayoría de los casos resulta en un desastre. En esta parte del proyecto, se presentan cinco modelos de formación junto a otras formaciones, que podrían ser consideradas como claves para situar al expatriado más cerca del éxito en su misión.

### 4.1 Modelo I: Las dimensiones de la aculturación de los expatriados

El diccionario de Webster define la palabra “aculturación” como la modificación cultural de un individuo, grupo o personas mediante la adaptación o el traspaso de rasgos de otra cultura.

Este modelo fue creado por Mendenhall y Oddou (1985) con el fin de remediar el hecho de los directores de corporaciones multinacionales que rechazan invertir en los planes de capacitación cultural. Cosa que lleva a un coste importante para la empresa a posteriori debido a la alta probabilidad de fracaso del expatriado. Además, en caso de tener que llevar a cabo negociaciones importantes (siempre y cuando entre dentro de las funciones del expatriado) y no esté lo suficientemente capacitado, acabará resultando en una pérdida para la empresa en el presente afectando también el futuro (Mendenhall y Oddou, 1985). El modelo se podría definir como un marco diseñado para examinar los retos a los que se tiene que enfrentar un individuo cuando se ha de adaptar a una desconocida cultura. Este modelo hace hincapié en cuatro dimensiones clave que refuerzan el proceso integral de la aculturación, y, por lo tanto, proceso de adaptación del expatriado.

Estas dimensiones son:

- **La dimensión orientada hacia uno mismo.** Esta dimensión abarca ejercicios y atributos que fortalecen la mente del expatriado, reforzando la confianza en sí mismo (y autoestima) y la higiene mental de este. A su vez la dimensión se compone de tres fases:
  - a) Sustitución de refuerzos. El expatriado ha de encontrar sustitutos a sus intereses y actividades similares en la nueva cultura. De esta manera aumentará la probabilidad de llegar al éxito en su adaptación.
  - b) Reducción del estrés. Como se citó anteriormente, la entrada en una cultura desconocida para el expatriado puede llegar a producir estrés, especialmente en la etapa del choque cultural. El encargado de diseñar el plan de formación ha de dar con la forma de capacitar al expatriado para que este pueda enfrentarse con éxito a la vida cotidiana en el país de destino. Aparte de la adaptación social, la misma al nuevo entorno físico, es decir, la vivienda, el ocio, el clima u otros factores causantes del estrés.
  - c) Competencia técnica. Cualquiera función que fuera a realizar el expatriado en el extranjero, dotarle con capacidad técnica apropiada y suficiente para ejecutar con éxito las tareas asignadas.
  
- **La dimensión orientada hacia los demás.** El expatriado tendrá que interactuar con los nacionales procedentes del país de acogida. Esta dimensión engloba actividades que ayudan al individuo a interrelacionarse de manera más efectiva. La dimensión está compuesta por dos fases:
  - a) El desarrollo de las relaciones en sí. Numerosos investigadores afirman que entablar amistades duraderas con los locales del país de destino es factor clave para la adaptación. Estas amistades ayudarán al sujeto a adoptar comportamientos adecuados para una mejor integración en la cultura. La empresa también podría optar por incorporar a un mentor en el plan de formación para que este proporcione información útil y apoyo respecto las normas sociales extranjeras.
  - b) Disposición para la comunicación. Aquí, la lengua de la cultura es el factor determinante y clave del éxito de la adaptación.

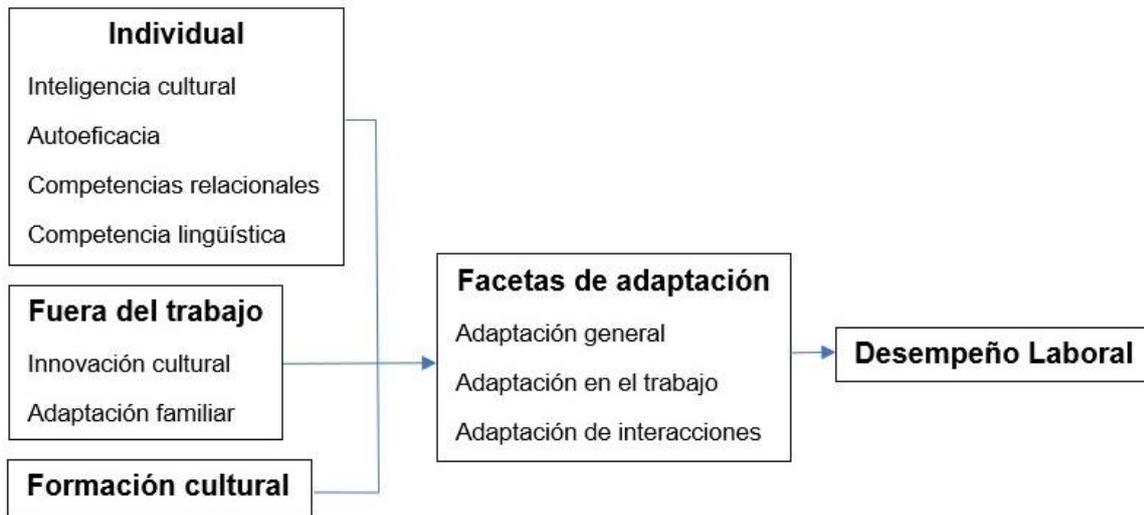
- **La dimensión perceptiva.** Una excelente forma de adaptarse al entorno desconocido es comprendiendo el comportamiento de los locales, es decir, el porqué de esas actitudes. Si se dota al expatriado con la capacidad de poder hacer atribuciones correctas acerca de las razones del comportamiento de los locales en el país de destino, reducirá la incertidumbre y el sujeto podrá predecir la forma de actuar de los nacionales a la hora de establecer relaciones interpersonales. Según investigaciones, los seres humanos cuentan con percepciones antepuestas al igual que evaluaciones de los comportamientos de los distintos grupos sociales extranjeros. Esto conlleva en numerosas ocasiones a malinterpretar el comportamiento (Everett y Stening, 1980, como se citó en Mendenhall y Oddou, 1985). La eliminación de prejuicios y la transferencia transparente de información conduce a relaciones interpersonales avanzadas en cuanto a la calidad se refiere.
- **La dimensión de dureza cultural.** La movilidad a un país con características culturales y sociales totalmente distintas es una tarea complicada. La dureza de una cultura para el expatriado se medirá en función de la distancia entre la cultura local y la del país de destino. Cuanto mayor sea la distancia, más dura se considerará la cultura y, por lo tanto, la adaptación a esta.

El éxito de la adaptación al aplicar este modelo, no se limita a la mera adquisición de conocimientos o al cambio de conductas. Implica un proceso global que abarca la comprensión cognitiva, el empeño emocional, ajustar la conducta y percibir de forma acertada el nuevo entorno cultural. Es relevante indicar que, según los autores de este modelo, las cuatro dimensiones se ajustan tanto para mujeres, como hombres.

## **4.2 Modelo II: Dimensiones de la aculturación de expatriados en China**

Este modelo es obra de Fangling y Ali (2023). Es el modelo más reciente hasta la actualidad y está basado en el modelo de “Teorías sobre la adaptación de los expatriados” de Black (1988), ajustado para el caso de China. Como se observa en la Figura 3, el modelo cuenta con distintas fases, siendo la última el resultado de las anteriores como meta a conseguir en forma de desempeño laboral.

**Figura 3.** Modelo de Fangling y Ali 2023



*Fuente:* elaboración propia a partir del modelo de *Fangling y Ali (2023)*

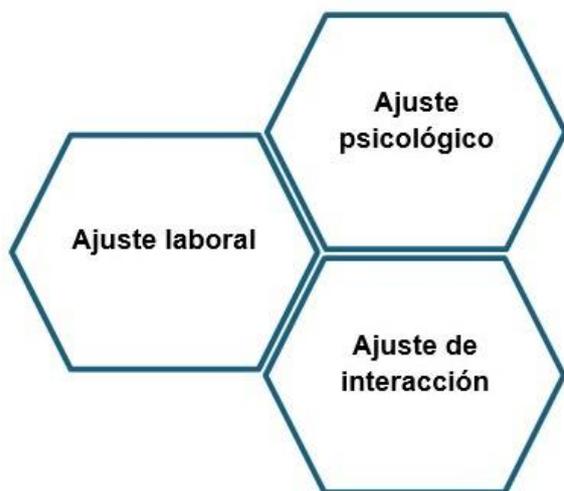
En el modelo se visualizan las etapas que ha de atravesar el expatriado para llegar al desempeño laboral. La primera etapa, donde el expatriado se debe adaptar en tres ámbitos: individual, fuera del trabajo y con la formación cultural. En la segunda etapa, el expatriado consigue alcanzar las facetas de adaptación general, en el trabajo y de interacciones. Una vez el sujeto se adapte de forma correcta tanto en el lugar de trabajo como en el espacio social, dominando también el campo de las interacciones, este podrá desempeñar eficazmente las tareas laborales asignadas por parte de la empresa.

### 4.3 Modelo III: Tres facetas del proceso de adaptación cultural

Este modelo fue creado por Zimmerman y Sparrow (2007) para representar la adaptación del expatriado a las interacciones sociales en un espacio foráneo. El modelo se divide en tres partes:

1. Ajuste psicológico. Se refiere a los cambios de estados tanto psicológicos como emocionales representados por sentimientos de confort y satisfacción.
2. Ajuste de interacción. Este refleja cambios de actitudes y posturas del sujeto en relación con las interacciones interculturales.
3. Ajuste laboral. Cambios en reacción al nuevo puesto de trabajo.

**Figura 4.** Modelo de las tres facetas del proceso de adaptación de Zimmerman y Sparrow, 2007



*Fuente:* creación propia a partir del modelo de Zimmerman y Sparrow (2007)

Según Zimmerman y Sparrow (2007), las necesidades de ajuste se desencadenan cuando se produce un enfrentamiento entre el sujeto y el entorno. Con una preparación eficaz, el expatriado lograría una adaptación idónea y conseguiría mitigar el obstáculo formado, llegando al equilibrio mental.

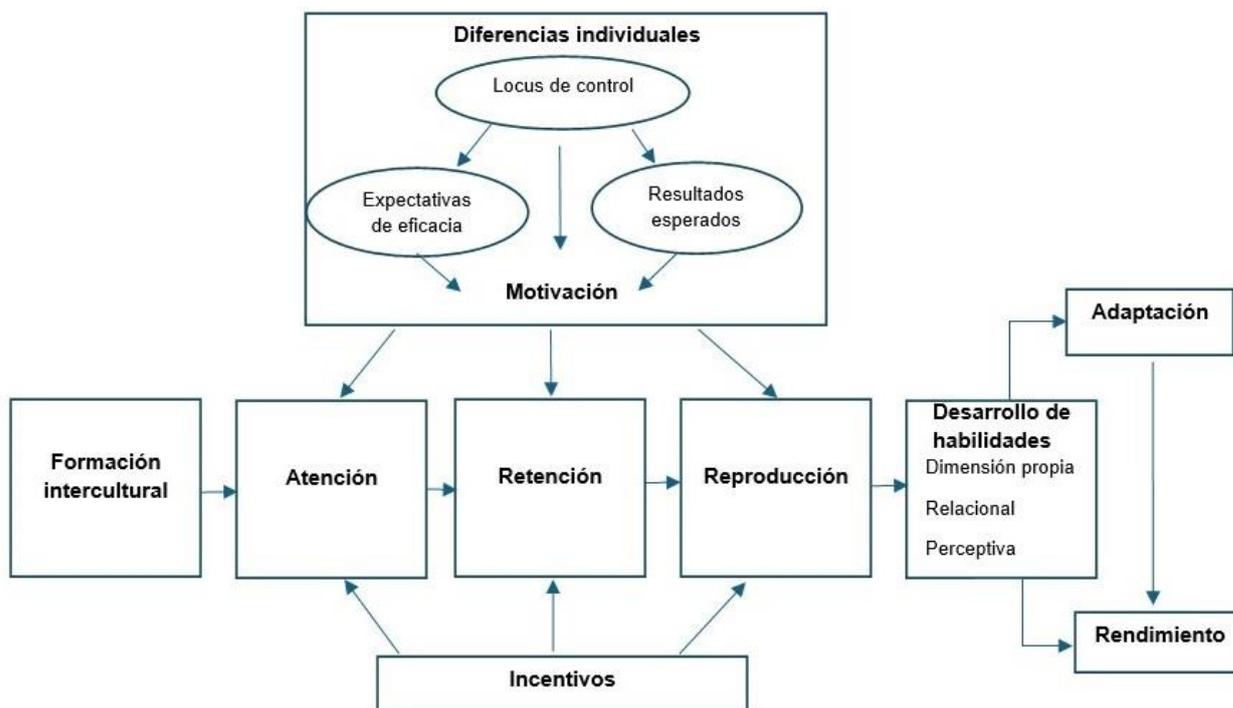
#### **4.4 Modelo IV: Formación intercultural y teoría del aprendizaje social**

Este modelo de Black y Mendenhall (1990), está compuesto por la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) junto al modelo de formación intercultural de Black y Mendenhall (1989).

La teoría del aprendizaje social sostiene que el aprendizaje tiene lugar tanto por el efecto que el refuerzo tiene sobre el comportamiento, como imitando o modelando el comportamiento de otros y estableciendo asociaciones simbólicas o indirectas entre el comportamiento y la consecuencia sin experiencia directa y real (Bandura, 1977, como se citó en Black y Mendenhall, 1989). En una sesión de capacitación intercultural, cuanto más se asemeje el modelo o el docente a los aprendices, más se relacionarán estos con el docente y, por lo tanto, la atención prestada a las conductas modeladas será mayor. Cuanto más similar sea el comportamiento modelado al comportamiento que el individuo ya ha aprendido, más sencillo será de retener. El mecanismo de reproducción es la

puesta en práctica de las pautas de conducta aprendidas en circunstancias reales (Bandura, 1977, como se citó en Black y Mendenhall, 1990). La reproducción realizada de forma correcta depende del incentivo para poner en práctica la conducta establecida que se da al individuo, la destreza que posee este para llevarla a cabo y también de los dos procesos anteriores a la reproducción (atención y retención). Las diferencias individuales condicionan la forma en la que el sujeto atiende a la hora de recibir la formación, lo que conlleva al alcance de la eficacia de esta. Black y Mendenhall (1990) afirman que los individuos con orientación de locus de control interno tienen expectativas de eficacia y resultados esperados, lo que trae consigo una motivación más intensa. Como se observa en el esquema de la Figura 5, la motivación y los incentivos tienen un impacto directo e importante sobre las fases de atención, retención y reproducción. Los incentivos especialmente en la fase de reproducción, ya que, aunque el individuo haya aprendido las pautas de comportamiento, puede que no las ejecute de la forma correcta si no es premiado adecuadamente. La formación intercultural tiende a ampliar diversas competencias que permiten una interacción intercultural de calidad (Black y Mendenhall, 1990). Al desarrollar el individuo habilidades como confianza en sí mismo (dimensión propia), destrezas relacionales (relacional) y la capacidad de obtener información de su entorno sobre como las personas de otras culturas ven el mundo (perceptiva), se considera que este es capaz de adaptarse y conseguir el rendimiento esperado. La adaptación a una situación de diversidad cultural se ha considera por regla general como el proceso y el estado final de familiarizarse y llegar a sentirse cómodo cuando se interactúa en la cultura de acogida (Ibíd, 1990).

**Figura 5.** Modelo de Formación intercultural y teoría del aprendizaje social de Black y Mendenhall

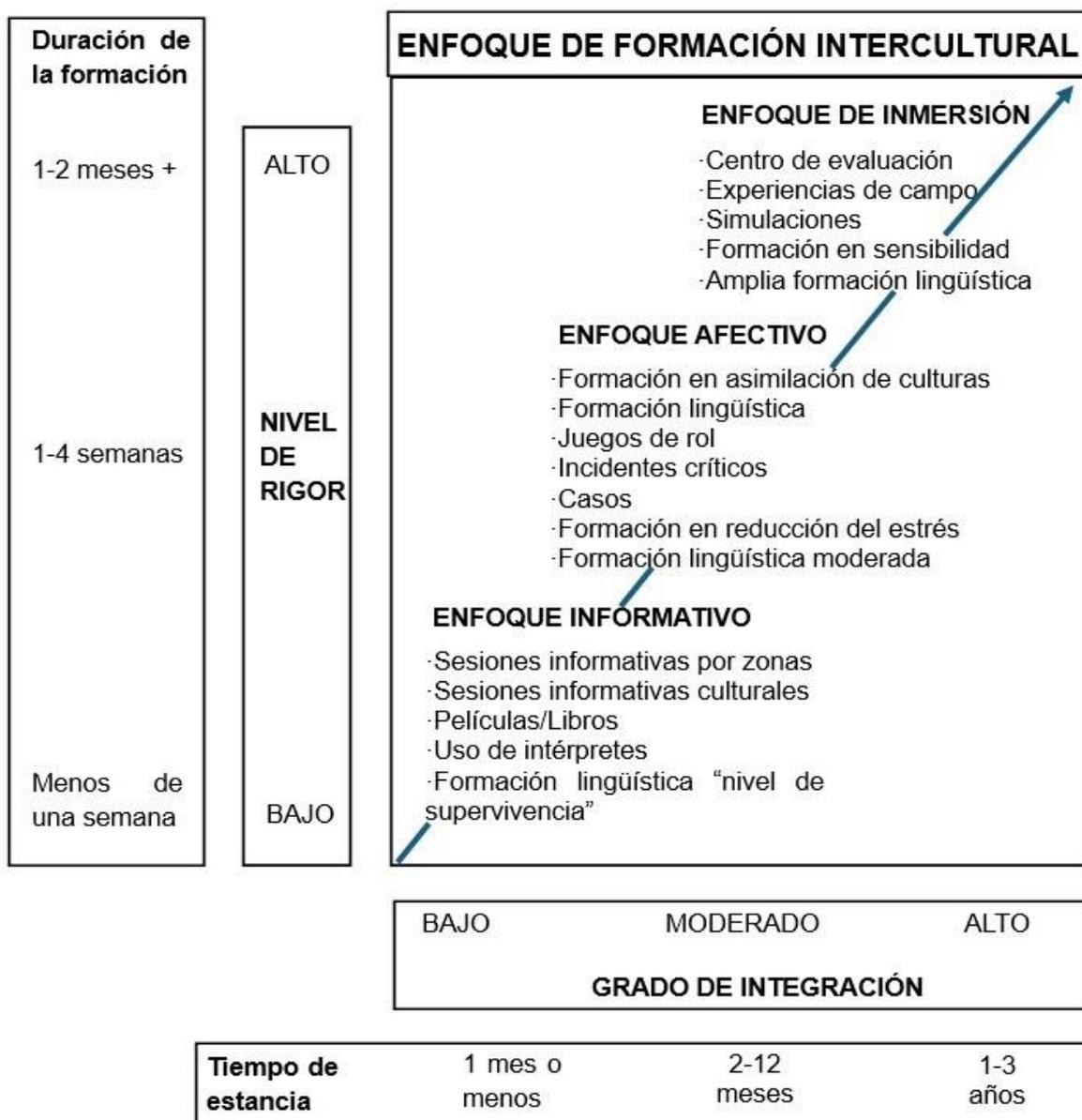


Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Black y Mendenhall 1990

#### 4.5 Modelo V: El modelo de formación intercultural de Mendenhall, Dunbar y Oddou

Este modelo refleja la relación entre el grado de integración en la cultura de acogida y el rigor de la formación intercultural, junto a la relación entre la duración de la estancia en el extranjero y la duración de la formación y el enfoque de la formación (Mendenhall et al., 1987).

Figura 6. Modelo de formación intercultural de Mendenhall, Dunbar y Oddou 1987



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Mendenhall, Dunbar y Oddou 1987

Dentro de los enfoques de formación intercultural, el enfoque de primer nivel o informativo está orientado teóricamente. Como se observa en el esquema, cuando el tiempo de duración de la formación y el tiempo de estancia es escaso, el nivel de rigor y el grado de integración también son de niveles bajos. En esta fase, aunque el expatriado no se sumerja de manera profunda, sigue siendo importante ya que servirá de base en caso de que se requiera formación más exhaustiva. En el segundo enfoque o afectivo, se ponen en uso métodos que suscitan respuestas afectivas, lo que resulta en percepciones culturales. En esta fase, la duración de la formación se sitúa aproximadamente entre 1 y

4 semanas y el tiempo de estancia en el país de destino de 2 a 12 meses. Como se observa en el esquema, tanto el nivel de rigor como el grado de integración son moderados. El tercer y último enfoque o de inmersión, se considera un enfoque derivado del afectivo. Los métodos que se implementan son supuestos realistas (véase Figura 6). En esta fase, el tiempo de estancia se sitúa entre 1 y 3 años, y en consecuencia la duración de la formación es de 1 a 2 meses o superior. Por consiguiente, el nivel de rigor y grado de integración son ambos altos. El grado de integración mide el nivel de fluidez cultural que ha de tener el expatriado para llegar al éxito. Es importante considerar que algunas negociaciones de corto plazo pueden necesitar un alto grado de comprensión cultural, dependiendo de la procedencia de las empresas involucradas en dicha negociación, mientras que otras pueden no requerirlo tanto (Mendenhall et al., 1987). Este último dato es relevante, ya que un ejemplo de región que requiere nivel de fluidez cultural alto sería Taiwán, tanto para negociaciones a corto como largo plazo.

Si la empresa encargada de formar al expatriado decide mandar a este por un periodo de tiempo elevado y a un país opuesto a España culturalmente hablando, lo razonable sería que el individuo recorriera los tres enfoques para adquirir las destrezas y conocimientos interculturales de la forma más idónea posible. Con el fin de que los programas de formación cultural triunfen, los directivos han de respaldar a sus empleados política y financieramente (Mendenhall et al., 1987).

Finalmente, es preciso remarcar que las competencias necesarias y los métodos para que el expatriado los adquiera son diversos, y la elección de estas depende plenamente del objetivo de la empresa, el lugar de destino y perfil del expatriado.

## **4.6 Otras formaciones clave para el éxito del expatriado**

En este apartado se muestran otras formaciones que podrían ser consideradas por la empresa para ser transmitidas al expatriado. Son especialmente conocimientos que una vez adquiridos por el individuo, ayudan a este a desenvolverse mejor en situaciones sociales dentro y fuera de empresa en el país asignado.

### **4.6.1 Inteligencia cultural**

La inteligencia cultural es la facultad de una persona para desenvolverse satisfactoriamente en circunstancias caracterizadas por la diversidad cultural (Ang y Dyne, 2008, como se citó en Ramsey y Lorenz, 2016). La inteligencia cultural es un cúmulo de capacidades mentales, motivacionales y de comportamiento. (Idrus, 2021; Presbitero,

2016, como se citó en Hassan y Hamid, 2023). Capacitando al sujeto en materia de inteligencia cultural, este llega a poseer competencias interculturales que le ayudarán a desenvolverse en su día a día (Ramsey y Lorenz, 2016). Al llegar el sujeto a un rango de inteligencia cultural superior, obtiene la capacidad de hacer modificaciones en medio de un contexto intercultural (MacNab, 2012, como se citó en Ramsey y Lorenz, 2016). Adaptarse a la situación de manera inmediata, sabiendo como actuar. Un expatriado que se considera líder, debe mejorar su inteligencia cultural de manera continua en el tiempo, ya que de esta forma podrá tomar decisiones rápidas y acertadas a la hora de negociar (Hassan y Hamid, 2023). Conforme a lo establecido por Neil (2008) en lo que esta materia se refiere, el individuo no aprenderá a adaptarse en el nuevo entorno a no ser que aprenda a desarrollar y/o ampliar su propia inteligencia cultural. Según Hassan y Hamid (2023), el individuo que se forma y adquiere inteligencia cultural, es capaz de ver que técnicas de aprendizaje son las que más se ajustan a sus características personales y, además, esto se traduce en un incremento de la efectividad de liderazgo del individuo. El sujeto que es capaz de familiarizarse a las rutinas en el extranjero llega a la fase de dominio, sin embargo, hay personas que ni siquiera llegan a adaptarse de forma idónea (Thomas e Inkson, 2004, como se citó en Neil, 2008).

De acuerdo con el estudio de Ramsey y Lorenz (2016), existen dos tipos de inteligencia cultural:

- Inteligencia cultural motivacional. Al incluir esta capacidad cognitiva, el individuo tiene voluntad de buscar y meterse en experiencias interculturales estando motivado para generar conocimiento sobre las posibles desemejanzas culturales.
- Inteligencia cultural conductual. Llegado a este nivel, el sujeto es lo suficientemente competente como para participar en actividades verbales y no verbales de la forma más oportuna en los medios culturalmente diversos.

Por último, resaltar que hay empresas que, a la hora de buscar y seleccionar el candidato indicado, cometen el error de poner su atención en las destrezas técnicas, pasando por alto las características sociales y la inteligencia cultural que posee el individuo en ese momento (Lee, 2007).

#### **4.6.2 Capacitación en negociación intercultural**

Recordando lo expuesto en el punto 2.1, en muchas ocasiones la empresa selecciona y forma a la persona que considera adecuada, para que esta sea enviada posteriormente al país de destino con el fin de llevar a cabo negociaciones en nombre de la entidad. Según Fanjul (2010), la empresa ha de asegurarse antes de iniciar la misión

de que el expatriado conozca que no todos en el país de destino van a tener la misma cultura ni se comportarán de la misma forma. Los estereotipos y prejuicios derivados de estos pueden tener consecuencias negativas para el sujeto y, por lo tanto, se deberían tratar de evitar. Las variaciones pueden llegar a verse tanto en la cultura nacional como en los individuos en sí, es decir, cada persona ha vivido y experimentado en un medio que podría ser diferente al del resto. Aplicando estas afirmaciones al caso del expatriado de este proyecto, este tendría que saber que no todos los empleados o gerentes taiwaneses responderán de la misma forma. Se pueden asumir ciertas generalizaciones, pero sin ir muy lejos. El individuo ha de estar formado en materia relacionada con cómo actúan las personas con las que va a negociar, con el fin de obtener el éxito en los negocios internacionales (Fanjul, 2010). Otro factor relevante sería formar al expatriado para que este sea capaz de adaptarse a las costumbres sobre las que se sustentan las relaciones empresariales en Taiwán. El empleado español es el que deberá adaptarse y negociar entorno a las costumbres taiwanesas y no viceversa.

Al igual que en las relaciones sociales, a la hora de negociar y, por lo tanto, establecer comunicación con los taiwaneses, puede que aparezcan barreras culturales que afectaran tanto la transmisión como interpretación de los mensajes por ambas partes, incluso actuaciones indebidas que la otra parte puede interpretar como ofensivas. Dicha situación podría afectar de forma negativa a la negociación, llegando incluso a suspender esta.

### **4.6.3 Conciencia cultural**

Según una publicación de Fadiloglulari (2023), la conciencia cultural consiste en comprender y ser receptivo frente a las culturas ajenas a la propia. Además, engloba ser consciente de las normas sociales, las tradiciones, la manera de vestir de los locales, la religión, etc. Saber cómo actúan los nacionales del país de destino al tratar con los demás, es decir, la forma de saludar, como dirigirse uno a las personas de avanzada edad, etc. Conforme lo expuesto por Fadiloglulari (2023), hoy en día no es suficiente con viajar y hablar idiomas. Hay que tener habilidades de comunicación intercultural y la mentalidad abierta para aprender sobre las nuevas culturas. En esto se traduce tener conciencia cultural. Una investigación llevada a cabo por Ko y Yang (2011) sobre los efectos de la capacitación cultural en las tareas de los expatriados, muestra que siete de los ocho participantes que fueron capaces de desarrollar su conciencia cultural pudieron aplicar esta en sus entornos sociales y laborales. Obtuvieron resultados muy positivos, ya que tuvieron la habilidad de reconocer las diferencias culturales respecto a sus propias culturas, entendiendo la necesidad de tener que comprender la cultura local y sus normas

para desarrollar comportamientos adecuados que les permitan tener interacciones interculturales sanas. A su vez, estas habilidades, fruto de la conciencia cultural, les favorecieron la adaptación y el desempeño favorable en las tareas laborales asignadas.

## 5. Modelos de análisis cultural

En este apartado se presentan cuatro modelos diferentes de análisis y comparación cultural. Dichos modelos facilitan la labor a la hora de hacer un estudio sobre los rasgos culturales del entorno social y laboral de dos o más países para ver las similitudes y diferencias existentes.

### 5.1 Las 7 dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden-Turner

Trompenaars y Hampden-Turner (2020) en su obra “Montando las olas de la cultura” (cuya primera edición fue sacada en el año 1994), llegaron a realizar una encuesta para la cual los candidatos fueron empleados de diversas empresas y distinto nivel jerárquico. El estudio empezó a principio de los años ochenta y continuó durante varias décadas, juntando resultados de los años ochenta y noventa en su mayoría. A principios de la primera década del 2000, habían juntado decenas de miles de cuestionarios de más de 50 países. El objetivo del estudio fue dar con un modelo que permitiera ver las características que marcan las diferencias entre las culturas estudiadas, con el fin de llevar a cabo las interacciones internacionales de la manera más efectiva posible. Ambos investigadores consiguieron diferenciar siete dimensiones. Estas dimensiones las agruparon en tres categorías: concepto del entorno (1 dimensión), concepto del tiempo (1 dimensión) y relaciones entre personas (5 dimensiones). A continuación, se muestran las categorías con sus respectivas dimensiones según lo reflejado en la obra de Trompenaars y Hampden-Turner.

#### Concepto del entorno

- Control interno frente a control externo. Esta dimensión se refleja en el grado en que las sociedades intentan controlar el entorno. En culturas de control interno, las personas creen ser capaces de controlar su entorno cumpliendo sus metas. En este tipo de culturas ganar es muy importante. En culturas de control externo, las personas piensan que para cumplir sus metas han de trabajar con su entorno.

Por lo tanto, para estas culturas mantener relaciones fuertes y duraderas se considera relevante.

### Concepto del tiempo

- Concepto secuencial frente a sincrónico del tiempo. En una cultura secuencial de tiempo, el tiempo es refleja como algo muy importante. En este tipo de culturas las personas están interesadas en que los proyectos se completen por etapas. El tiempo equivale a dinero, así que es importante que cada etapa esté acabada a tiempo. Además, llegar tarde a las reuniones es considerado una falta de respeto. En una cultura sincrónica de tiempo, las personas ven el pasado, presente y futuro enlazados y por esta razón, hacen varias tareas al mismo tiempo al ser este intercambiable. El plazo de entrega de tareas es más flexible y la puntualidad no se considera tan importante como en la secuencial.

### Relaciones entre personas

- Universalismo frente a Particularismo. La mejor forma para comprender esta dimensión es preguntarse si son más importantes las relaciones sociales o las normas. Las culturas basadas en el universalismo intentan tratar a todos los casos por igual, indiferentemente de si están familiares y/o amigos de por medio, dando mayor importancia a las normas. Culturas basadas en el particularismo encuentran las relaciones más importantes, pudiendo omitir las normas por un familiar o amigo.
- Individualismo frente a Comunitarismo. Esta dimensión se puede resumir al pensar si una persona trabaja de forma individual o en grupo. Las culturas individualistas creen que los frutos que uno obtiene en su vida son el resultado de sus propias decisiones. Los que toman una decisión no necesitan consultar a nadie. Las culturas comunitaristas creen que la calidad de vida es mejor si las personas se ayudan entre ellas. A la hora de negociar, los individualistas toman decisiones más rápidas y las ganancias son elevadas, mientras que en las otras las decisiones son más lentas ya que cuentan con la opinión de los integrantes del grupo, y las ganancias se reparten.
- Neutral frente a emocional. Esta dimensión describe cómo se gestionan y expresan las emociones. En las culturas emocionales, las emociones se expresan de forma natural y libre (en la mayoría de los contextos). En las neutrales es lo

opuesto, es decir, dichas culturas tienden a expresar pocas emociones. En estas últimas, las negociaciones se llevan a cabo de forma objetiva y racional.

- Específica frente a difusa. En las culturas específicas las personas tienden a mantener su vida personal y laboral separadas. Además, a la hora de negociar son organizados y optan por ir directos sin atender a aquello de poca importancia. En las difusas las personas ven su vida social y laboral de forma interconectada. Apuestan por las relaciones sociales fuertes a diferencia de las específicas.
- Adscripción frente a Logro. En las culturas de logro, uno obtiene estatus a través del conocimiento o habilidades desarrolladas, es decir, los objetivos que han conseguido recientemente. En las culturas de adscripción, a las personas se les asigna el estatus basado en quienes son desde el nacimiento, por características como el origen, antigüedad, estatus social, etc.

## 5.2 Las dimensiones culturales de Edward T. Hall

En su obra “El lenguaje silencioso” (primera vez publicada en el año 1959), Hall (1973) desarrolló tres dimensiones clave para analizar y entender las diferencias y similitudes presentes a la hora de interactuar y establecer comunicación entre culturas. Estas dimensiones están basadas en los conceptos del tiempo, espacio y contexto, y como es afectada la comunicación por estas.

### Tiempo

En esta dimensión Hall separa las culturas en monocromáticas y policromáticas. Esta dimensión se asemeja al concepto secuencial y sincrónico del tiempo de Trompenaars y Hampden-Turner.

- Monocromáticas. Las personas pertenecientes a las culturas identificadas como monocromáticas hacen una actividad al acabar con la anterior. Además, consideran el tiempo muy importante, lo que engloba la puntualidad y a la hora de hacer planes, mantener estos. Otras características destacables son las relaciones de periodo corto y la separación del tiempo de trabajo del tiempo personal.
- Policromáticas. En las culturas que se identifican de esta forma, las personas hacen las actividades de forma simultánea. El tiempo no se considera un factor tan importante, por lo tanto, las personas en varias ocasiones son impuntuales y los planes son flexibles. Se da más importancia a las personas construyendo

relaciones sociales y de negocios fuertes y de periodo largo. Además, el tiempo personal y de trabajo no se separan de forma clara como en las monocromáticas.

## Espacio

Se define por la distancia que necesitan las personas para preservar su intimidad. Hall diferencia entre culturas que necesitan más espacio y culturas que necesitan menos.

- Culturas que necesitan mayor espacio. Las personas que componen estas culturas se caracterizan por tener espacios propios en la empresa en los que no quieren que se les moleste. Normalmente mantienen las puertas de sus despachos cerradas, desean el mínimo de interrupciones posible y evitan el contacto físico a no ser que haya previo acuerdo.
- Culturas que necesitan menos espacio. En este tipo de culturas, en caso de las oficinas, estas cuentan con espacios más grandes donde los empleados se mezclan con los encargados. Las puertas se mantienen abiertas y las interrupciones no suponen una molestia tan grande como en las otras. Otra característica clave es que a la hora de saludar el contacto físico es considerado normal.

## Contexto

Esta dimensión se caracteriza por la forma en la que se transmite la información en cada cultura. Hall diferencia entre contexto bajo y contexto alto.

- Contexto bajo. En este tipo de culturas la mayor parte de la información se encuentra explícitamente en el mensaje verbal en sí, es decir, en las palabras emitidas.
- Contexto alto. Se caracteriza por la información que hay en el contexto. Los pensamientos y la información se expresan de manera implícita. Se encuentran en la variedad de contextos y el lenguaje no verbal. La información a la hora de establecer comunicación se percibe a través del tono de voz, la expresión facial, las interacciones pasadas, etc.

### 5.3 Las 6 dimensiones culturales de Hofstede

A lo largo de su carrera profesional Geert Hofstede desarrolló seis dimensiones para poder analizar y comprender de manera completa las diferencias culturales dentro y fuera de las empresas. Las cuatro primeras dimensiones: distancia de poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad y evitación de incertidumbre, aparecen expuestas por primera vez en su obra “Consecuencias de la cultura: Diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo” en el año 1980. Las dos dimensiones restantes: orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo e indulgencia frente a restricción, junto a las cuatro primeras, aparecen más tarde en la obra “Culturas y Organizaciones: *Software* de la mente”, cual redactó junto a Gert Hofstede (su hijo) y Michael Minkov en el año 1991. A continuación, se exponen las seis dimensiones.

#### **Distancia de poder**

Según Hofstede (1984), esta dimensión representa la proporción en la que los integrantes de una cultura reconocen que el poder en las organizaciones no está equitativamente distribuido. La distancia de poder refleja la distancia emocional entre los trabajadores (de rangos inferiores) y directivos de una empresa. La desigualdad de poder es un fenómeno que se da en muchas culturas, la diferencia está en que puede ser más o menos intenso de una a otra. Por lo tanto, esta dimensión distingue entre culturas de distancia de poder alto frente a otras de nivel bajo. Las sociedades marcadas por un nivel de distancia de poder alto normalmente constan de una estructura jerárquica vertical en cuanto a su organización. En las culturas de distancia de poder bajo las jerarquías son menos estrictas y se espera de los superiores que estos socialicen con los trabajadores de rangos inferiores.

#### **Individualismo frente a colectivismo**

La mayor parte de los individuos del mundo forman parte de sociedades donde el interés individual está por debajo del de grupo. Las culturas propias de estas sociedades se califican como colectivistas (Hofstede et al., 1991). Los autores sostienen que no hay connotaciones políticas, sino que se aplica la autoridad del grupo. A su vez, hay otras personas (minoría en el planeta) que viven en sociedades donde los intereses individuales del sujeto prevalecen sobre los del grupo. A estas sociedades se las etiqueta como individualistas.

### **Masculinidad frente a feminidad**

Conforme lo establecido por Hofstede (1984), los valores de las sociedades en esta dimensión se pueden distinguir entre más masculinos o más femeninamente orientados. Las sociedades con orientación femenina valoran y prefieren la calidad de vida y apuestan por las relaciones interpersonales. La orientación masculina se caracteriza por el fuerte interés en el rendimiento y también la aspiración al éxito empresarial.

### **Evitación de incertidumbre**

Esta dimensión cultural se basa en el punto hasta el que los integrantes de una cultura se sienten amenazados por situaciones de inseguridad e incertidumbre, ambiguas, etc., y tratan de esquivarlas. En las culturas de evitación de la incertidumbre baja, la sociedad da prioridad a la parte práctica que, a los principios, es decir, se toleran las desviaciones. Sin embargo, en las culturas identificadas de evitación de la incertidumbre alta, son más estrictas. Estas culturas no aceptan ideas (ni personas) que se alejan de las suyas propias, y tampoco toleran las desviaciones.

### **Orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo**

Hofstede (1984) cita que en las culturas de orientación a corto plazo hay fomento de valores relacionados con el pasado y el presente. Este tipo de culturas se caracterizan por aceptar el cambio y que este ocurra de forma rápida. También, por culturas que consideran que el esfuerzo ha de dar resultados casi espontáneos. Por otro lado, las culturas de orientación a largo plazo se rigen por fomento de valores orientados hacia recompensas obtenidas en el futuro. La persistencia y el ahorro son el reflejo de dicha orientación hacia el futuro. En esta clase de culturas el desarrollo algunas veces es lento, aunque persistente.

### **Indulgencia frente a restricción**

La indulgencia representa una tendencia a permitir una complacencia razonablemente libre de los deseos humanos elementales y naturales vinculados a las ganas de vivir y divertirse (Hofstede et al., 1991). Por su lado contrario, la moderación, refleja la convicción de que semejante gratificación ha de restringirse y someterse a

normas sociales rigurosas. Según los autores, esta dimensión se basa en elementos de investigación muy concretos que evalúan fenómenos de la cultura muy determinados.

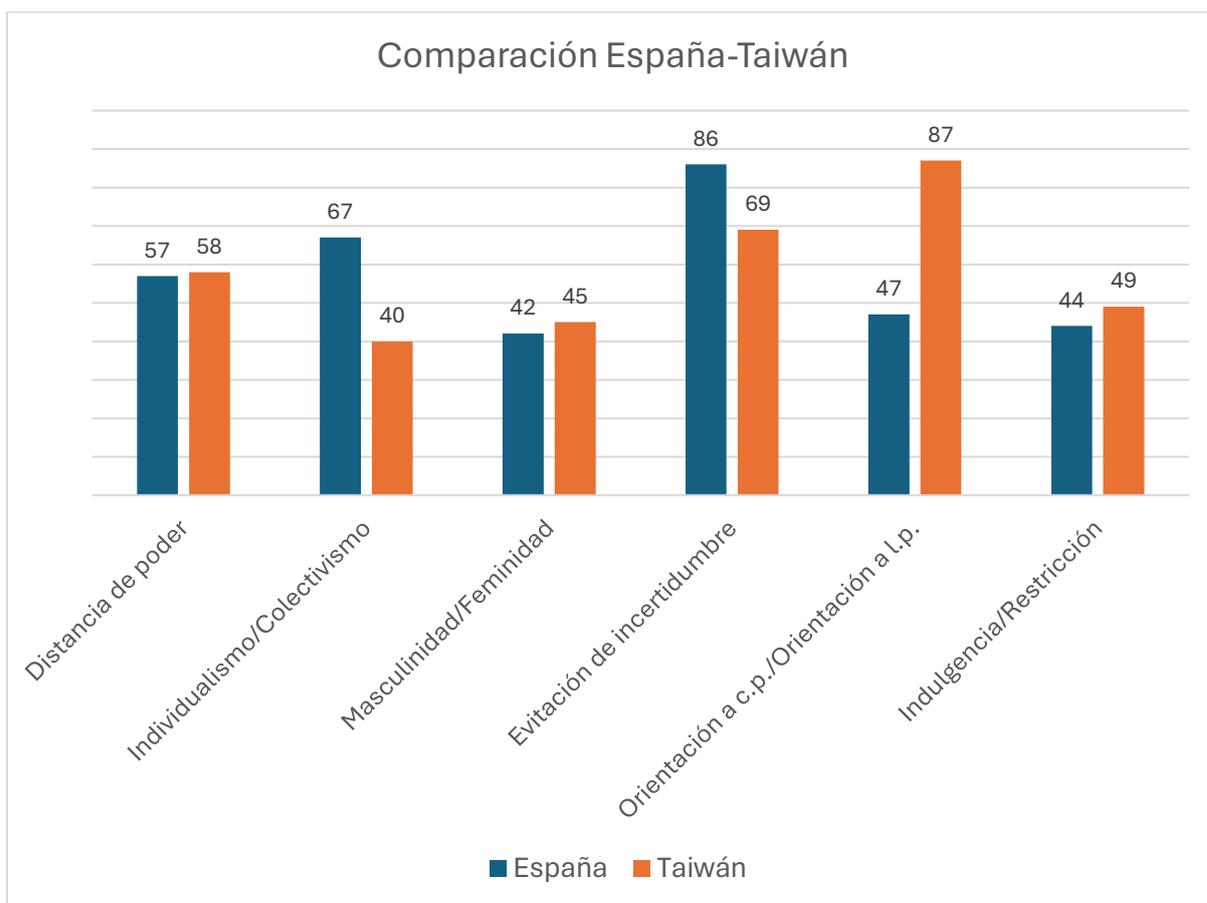
## 6. Análisis cultural de Taiwán y España

En este apartado se muestra un análisis cultural comparando ambos países usando el “Modelo de las seis dimensiones de Hofstede”. Se opta por este modelo frente a los demás (expuestos en el punto anterior) para hacer el análisis debido a su exhaustividad. Hofstede obtuvo elevada cantidad de información sobre las culturas empresariales de países en todo el mundo, recopilada a través de más de cien mil encuestas. Además, dentro de las culturas investigadas se encuentra la española y también taiwanesa. A su vez, se expondrán datos adicionales sobre la situación política, económica, educativa, etc. taiwanesa. Datos relevantes sobre los expatriados españoles. Y, por último, datos acerca de expatriados de otros países que fueron destinados a Taiwán.

### 6.1 Aplicación del modelo de Hofstede

La información que se encuentra descrita en este apartado fue obtenida de la compañía “The Culture Factor Group”, siendo esta la marca operativa de “Hofstede Insights” (S.L.). Es una empresa cuyas funciones principales son el análisis cultural y el asesoramiento estratégico a nivel mundial. La entidad afirma que los datos que aporta se basan en sólidos fundamentos académicos, entre ellos las investigaciones llevadas a cabo por Geert Hofstede. En la Figura 7 se observa la comparación entre España y Taiwán poniendo en uso el modelo de Hofstede mediante la herramienta de comparación de países. El gráfico representa el valor (puntos de 0 a 100) que se les atribuye a todas las dimensiones en el caso de cada país o estado.

**Figura 7.** Gráfica comparación España-Taiwán (dimensiones de Hofstede)



Fuente: Adaptado de *Hofstede Insights*, por The Culture Factor Group, 2024, elaboración propia a partir de (<https://shorturl.at/cll12>).

**Dimensión I: Distancia de poder**

La distancia de poder se mide entre 0 y 100 puntos. A mayor puntuación, mayor es la distancia de poder. De los 50 puntos en adelante la distancia de poder es considerable. Como se puede observar en el gráfico, la puntuación de Taiwán en esta dimensión se sitúa sobre los 58 puntos, siendo una puntuación elevada. Esto se traduce en que Taiwán tiene una sociedad jerárquica. La distancia de poder entre los directivos y subordinados es notable. Por este motivo, los empleados de las sociedades aprueban la existencia de un orden jerárquico donde todos los integrantes se ajustan a los puestos y cargos actuales sin la necesidad de una justificación superior. Conforme la información facilitada por la página web de “Hofstede Insights”, las organizaciones de un país cuya distancia de poder es elevada reflejan desigualdades inherentes, identificando la centralización de la empresa como popular. Además, los subordinados están acostumbrados a recibir órdenes de sus superiores respecto a las tareas que han de

llevar a cabo y los objetivos que han de cumplir. El perfil del jefe ideal es el de un autócrata benevolente. En el caso de España, la puntuación es de 57 puntos, lo que indica que igualmente se considera una sociedad jerárquica con las mismas características expuestas sobre Taiwán.

### **Dimensión II: Individualismo frente a Colectivismo**

El individualismo se mide entre los 0 y 100 puntos, siendo una puntuación alta la correspondiente a una sociedad individualista. Por lo contrario, una puntuación baja refleja una sociedad colectivista. A Taiwán en esta dimensión se le atribuyen 40 puntos, lo que se traduce en que su sociedad se identifica como colectivista. Los individuos pertenecientes a la sociedad taiwanesa apuntan tener un estrecho compromiso con el grupo al que pertenecen, siendo este la familia u otro tipo con el que están relacionados. Dicho compromiso es fuerte y también a largo plazo. En una cultura colectivista la lealtad de los integrantes es elemental y esta se antepone frente a la mayor parte de la normativa social. Las relaciones en el ambiente social y laboral son sólidas. En el caso de las interacciones entre los directivos y subordinados, estas se comprenden desde una perspectiva ética, cercana a la dinámica propia de las relaciones dentro de una familia. La contratación y el ascenso de los trabajadores, por sus respectivos jefes, están condicionados por la afiliación grupal social del empleado. La ofensa en las sociedades colectivistas como la taiwanesa equivale a deshonor y desprestigio. En el caso de España, con una puntuación de 67 puntos, esta se considera una sociedad individualista. Esto quiere decir que hay una mayor preferencia por una sociedad ligeramente cohesionada, donde se espera de los integrantes que estos velen por sí mismos y por sus familiares más cercanos o directos. La relación entre el director y el empleado en las empresas se basa en el beneficio mutuo. A diferencia de la sociedad colectivista taiwanesa, en la española la contratación y ascenso de los trabajadores han de efectuarse conforme los méritos obtenidos y no por pertenecer a ciertos grupos sociales. Debido a estos hechos, los españoles suelen relacionarse más fácilmente con culturas ajenas, principalmente aquellas situadas fuera de Europa. Por último, los empleados trabajan en equipo y no precisan de la motivación de los directivos.

### **Dimensión III: Masculinidad frente a Femenidad**

En esta dimensión, la masculinidad se mide de 0 a 100 puntos, siendo una sociedad masculina y, por lo tanto, motivada hacia el logro y el éxito, aquella que tenga una puntuación elevada. Una puntuación relativamente más baja correspondería a una

sociedad feminizada donde se busca principalmente la calidad de vida y la igualdad. A Taiwán se le asignan 45 puntos, por lo que se podría considerar una sociedad levemente de consenso. En estados de consenso, los directivos buscan este, y las personas dan valor a la calidad de vida, la igualdad y la ayuda mutua. Los integrantes de estas sociedades hacen uso del compromiso y la negociación como herramientas para resolver los posibles enfrentamientos. En el ámbito empresarial, un director que apoya a su equipo se considera efectivo. España recibe una puntuación de 42 puntos, por lo que se considera una sociedad feminizada o de consenso. La sociedad española desapruueba la polarización y no valora la competencia desmesurada. Dentro de las empresas, los directivos suelen tomar en consideración la opinión de los empleados para posteriormente tomar una decisión.

#### **Dimensión IV: Evitación de incertidumbre**

La evitación de incertidumbre se mide de 0 a 100 puntos, correspondiendo una puntuación alta a un país que tiende a evitar la incertidumbre. Taiwán tiene 69 puntos y, por lo tanto, un gran interés por evitar la incertidumbre. Las sociedades con una elevada evitación de incertidumbre no toleran los conceptos y conductas poco legítimas. El tiempo tiene un gran valor. Las personas tienden a estar ocupadas y esforzarse a la hora de trabajar. La puntualidad dentro y fuera de la empresa se considera una norma importante. Para que los individuos lleguen a estar motivados primero deben de sentirse seguros. España tiene una puntuación de 86 puntos, por lo que la evitación de incertidumbre es una dimensión que caracteriza a la sociedad de este país. Los españoles optan por tener normas para todo, aunque a su vez tratan de evitar estas, ya que hacen que la vida sea más complicada. Es una sociedad en la que se evitan los enfrentamientos para no generar estrés. Los españoles se preocupan por situaciones de gran cambio e incertidumbre. Un ejemplo para ilustrar mejor esta última afirmación es la gran cantidad de personas que opositan en búsqueda de un cargo público, lo que garantiza un puesto de trabajo seguro y duradero sin tener que estar preocupados por el futuro.

#### **Dimensión V: Orientación a corto plazo frente a Orientación a largo plazo**

Esta dimensión mide la orientación a largo plazo de una sociedad de 0 a 100 puntos, siendo con puntuación alta aquella sociedad que está orientada a largo plazo, y una puntuación baja correspondiente a una orientación a corto plazo. En este segmento a Taiwán se le asignan 87 puntos. Hecho que lo convierte en una cultura que se orienta hacia el pragmatismo y los planes a largo plazo. Las sociedades de este tipo presentan

una gran habilidad para adaptar las tradiciones a un ambiente contemporáneo. Otra característica propia es la fuerte orientación hacia la obtención de resultados, el ahorro y la inversión. Países del sudeste asiático, como China y Japón, suelen obtener puntuaciones altas en esta dimensión. Las empresas taiwanesas prefieren y valoran las relaciones comerciales a largo plazo. España obtiene 40 puntos menos respecto a Taiwán, quedándose con una puntuación de 47 puntos. El resultado representa a una sociedad cuyos integrantes valoran y disfrutan más el momento, con cierta preocupación por el futuro, aunque menos importante que en la cultura taiwanesa. Los españoles buscan obtener resultados inmediatos.

### **Dimensión VI: Indulgencia frente a restricción**

La indulgencia se mide con valores de entre los 0 y 100 puntos, siendo sociedades indulgentes aquellas que obtengan valores altos. Los países con una puntuación baja se consideran no indulgentes o restringidas. La puntuación de Taiwán en esta dimensión es de 49 puntos, lo que no establece un posicionamiento claro al ser intermedia. España figura con una puntuación de 44 puntos convirtiéndola en una sociedad no indulgente. Las sociedades restringidas no priorizan especialmente el tiempo libre y suelen regular la gratificación de los propios deseos. Además, ven su libertad limitada por las normas y leyes establecidas. Los individuos de las sociedades restringidas tienden a ser pesimistas. La puntuación asignada a España en esta dimensión podría ser un tanto baja o que corresponda a un porcentaje de la población determinado.

Una vez el expatriado se encuentre en Taiwán y se relacione con locales taiwaneses, si todo se desarrolla según lo esperado, el resultado será favorable. Sin embargo, en caso de experimentar dificultades, incluso a la hora de negociar dentro de la empresa, el modelo de Hofstede o los otros modelos expuestos en el punto 5, ayudan a entender el porqué de estas complicaciones.

## **6.2 Análisis político-legal, económico, educativo, laboral y religioso de Taiwán**

### **Sistema político-legal**

Con las recientes elecciones que tuvieron lugar en el mes de enero del año 2024, salió ganador el Partido Progresista Democrático. De igual forma que en España, las elecciones se celebran cada cuatro años. La Constitución Taiwanesea garantiza la libertad

de expresión. Aunque Taiwán se considera independiente, pocas naciones lo reconocen como país (Guatemala, Haití, Paraguay, entre otros). Esto da lugar a que aquellos países que mantienen relaciones con Taiwán, estas no se consideran oficiales. La pena de muerte sigue existiendo y aplicándose hoy en día.

En referencia al mundo empresarial, el sistema legal taiwanés protege las transacciones comerciales y económicas, y también los contratos (ambos entre empresas y entre empresas y particulares). Los derechos de propiedad intelectual de las empresas también se ven totalmente protegidos. Numerosas empresas extranjeras optan por establecer sus sedes y/o filiales en Taiwán (muchas de ellas a largo plazo) debido a la estabilidad político-legal.

### **Sistema económico**

La economía de mercado taiwanesa está en constante avance y desarrollo. Esto se debe a que las empresas tienen mucha libertad a la hora de operar y gestionar sus actividades, interviniendo el gobierno únicamente en casos muy concretos. Dentro de los sectores principales destaca el tecnológico, semiconductores, bienes electrónicos, etc. Las principales razones por las que Taiwán atrae a numerosas empresas e inversores extranjeros son la ubicación de la isla (cerca de China, Corea del sur, Japón y países del sudeste asiático), los impuestos (más bajos que en la mayoría de los países europeos, por ejemplo) y la mano de obra cualificada (especialmente en el sector tecnológico). El sistema bancario se podría considerar como estable, ofreciendo diversos productos financieros para las empresas locales y extranjeras. Por último, es considerable destacar que Taiwán es un país muy innovador que cuenta con una infraestructura avanzada, lo que se traduce en una alta competitividad con los países asiáticos cercanos, entre otros. Predominan las empresas privadas con más de un 99% del total de empresas operativas.

### **Sistema educativo**

Desde el año 2014, el sistema educativo obligatorio de Taiwán se sitúa en duración de doce años. La tasa de alfabetización en el año 2014 fue de aproximadamente un 99%. Taiwán cuenta con cientos de instituciones educativas. En la actualidad más del 50% de la población taiwanesa cuya edad supera los quince años posee un título de enseñanza superior. Este es un indicador importante sobre lo formados y preparados que salen los estudiantes para una integración posterior favorable en las empresas y diversos puestos de trabajo en general. El Gobierno destina una parte significativa del presupuesto general a educación, destacando la cantidad invertida en

becas para el estudio tanto para locales como extranjeros atraídos de numerosos países de alrededor del mundo.

### **Sistema laboral**

La protección del empleo en Taiwán se podría considerar fuerte debido a la amplia gama de leyes que aseguran la protección de los derechos de los trabajadores y a su vez, la seguridad laboral. La ley de normas laborales actual establece una jornada laboral máxima, tarifas salariales mínimas, pago de las horas extraordinarias apropiado, etc. El salario mínimo a mes de enero del año 2024 se sitúa sobre los 27.470 dólares taiwaneses (aproximadamente 798 euros). Aunque la jornada laboral semanal sea de 40 horas, los trabajadores pueden hacer horas extraordinarias adicionales, que incluso superen la cantidad percibida como salario normal. La tasa de desempleo a final del año 2023 fue aproximadamente un 3,4%.

### **Sistema religioso**

En la actualidad Taiwán se considera principalmente territorio taoísta. La segunda religión con mayor peso es el budismo. Las celebraciones y costumbres religiosas taiwanesas forman parte importante de la cultura local. En Taiwán el nivel de aceptación y tolerancia religiosa es considerable.

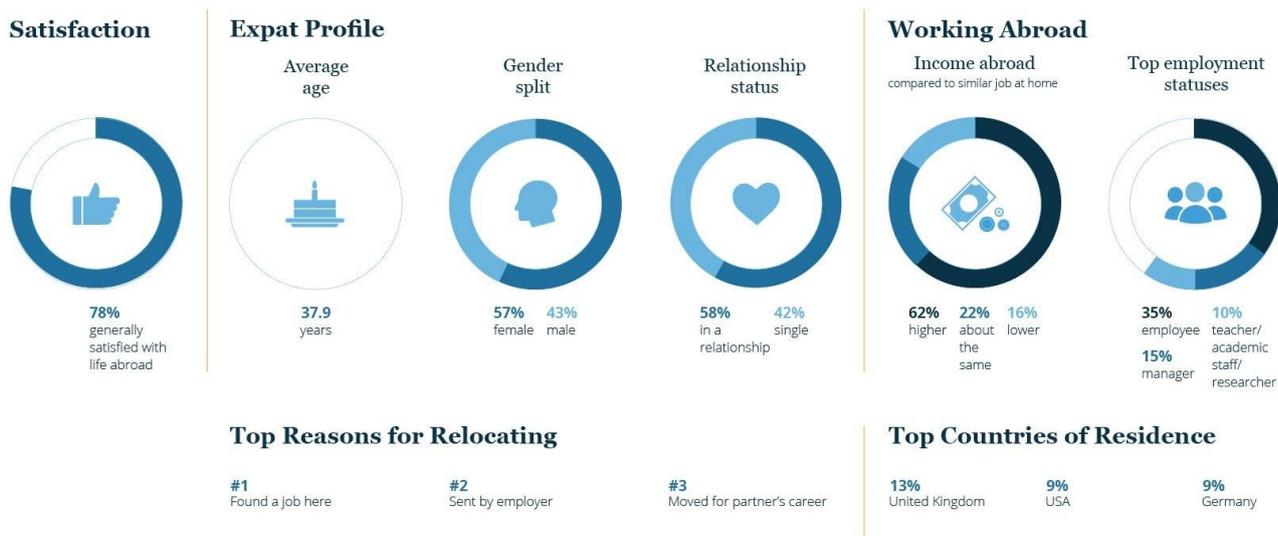
## **6.3 Expatriados españoles. Taiwán como lugar de destino para expatriados.**

En este apartado se presentan datos acerca de los españoles que acaban siendo expatriados. A su vez, datos sobre los expatriados (y sus características) que acaban siendo mandados a Taiwán y cómo valoran estos a la isla como destino.

### **Expatriados españoles**

A continuación, en la Figura 8 se muestran datos recogidos del año 2017, por la entidad "Inter Nations" sobre españoles que acaban siendo expatriados. Estos datos se encuentran publicados en su plataforma bajo el estudio llevado a cabo nombrado "Expat Insider".

**Figura 8. Información privilegiada de expatriados españoles 2017**



Expat Insider www.internations.org/expat-insider

Fuente: Adaptado de *Expat Insider*, de Inter Nations, 2017, (<https://shorturl.at/acrzC>).

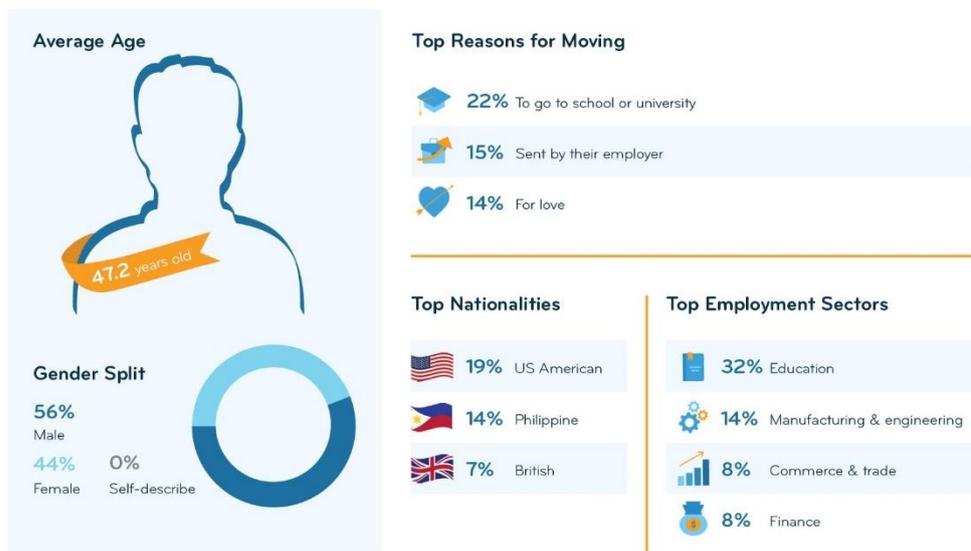
Como se puede observar en la imagen, las razones principales por las que los españoles acaban trabajando en el extranjero son la búsqueda de nuevo empleo y, en segundo lugar, por haber sido enviados por sus directivos. Un 57% son hombres, frente a un 43% de mujeres. Del total de personas, la edad media se sitúa en los 37,9 años, y un 58% se encuentran en una relación. Los principales lugares de destino de los expatriados españoles son Reino Unido, Alemania y Estados Unidos. De la mitad de los sujetos, un 35% acaban realizando tareas como empleados, un 15% como gerentes, y un 10% en puestos relacionados con la enseñanza, personal docente o con el campo de la investigación. En cuanto a los ingresos obtenidos en el extranjero, un 62% recibe sueldos más elevados que los percibidos en España, realizando tareas similares. En cuanto a la satisfacción, a nivel general un 78% de las personas están satisfechas con su vida y estancia en el extranjero.

### Taiwán como lugar de destino para expatriados

A continuación, en la Figura 9 se ven reflejados datos sobre las características habituales de los expatriados, con Taiwán como lugar de destino en el año 2023.

**Figura 9.** Información privilegiada de expatriados habituales en Taiwán 2023

## Typical Expats in Taiwan

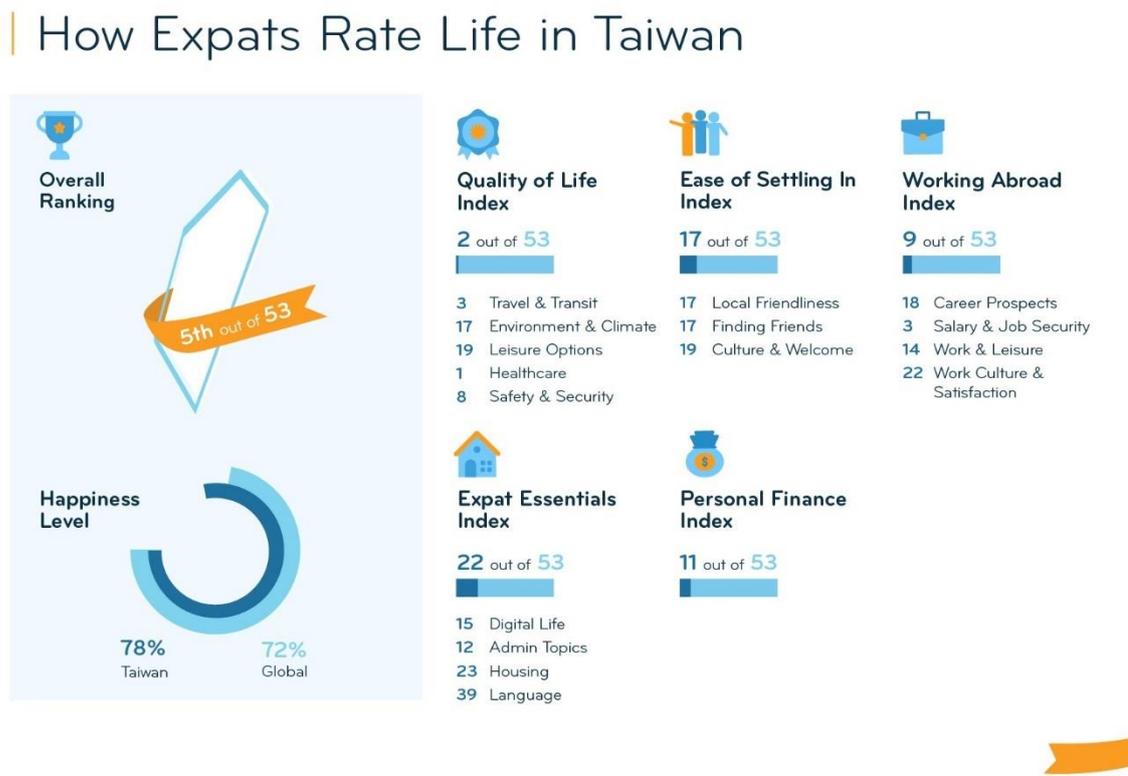


Fuente: Adaptado de *Expat Insider*, de Inter Nations, 2023, (<https://shorturl.at/bflzN>).

Al igual que se contempla en la imagen, los expatriados provienen principalmente de Estados Unidos, República de Filipinas y Reino Unido. Un 56% son hombres, frente a un 44% de mujeres. El promedio de edad se sitúa sobre los 47,2 años. Las razones principales de movimiento son temas relacionados con los estudios, seguidos de asignaciones a diversos puestos por los directivos de cada uno. Los dos sectores principales de empleo abarcan la docencia y la industria manufacturera e ingeniería.

En la Figura 10, se presentan datos obtenidos de las opiniones de los expatriados sobre Taiwán como lugar de asignación.

**Figura 10.** Valoración de expatriados destinados a Taiwán, información privilegiada 2023



Fuente: Adaptado de *Expats Insider*, de Inter Nations, 2023, (<https://shorturl.at/bflzN>).

En la parte derecha de la imagen se exponen cinco índices específicos. En el índice de facilidad de instalación (incluyendo la amabilidad local, formar amistades y cultura y acogimiento), Taiwán ocupa el puesto número 17 de 53 destinos examinados. En el índice de trabajo en el extranjero (recogiendo las perspectivas profesionales, salario y seguridad en el empleo, trabajo y ocio, etc.), el puesto número 9. En el índice de lo esencial para los expatriados (englobando vida digital, temas administrativos, vivienda e idioma), el puesto número 22. En el índice de financiación personal, Taiwán se sitúa en el puesto número 11. En el índice sobre calidad de vida (recogiendo viajes y tránsito, medio ambiente y clima, opciones de ocio, sanidad y seguridad), los expatriados posicionan a la isla en el lugar número 2. Y, por último, en la clasificación general, Taiwán ocupa el puesto número 5 de los 53 países en total, y el grado de felicidad global de los expatriados se sitúa en el 78%, siendo este muy favorable.

## 7. Encuestas y entrevistas

En esta sección del proyecto se muestran resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas a diversas personas, con el fin de adquirir datos relacionados con el ambiente social y laboral taiwanés, directamente de fuentes pertinentes. Al final de cada subpunto se exponen conclusiones sacadas en base a la información obtenida de las respuestas de los participantes.

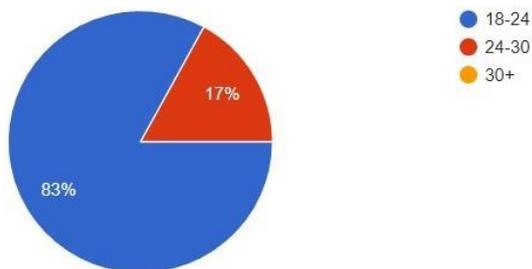
### 7.1 Encuestas

Las encuestas fueron diseñadas para obtener información sobre la cultura taiwanesa y sus integrantes, en función de cómo se comportan, qué valoran, las claves para una integración más sencilla en su cultura y preguntas relacionadas con el ámbito laboral, entre otras. Se hicieron en total dos tipos de encuestas. La primera encuesta fue enviada a extranjeros (en su mayoría europeos) que están residiendo o hayan residido en Taiwán por un periodo de tiempo determinado. La segunda fue dirigida a individuos de origen taiwanés. La división se llevó a cabo para conocer el punto de vista de ambos grupos de manera particular. Las preguntas fueron prácticamente idénticas, ligeramente modificadas para encajar con cada grupo (extranjeros y locales). En cuanto al tipo de preguntas, en su mayoría se proponen respuestas siguiendo una “Escala de Likert” (5 opciones que van de 1 “muy en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”), de tipo “Opción múltiple” y otras orientadas a obtener información sobre las características personales de los individuos (sexo, edad, etc.), manteniendo el anonimato. Ambas encuestas se dividen en dos partes, la primera recoge cuestiones enfocadas al ámbito social y la segunda al ámbito laboral. Es destacable mencionar que las preguntas enfocadas al ámbito social están dirigidas a todos los encuestados, mientras que las de ámbito laboral se tuvo en cuenta la opinión de aquellos sujetos que hayan formado o formen parte de la plantilla de una empresa que esté operando en Taiwán. Las encuestas se enviaron a un total de 73 sujetos y se obtuvieron 62 respuestas. De estas, 59 se enviaron a extranjeros obteniendo 47 respuestas, y 15 se enviaron a taiwaneses siendo todas contestadas.

#### **Datos obtenidos de las encuestas (extranjeros y locales taiwaneses)**

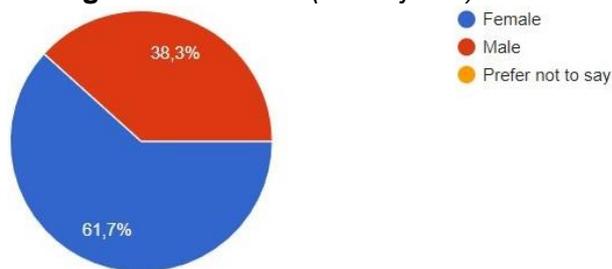
Los encuestados extranjeros tienen una edad de entre 18 y 30 años, 39 personas de las 47 entre 18 y 24 años y los 8 restantes entre 24 y 30 años. En cuanto al género, 29 participantes son mujeres frente a 18 varones. Véase Figuras 11 y 12.

**Figura 11. Edad (extranjeros)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 12. Género (extranjeros)**



Fuente: elaboración propia

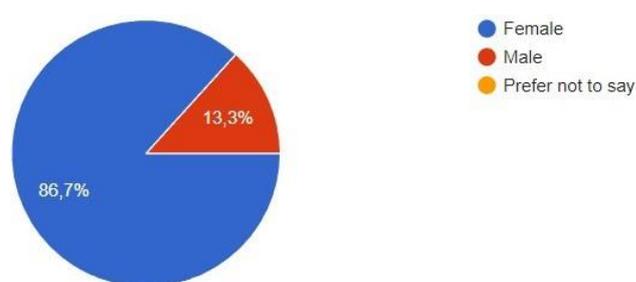
La edad de los taiwaneses encuestados se sitúa en los 18 años en adelante, 13 de los 15 locales tienen entre 18 y 24 años, 1 entre 24 y 30 años y 1 más de 30 años. Del total, 13 son mujeres frente a 2 varones. Véase Figuras 13 y 14.

**Figura 13. Edad (taiwaneses)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 14. Género (taiwaneses)**

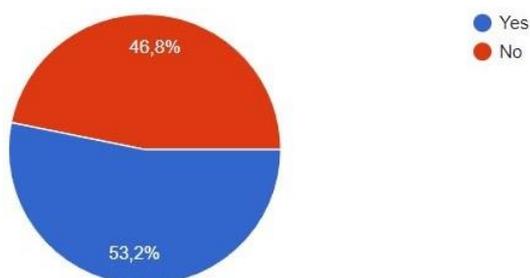


Fuente: elaboración propia

Los encuestados extranjeros proceden de 21 nacionalidades diferentes repartidas en 4 continentes (Europa, Asia, América del Norte y Sur). Los países con mayor número de participantes son España (12), Italia (4), Japón (4) y Honduras (4).

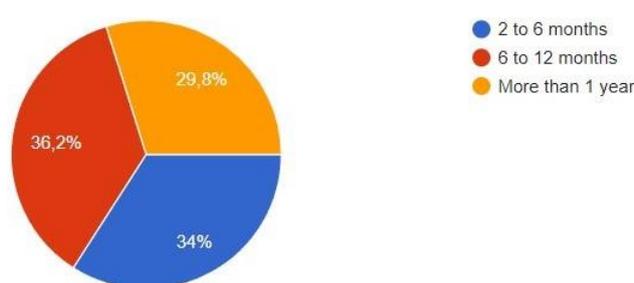
En el apartado de preguntas relacionadas con los aspectos personales, se preguntó a los participantes extranjeros si realizan o realizaron estudios relacionados con la cultura asiática y también sobre el tiempo que llevan o llevaban residiendo en Taiwán. Los estudios de 25 de los 47 sujetos están o habían sido relacionados con la cultura asiática. En cuanto al tiempo de estancia en la isla, 16 de los 47 individuos vivieron de dos a seis meses, 17 personas de seis a doce meses y, por último, 14 de ellos por tiempo superior a un año. Véase Figuras 15 y 16.

**Figura 15. Estudios cultura asiática**



Fuente: elaboración propia

**Figura 16. Tiempo de estancia**



Fuente: elaboración propia

Preguntas relacionadas con el entorno y cultura social

1. Los taiwaneses son generalmente hospitalarios.

A esta pregunta un 36,2% de los sujetos extranjeros respondieron “de acuerdo” y un 59,6% (28/47) “totalmente de acuerdo”. Mientras que un 46,7% de los taiwaneses (7/15) alegaron “de acuerdo” y un 40% (6/15) “totalmente de acuerdo”.

2. Los taiwaneses están dispuestos a ayudar a los visitantes o recién llegados.

El 27,7% de los extranjeros están “de acuerdo” y el 66% (31/47) “totalmente de acuerdo”. Mientras que el 26,7% de los taiwaneses “de acuerdo” y el 60% “totalmente de acuerdo”.

3. Los taiwaneses suelen tratar a los visitantes con cortesía y consideración.

Respecto a esta cuestión el 34% (16/47) de los extranjeros está “de acuerdo” y un 61,7% (29/47) “totalmente de acuerdo”. En cuanto a los locales, el 40% (6/15) seleccionaron “de acuerdo” y 46,7% (7/15) “totalmente de acuerdo”.

4. En general, la integración social para un extranjero es fácil en Taiwán.

En esta pregunta, extranjeros y locales tuvieron opiniones dispares. En el caso de los extranjeros, un 23,4% (11/47) eligió “en desacuerdo”, un 38,3% (18/47) “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 25,5% (12/47) “de acuerdo” y únicamente un 12,8% (6/47) la opción “totalmente de acuerdo”. Por su parte, un 20% (3/15) de los locales contestaron “en desacuerdo”, un 33,3% (5/15) “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 20% (3/15) “de acuerdo” y un 26,7% (4/15) “totalmente de acuerdo”.

5. Es fácil encontrar personas que hablen inglés.

Al igual que en la pregunta anterior, los encuestados taiwaneses y extranjeros respondieron de forma desigual. Un 8,5% (4/47) de extranjeros se decantaron por “muy

en desacuerdo”, un 34% (16/47) “en desacuerdo”, el 42,6% (20/47) de los sujetos “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 12,8% (6/47) “de acuerdo”. A su vez, un 20% (3/15) de los taiwaneses está “en desacuerdo”, un 46,7% (7/15) “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 26,7% (4/15) escogieron la opción “de acuerdo”.

6. Poder hablar el idioma local te acerca a la comunidad.

El 96,3% de los extranjeros está “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” con esta afirmación. Los taiwaneses razonan de igual forma, estando el 86,7% “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”.

7. De los siguientes valores, según tu experiencia, marca aquellos que crees que los taiwaneses valoran en las relaciones sociales. Puedes seleccionar más de una respuesta.

En esta pregunta de tipo “Opción múltiple”, las posibles respuestas fueron: respeto, armonía, sociabilidad a la hora de comer, hablar en voz alta y gesticular, sentido del humor, obediencia y respeto a la autoridad, humildad y generosidad. La respuesta más votada por los extranjeros fue “respeto” habiendo optado por esta 42 de las 47 personas (89,4%), seguida de “armonía” con un 63,8% (30/47) y generosidad un 53,2% (25/47). Las elecciones con mayor peso de los taiwaneses coinciden al tener “respeto” y “generosidad” ambas un 86,7% (13/15) y la opción “armonía” seleccionada por 12 de los 15 sujetos encuestados (80%).

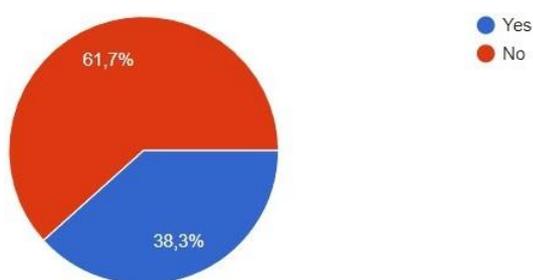
8. De las siguientes respuestas marca aquellas que crees que te acercan a conocer e integrarte en la cultura taiwanesa. Puedes seleccionar más de una respuesta.

Las posibles opciones fueron: idioma, participar en actividades y festivales locales, entender las costumbres sociales, aprender acerca de la historia y cultura taiwanesas, conocer algunas de las prácticas religiosas, construir relaciones lentamente y, por último, ser respetuoso con las tradiciones. La respuesta mayormente seleccionada por los extranjeros fue “idioma”, votada por 46 de los 47 encuestados (97,9%), un 76,6% (36/47) optaron por “entender las costumbres sociales” y un 63,8% (30/47) escogieron “ser respetuosos con las tradiciones”. Es considerable mencionar que las opciones “participar en actividades y festivales locales” y “construir relaciones lentamente” recibieron los votos de más de un 50% de los participantes. Las selecciones con mayor número de votos de los taiwaneses fueron “idioma”, “participar en actividades y festivales locales”, “entender las costumbres sociales” y “ser respetuoso con las tradiciones” con un 73,3% (11/15) cada una. A diferencia de los extranjeros, un 66,7% (10/15) de los taiwaneses respondieron “aprender acerca de la historia y cultura taiwanesa”, como herramienta útil para acercarse e integrarse en la cultura taiwanesa.

Preguntas relacionadas con el entorno laboral

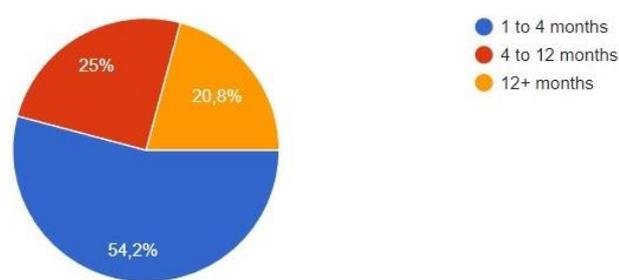
De los 47 extranjeros encuestados, 18 están trabajando o habían trabajado en Taiwán. Véase Figura 17. 11 sujetos por un periodo de entre 1 y 4 meses, 4 personas de entre 4 y 12 meses y 3 individuos por un tiempo superior a los 12 meses. Véase Figura 18. Los sectores a los que pertenecen las empresas donde trabajan los extranjeros son los relacionados con educación, *marketing*, semiconductores y sector de la comida y bebida (F&B).

**Figura 17. Extranjeros trabajo**



Fuente: elaboración propia

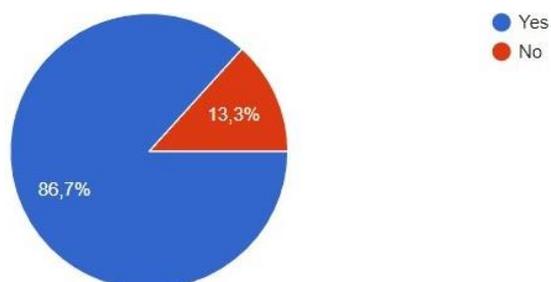
**Figura 18. Tiempo de trabajo (ext.)**



Fuente: elaboración propia

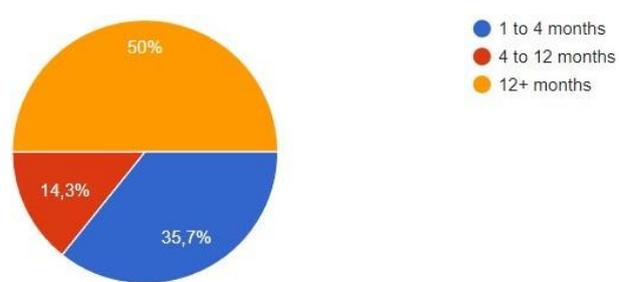
De los 15 taiwaneses encuestados un 86,7% (13/15) alegaron estar trabajando o haber trabajado en empresas situadas en territorio taiwanés. Véase Figura 19. 5 de ellos por un periodo de entre 1 y 4 meses, 2 personas por periodo comprendido entre los 4 y 12 meses y, por último, 7 personas (50%) por un tiempo superior a los 12 meses. Véase Figura 20. Los sectores donde operan las empresas donde ejercen los taiwaneses son principalmente educación, auditorías, F&B y los relacionados con la coordinación de proyectos.

**Figura 19. Taiwanesees trabajo**



Fuente: elaboración propia

**Figura 20. Tiempo de trabajo (tw)**



Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, en las preguntas que se muestran a continuación, relacionadas con el entorno laboral, se tuvo en cuenta únicamente la opinión de los participantes que alegaron haber trabajado para empresas situadas en Taiwán.

1. Las relaciones sociales entre trabajadores son estrechas en las empresas taiwanesas.

El 17% (3/18) de los extranjeros encuestados escogieron “en desacuerdo” como respuesta, un 28% (5/18) “de acuerdo” y la mitad de los sujetos optaron por “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En caso de los taiwaneses, el 46% (6/13) de estos seleccionaron la opción “de acuerdo”, un 15% (2/13) “totalmente de acuerdo” y un 31% (4/13) opinaron “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

2. Los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos se comunican fácilmente entre sí.

En esta pregunta, la mayor parte de los extranjeros no estuvieron a favor al escoger el 33% (6/18) de los participantes “en desacuerdo” y otro 11% (2/18) “totalmente en desacuerdo”. Un total de 28% (5/18) de los sujetos votaron “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, y un tercio de los participantes se mantuvieron en el medio. Más de la mitad de los taiwaneses 54% (7/13) se decantaron por la respuesta “en desacuerdo” y 3 personas en total (23%) de los 13 encuestados entre las opciones de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

3. Al estar en un nivel jerárquico relativamente bajo, es fácil comunicarse con el CEO (*Chief Executive Officer*) de la empresa.

El 28% (5/18) de los extranjeros escogió “totalmente en desacuerdo” y otro 28% (5/18) “en desacuerdo”, lo que junta la mayoría de los participantes. En total 4 personas de las 18 encuestadas (23%) dejaron sus votos en “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Los taiwaneses comparten el mismo razonamiento al optar por “totalmente en desacuerdo” el 23% (3/13) de los sujetos y el 31% (4/13) “en desacuerdo”. Cerca de un tercio de los sujetos (4/13) se mantuvieron entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

4. Es fácil conseguir el ascenso en una empresa en Taiwán.

La mitad de los encuestados extranjeros (9/18) se mantuvieron en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 33% (6/18) “en desacuerdo” y solamente el 11% (2/18) marcaron “de acuerdo” como respuesta. Al igual que los extranjeros, aproximadamente la mitad (46%) de los taiwaneses escogieron “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 23% (3/13)

“en desacuerdo” y cerca de un tercio (31%) de los votos se juntaron de las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

5. En una empresa taiwanesa es más fácil ver a un jefe al que sólo le interesan los resultados que a un líder que además tira y apoya al personal.

El 33% (6/18) de los extranjeros a los que se encuestó respondieron “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 39% (7/18) “de acuerdo” y el 17% (3/18) “totalmente de acuerdo”. Solamente 2 sujetos de los 18 que trabajan se juntaron de las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. Aproximadamente un tercio de los taiwaneses (31%) se mantuvieron en “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y cerca del 70% de los votos de los encuestados fueron recogidos entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

### **Conclusiones derivadas de los datos obtenidos de las encuestas**

Se puede llegar a concluir que tanto los extranjeros como los taiwaneses consideran a estos últimos hospitalarios y dispuestos a asistir y apoyar a las personas recién llegadas a la isla. La cortesía y la consideración son otras de las facultades que poseen los taiwaneses y manifiestan a la hora de recibir visitantes foráneos. Aunque los taiwaneses consideran que la integración de un extranjero en la sociedad local es simple de lograr, no todos los extranjeros encuestados que tuvieron que hacer frente a esa adaptación opinan igual. Las dificultades a la hora de integrarse podrían deberse a un choque cultural intenso, como se expuso en el punto 3.2.1, por ser una cultura con características muy dispares a la propia o también por el desconocimiento del idioma y las limitaciones que esto puede suponer, entre otras. La mayoría de los taiwaneses alegaron que no supone dificultad encontrar personas que hablen inglés, y esta afirmación podría ser válida en entornos donde habitan personas jóvenes (centros educativos, etc.). Sin embargo, los extranjeros no opinan igual, y la razón podría deberse a que en público (centros de ocio, puestos de comida callejeros, etc.) es difícil encontrar taiwaneses que tengan un nivel de inglés suficiente para establecer una conversación. Tanto los taiwaneses como extranjeros consideran como clave conocer el idioma local para poder acercarse a la comunidad. Los valores que ambos grupos destacan como relevantes que una persona debe tener son respeto, armonía y generosidad. Además del idioma (herramienta clave), para adquirir conocimiento y lograr la integración, es recomendable para un visitante recién llegado participar en actividades locales, entender las costumbres y ser respetuoso con las tradiciones. Dentro de la cultura laboral, los extranjeros y taiwaneses que poseen experiencia en dicho entorno opinan que las relaciones sociales entre empleados son comunes, sin embargo, esto se complica entre

trabajadores con distinto nivel jerárquico y más aún, si se trata del director de la entidad. Lograr un ascenso es complejo y es habitual tener encargados centrados únicamente en la obtención de resultados.

Para acabar, es importante destacar el hecho de que cada persona posee unas facultades distintas y ha vivido experiencias particulares. Algunos de los extranjeros puede que no domine el idioma y eso condicione la integración y la relación con el entorno social y empresarial que los rodea. Además, aquellos que han trabajado por un periodo de tiempo inferior a un año no han podido experimentar el ascenso, establecer vínculos fuertes con los compañeros, etc.

## 7.2 Entrevistas

Con el fin de obtener información cualitativa sobre el entorno social y laboral taiwanés, se optó por entrevistar a cuatro sujetos, dos españoles (hombre y mujer) que estuvieron viviendo en Taiwán y dos taiwaneses (hombre y mujer) nacidos y criados en la isla. Las cuatro entrevistas se realizaron (y grabaron) haciendo uso de la aplicación “Zoom”, con una duración estimada de entre 35 y 40 minutos por cada entrevista. En las entrevistas en su conjunto se siguió la misma estructura compuesta por preguntas divididas en tres bloques: bloque I, con preguntas sobre las características personales, bloque II, con preguntas que engloban el entorno sociocultural y bloque III, con preguntas en referencia a la cultura laboral taiwanesa. Aunque se llegaron a formular preguntas homogéneas a los cuatro sujetos entrevistados, otras fueron diferentes, adaptadas a las experiencias anteriores de cada uno. Debido a la extensión considerable de cada entrevista, se optó por escoger únicamente seis preguntas de las formuladas a cada individuo de las veintidós para su posterior análisis. Es relevante destacar que las entrevistas fueron totalmente anónimas. En este apartado se presentan las características personales en forma de descripción de cada perfil, y también un resumen de las conclusiones obtenidas divididas en secciones. Las preguntas formuladas y respuestas literales de cada sujeto entrevistado se encuentran incluidas en el **Anexo A**.

### Descripción del entrevistado I:

- Nacionalidad: española.
- Edad: 22 años.
- Género: femenino.
- Estudios: realizó un Grado Universitario en Estudios de Asia Oriental.
- Ocupación en Taiwán: estudiante de intercambio.
- Duración de la estancia en Taiwán: 10 meses.

- Información adicional: no posee experiencia laboral en Taiwán, por lo tanto, las preguntas en su totalidad fueron orientadas al entorno sociocultural taiwanés.

#### Descripción del entrevistado II:

- Nacionalidad: española.
- Edad: 23 años.
- Género: masculino.
- Estudios: actualmente se encuentra cursando un Grado Universitario en Comercio.
- Ocupación en Taiwán: estudiante de intercambio. Además, trabajó como profesor de inglés en una escuela intensiva taiwanesa y también en una empresa de *marketing* taiwanesa donde su principal función fue hacer estudios de mercado, elaborar reportes y programar eventos.
- Duración de la estancia en Taiwán: 10 meses.
- Información adicional: la escuela intensiva es aquella que proporciona a los estudiantes horas de estudio adicionales (normalmente en horario de tarde) a las obligatorias de horario escolar, entre semana y también fines de semana.

#### Descripción del entrevistado III:

- Nacionalidad: taiwanesa.
- Edad: 32 años.
- Género: femenino.
- Ocupación en Taiwán: estudiante y trabajadora como profesora de universidad impartiendo lengua china a extranjeros.
- Información adicional: posee experiencia laboral obtenida en una empresa multinacional localizada en Estados Unidos.

#### Descripción del entrevistado IV:

- Nacionalidad: taiwanesa.
- Edad: 24 años.
- Género: masculino.
- Ocupación en Taiwán: trabajador para empresa taiwanesa dentro del sector industrial y otra empresa dedicada a la fabricación de aparatos precisos para el sondeo de fugas. En esta última su cargo fue el de Coordinador de Proyectos y representante internacional, hablando con los clientes y distribuidores con el fin de ofrecer soluciones ingenieras. Más de dos años de experiencia.

## **Conclusiones obtenidas:**

### **Idioma**

Es importante saber el idioma. Los locales taiwaneses ofrecen un trato cercano especial a aquellos extranjeros que saben hablar (aunque sólo sean algunas frases) y se esfuerzan por aprender. Con el idioma se adquiere una parte de la cultura. Aprender algunas palabras y/o expresiones en chino mandarín (idioma local), sería equivalente a una muestra de respeto al preocuparse por el idioma y la cultura, derivando en apreciación por parte de los compañeros taiwaneses. Poseer dominio del idioma confiere una indiscutible ventaja, aunque en ciertas ocasiones el conocimiento de la lengua inglesa es suficiente. Tener que aprender chino para un periodo de estancia de un año en Taiwán puede no ser necesario, sobre todo si la empresa de destino está situada en las grandes ciudades financieras e industriales como Taipéi o Taichung. En estas ciudades hay un número considerable de extranjeros y la mayoría de las veces las personas pueden hablar inglés, incluso siendo taiwaneses. En cierta forma, depende de la ciudad de destino.

### **Cultura**

Conocer la cultura y poseer habilidades blandas (*soft skills*) también es relevante. Al ser una cultura distinta es normal que llegue a chocar, por ello hay que tener tolerancia a la frustración propia y la de ellos, los taiwaneses. Aceptar y entender que son diferentes. Poner la propia cultura en “segundo plano” y tratar de “absorber” la taiwanesa. Hacer un esfuerzo para introducirse en la cultura ajena. Además, contar con cierta preparación añadida como, por ejemplo, saber algún dato sobre la situación actual, el problema y tensiones presentes entre Taiwán y China, para discernir sobre qué temas poder hablar y cuáles esquivar. De esta forma, se evitarían temas sensibles y habría menos situaciones conflictivas.

Una recomendación excelente es conocer a un taiwanés con cierta antelación al inicio del proyecto de expatriación (en la etapa de formación). Esta persona podrá informar sobre los detalles de la cultura y la sociedad. Demostrar a los locales que sabe algo del idioma y que muestra interés por este y la cultura en sí, hará que lo respeten y que la integración sea más fluida.

Una vez uno se acerca a los taiwaneses y en cierta forma lo ven como un amigo, lo invitan a unirse a ellos en sus celebraciones y festividades. Igualmente, asistir a templos o hacer otras actividades con las que uno se ve envuelto en su cultura y aprende sobre sus costumbres y tradiciones. Es clave mostrar interés y respeto por su cultura

para lograr la integración. Aman a su cultura y se muestran abiertos para enseñarla a las personas que llegan de fuera.

### **Comportamiento de los taiwaneses a la hora de interactuar**

Los taiwaneses suelen orientar sus relaciones sociales a largo plazo. Son curiosos y quieren conocer la opinión de los demás, especialmente si se trata de un extranjero con la mente más abierta. Son amables con los extranjeros, principalmente los europeos. Hay mucha hospitalidad, se preocupan por la persona. La jerarquía y formalidad son presentes en prácticamente cualquier interacción social, prioritariamente con las personas de mayor rango o edad, usando nombres o títulos específicos basados en el rango de la persona a la que se dirigen. Los taiwaneses se sienten incómodos a la hora de hablar de forma directa, incluso en ciertas ocasiones les llega a parecer de mala educación. Por esta razón, prefieren la vía indirecta.

Según una de las personas entrevistadas, hay dos tipos de taiwaneses:

- a) Los que son abiertos y sienten curiosidad a la hora de conocer un extranjero.
- b) Aquellos que son más fríos y reservados.

Es sencillo que uno se haga amigo de los pertenecientes al tipo “a”, ya que tienen ganas de conocer a la persona, tienen cierto conocimiento de inglés y el choque no es importante. Con los taiwaneses de tipo “b”, comunicarse se vuelve una tarea más compleja. En muchas ocasiones es por obligación y, por lo tanto, es difícil establecer una relación profunda. Puede que incluso les de vergüenza. Si no tienen un nivel de inglés suficiente y el extranjero no habla chino, la relación se vuelve todavía más difícil para ser establecida.

### **Otros puntos clave para una mejor adaptación posterior**

Algo realmente útil sería que el expatriado conociera de antemano la cultura laboral taiwanesa. Esta se basa principalmente en largas jornadas de trabajo, algunas incluso llegando a las diez horas diarias. Además, en muchas empresas se exige a los trabajadores que hagan horas extras. Es muy probable que la empresa subsidiaria española funcione de igual forma. El empleado que se integra por primera vez en dicha empresa ha de adaptarse a su funcionamiento y tener una idea de lo que le puedan llegar a exigir.

El expatriado no debería mostrarse demasiado tímido. Si los taiwaneses lo invitan a probar algo de su comida, en caso de que no le gustara, no mostrarlo de forma

exagerada y tampoco hacer comentarios negativos. La persona escogida para la misión debe tener la mente abierta. Otro detalle importante es facilitar información sobre la familia, por ejemplo, a que se dedican sus padres, si tiene hermanos o hermanas, etc. Esto ayuda a que los taiwaneses se sientan más seguros hablando con el sujeto y también a que este sea percibido por ellos como más cercano.

Por último, ver una película, serie, telenovela, o incluso programas de televisión sobre tema de negocios, ayudarían a la integración. En estas, el expatriado podría ver como se desarrolla una situación habitual en el trabajo y de esta forma, a la hora de estar ante una similar, saber interpretarla y también cómo actuar en consecuencia.

## **Valores**

El valor que más destaca es el respeto. También, hay ambiente de colectivismo. Los taiwaneses respetan a las personas, a los bienes públicos y, además, mantienen el espacio público limpio y cuidan tanto de sus bienes personales como de los demás.

Aunque la persona no llegue a relacionarte con los locales de manera cercana, mostrar respeto hacia el colectivismo hará que los taiwaneses le traten por igual.

El concepto “rostro” (面子) es muy importante en la cultura taiwanesa, ya que simboliza la reputación y dignidad de la persona y, por lo tanto, es algo que ninguno querría perder. Los taiwaneses no lo muestran de forma directa. La manera de cómo actúan puede diferir mucho de lo que realmente piensan (permanece oculto). El concepto simboliza la percepción social que tienen los demás sobre una persona.

## **Características y detalles relacionados con el mundo empresarial taiwanés**

En general, la relación entre compañeros en la empresa es buena y suele ser únicamente laboral. Para definir esta relación los taiwaneses usan la expresión “YiHeWeiGui” (以和為貴), que refleja: “la armonía debe ser valorada”. No desean tener conflictos.

Ascender es difícil de lograr, especialmente en empresas familiares (hay un número considerable de estas en Taiwán), ya que la jerarquía está establecida de antemano. Sin embargo, en empresas extranjeras o subsidiarias de estas, en comparación es relativamente más sencillo.

A la hora de conocer a sus nuevos compañeros, la forma estándar suele ser mediante una reunión de grupo convocada por el director donde el sujeto pueda

presentarse a todo el equipo y viceversa. Otra forma sería ir de “puerta en puerta”, presentándose a cada compañero por separado. Asimismo, las empresas organizan excusiones, reuniones, cenas, etc. Participar en estos eventos es una vía sencilla y rápida para poder conocer a los nuevos compañeros taiwaneses. Estos suelen ser educados y benevolentes con los extranjeros. Además, existen aplicaciones como “*Meetup*”, donde los usuarios pueden llegar a obtener información sobre algunos encuentros locales en Taiwán a los que suelen acudir taiwaneses y también extranjeros.

Para mejorar la adaptación cultural en el entorno empresarial de Taiwán, una de las mejores formas es asistiendo a las conferencias que suelen organizar distintas empresas y en las que acuden gerentes y empleados de distintos sectores y entidades. Las reuniones pueden utilizarse como “túnel” para conectar y conocer nuevas personas. Una buena forma de meterse en el ambiente cultural laboral. En el mundo comercial, sobre todo en caso de las empresas subsidiarias extranjeras, para conocer a nuevos potenciales socios, clientes, proveedores, etc., lo más común es que te introduzca un conocido dentro de la red de personas, y así poder empezar a hablar y agregar contactos creando vínculos más cercanos con esas personas. Llevar regalos es otro detalle clave en las prácticas comerciales y de negocios.

Un dato relevante es que los taiwaneses no verían a un extranjero, aun siendo este su gerente, al igual que a un taiwanés. Esto se debe a que los extranjeros tienen mentalidad diferente. Aunque un extranjero conozca bien la cultura taiwanesa, nunca podría comportarse de igual forma que ellos y, por lo tanto, no lo verían como un igual.

Por último, se podría destacar que los taiwaneses se toman su tiempo a la hora de negociar. Tratan de formalizar la relación, llegar a conocer a la parte con la que están negociando hasta llegar a establecer un vínculo. Una vez llegado a este punto se podría proseguir con la negociación. El vínculo social como paso clave para una negociación exitosa.

A pesar de las generalizaciones expuestas en este apartado de conclusiones, la comunicación dentro de la empresa puede variar según la industria, el volumen de la compañía y las posibles influencias occidentales presentes. No obstante, los rasgos socioculturales y laborales presentados ofrecen una visión acerca de cómo está enfocada la comunicación en Taiwán.

## 8. Plan de capacitación cultural para el expatriado

En este punto se desarrolla el plan de capacitación cultural para formar al expatriado español antes de que este sea enviado a la planta subsidiaria ubicada en Taiwán. Para su elaboración se hace uso de la información obtenida y desarrollada anteriormente en el proyecto. Dicha información proporcionada se podría considerar útil e idónea para realizar un plan de formación acertado o crear una base a partir de la cual comenzar a construir.

Con el fin de proporcionar un contexto adecuado, se ha optado por suponer que se trata de una empresa española, siendo esta la matriz, que ejerce dentro del sector tecnológico y que, por lo tanto, la empresa subsidiaria también opera en el mismo sector con la diferencia de estar ubicada en Taiwán. Además, la información del expatriado (características personales) y el destino dentro de Taiwán, también son supuestos (ficticios) para ubicar y dar base al desarrollo del punto.

Cabe destacar que, al montar una empresa subsidiaria en Taiwán, es habitual que la compañía decida contratar un número significativo de locales taiwaneses debido al ahorro de costes, tiempo, etc. Esta reflexión puede justificar el hecho de que, aunque la empresa sea una subsidiaria española, la mayor parte de los trabajadores son taiwaneses y esto hace que el ambiente y las relaciones interpersonales se vean condicionadas y, por lo tanto, se parezcan a las propias de una empresa taiwanesa. De igual forma, las operaciones que se llevan a cabo y las funciones de los empleados pueden variar respecto a los propios de la empresa matriz. Estas razones justifican la necesidad de formar previamente al expatriado.

A continuación, se muestran las características de la empresa, del expatriado y del destino.

### Características de la empresa matriz:

- Sector en el que opera: Tecnología de la información y la electrónica, concretamente el subsector enfocado en la fabricación de componentes electrónicos y dispositivos informáticos. Este sector se dedica a la producción de *hardware* o piezas físicas para dispositivos electrónicos (ordenadores, etc.).
- Experiencia total en España y en el extranjero: 12 años.
- Número de subsidiarias en Taiwán: 1.
- Periodo operativo de la subsidiaria hasta la actualidad: 14 meses.

### Características del expatriado y el destino:

- Edad: 27 años.
- Nacionalidad: español.
- Sexo: masculino.
- Estado civil: soltero.
- Habilidades específicas: adaptabilidad cultural, fluidez en idiomas (imprescindible en inglés), habilidades interpersonales y curiosidad (especialmente por adquirir nuevos conocimientos).
- Lugar de destino: ciudad de Taichung (臺中), Taiwán.
- Puesto asignado: Departamento de Ventas.
- Duración de la estancia (expatriación): 12 meses.
- Duración de la formación: 4 semanas.

Para ilustrar el plan de capacitación y sus correspondientes fragmentos, se emplea el modelo de formación intercultural de Mendenhall, Dunbar y Oddou, visto en el punto 4.5. En la Figura 21 se observa el ajuste y adaptación del modelo con el plan de capacitación. El plan contiene diversas formaciones aplicadas en las etapas del enfoque informativo y afectivo. La etapa de enfoque informativo es un periodo de formación básica con una duración estimada de dos semanas, con un grado de integración y nivel de rigor bajos. La etapa de enfoque afectivo comprende una formación más avanzada en materia cultural en comparación con el enfoque informativo, con un grado de integración y nivel de rigor moderados. La duración de esta etapa es de dos semanas y es el nivel que la empresa persigue que alcance el expatriado. La etapa del enfoque de inmersión carece de representación debido a que el periodo de expatriación del individuo tiene una duración de doce meses, y el periodo de formación es únicamente de cuatro semanas.

Seguidamente se expone el contenido del plan de capacitación cultural:

#### **a) Enfoque informativo**

- Formación lingüística: nivel de adaptación básico. Tanto en las encuestas como en las entrevistas expuestas anteriormente, todos los participantes ya sean extranjeros o taiwaneses coinciden en que el idioma es la herramienta clave para conocer mejor la cultura taiwanesa y conseguir una integración satisfactoria en la comunidad local. En este apartado de la formación se tratará de enseñar al expatriado algunas palabras simples en la lengua china, así como la forma de cómo se escriben (en Taiwán se hace uso de los caracteres tradicionales chinos). Algunas palabras podrían ser: “hola”- “NiHao” (你好), “adiós”- “ZaiJian” (再見),

“perdón”- “DuiBuQi” (對不起), “muy bien”- “HenHao” (很好), “estación”- “Zhan” (站), “dónde”- “NaLi” (哪裡), etc.

- Formación en historia, legislación y cultura. La empresa deberá asegurarse de que el expatriado reciba formación acerca de la historia taiwanesa, sobre los acontecimientos más importantes y también sobre la situación actual. Un ejemplo podría ser conocer la relación entre Taiwán y China continental, ya que este es un tema sensible. En referencia a la legislación, leyes y procedimientos burocráticos adecuados ligados a las operaciones de la empresa subsidiaria y algunos referentes al apartado civil taiwanés. Además, la empresa podría considerar que el expatriado adquiera conocimiento respecto a las diferencias culturales existentes entre España y Taiwán, haciendo uso como herramienta el análisis proporcionado en el punto 6.1 de este proyecto.
- Documentales/Películas. Ver documentales y/o películas acerca de Taiwán, su cultura e historia, es sin duda una herramienta muy beneficiosa para una integración eficaz. Esta idea es sacada de las conclusiones obtenidas de las entrevistas. En la actualidad hay un número significativo de documentales y películas sobre Taiwán. Al ver estos documentales y/o películas, el expatriado obtendrá información acerca de cómo se comportan los locales, la celebración de sus fiestas y tradiciones, cómo se llevan a cabo las relaciones dentro de las empresas, cómo funciona la economía, etc. Algunas plataformas que ofrecen contenido de este tipo son: “BBC” y “DW Documentary”. Otra idea excelente sería contactar con un local para que este proporcione ciertos detalles sobre la cultura y la sociedad.
- Sesiones formativas en inteligencia cultural. Esta facultad fue expuesta en el apartado 4.6.1. Dotar al expatriado con inteligencia cultural hará que obtenga competencias interculturales y afronte los desafíos diarios de forma satisfactoria. Además, el sujeto podrá adaptarse a la cultura taiwanesa, teniendo la motivación adecuada.
- Sesiones formativas en conciencia cultural. Facultad detallada en el apartado 4.6.3. Formando al expatriado para que este obtenga conciencia cultural, hará que comprenda y respete la cultura taiwanesa. Por otro lado, el expatriado desarrollará comportamientos adecuados que le serán útiles a la hora de establecer interacciones interculturales con los taiwaneses tanto dentro como fuera de la empresa.

## b) Enfoque afectivo

- Formación lingüística: nivel de adaptación moderado. Una vez que el expatriado haya aprendido ciertas palabras en el idioma local, el siguiente paso será que aprenda algunas expresiones (frases hechas) que le ayudarán en su día a día. Algunas podrían ser: “¡Buenos días!”- “ZaoShangHao” (早上好), “¿Hablas inglés?”- “NiHuiJiangYingWenMa” (你會講英文嗎), “Lo lamento, no entiendo”- “BuHaoYiSi, WoTingBuDong” (不好意思, 我聽不懂), etc.
- Incidentes críticos. Estudio de casos de expatriados. La empresa podría considerar mostrar al expatriado ejemplo de casos de otros expatriados que tuvieron ciertas complicaciones o incidentes a la hora de ser enviados a Taiwán. Esta técnica ayudaría al expatriado a analizar cómo fueron afectadas esas personas por el choque cultural al llegar a la isla e incluso el choque cultural inverso al regresar a su tierra natal, y qué medidas fueron las que tomaron para afrontar los desafíos de la forma más indicada. En este apartado también se podría incluir mostrar ciertos incidentes relacionados con extranjeros recién llegados a Taiwán, cuyas acciones fueron consideradas inapropiadas por los taiwaneses.
- Juegos de rol. Situaciones en la empresa. Como fue visto en las conclusiones obtenidas de las entrevistas, algo común en las empresas de Taiwán es convocar una reunión para presentar a un empleado recién llegado al resto del equipo. En caso de que la empresa subsidiaria aplicara el mismo método, se podría diseñar un ensayo de reunión parecido para replicar la situación basada en un juego de roles. Proporcionar información sobre las cenas, eventos y excursiones organizados por la empresa subsidiaria, también se podría incluir en este apartado de la formación. Por otra parte, el expatriado español podría recibir formación en forma de ensayos sobre cómo entablar relaciones sociales con los nuevos compañeros taiwaneses, además de cómo afrontar situaciones cuando surgen problemas de comunicación entre los miembros del equipo.
- Formación en negociación intercultural. La formación en negociación intercultural está incluida en el plan de capacitación, ya que al expatriado se le ha asignado un cargo dentro del departamento de ventas de la empresa subsidiaria en Taiwán. La empresa ha de asegurarse de que el individuo conozca con antelación cómo es el ambiente dentro de la empresa, así como las relaciones entre compañeros y altos mandos (muestra de respeto hacia los superiores, etc.). Además, el expatriado ha de conocer las normas éticas empresariales taiwanesas, la forma en que se realizan habitualmente los negocios con empresas taiwanesas y asiáticas en

general. Esto incluye la necesidad de establecer vínculos fuertes previos a la negociación, comportamiento adecuado ante los taiwaneses a la hora de negociar, etc. Las características y ventajas sobre la capacitación en negociación intercultural fueron vistas en el apartado 4.6.2.

**Figura 21.** Plan de capacitación cultural. Tabla resumen.



*Fuente:* elaboración propia a partir del modelo de Mendenhall, Dunbar y Oddou 1987.

El plan de capacitación cultural desarrollado ofrece una estructura clara para la formación del expatriado antes de ser mandado a Taiwán. Las distintas fases del plan mostradas están diseñadas con el fin de maximizar la adaptación del expatriado en su nuevo entorno. Los tipos de formación incluidos en el plan contienen información básica con el fin de proyectar la idea de la materia que han de comprender. La compañía deberá

diseñar y desarrollar cada punto de la forma más completa, ajustada e idónea en base a los objetivos que persigue alcanzar. Además, la empresa ha de decidir el tiempo que desea asignar a cada formación de ambos periodos, informativo y afectivo (o de inmersión, en caso de ser incluido).

## 9. Conclusiones

El proyecto en su totalidad presenta información útil para la elaboración de un plan de formación cultural completo. Con la investigación llevada a cabo, queda expuesta la significativa diferencia existente entre las culturas de ambos países y la forma de cómo se comportan sus integrantes, tanto en el entorno social como laboral.

La comprensión profunda de la cultura taiwanesa por parte del expatriado español es fundamental para su posterior éxito en la expatriación asignada, teniendo en cuenta los contextos tan diversos de España y Taiwán. La capacitación cultural ofrece ventajas significativas tanto para la empresa como el individuo formado, tales como mejora de la eficacia en la comunicación intercultural (al llegar el sujeto a la isla) y la reducción de los posibles obstáculos culturales.

Las conclusiones sacadas de las encuestas y entrevistas han proporcionado información valiosa sobre la cultura social y laboral taiwanesa, que a su vez se ha llegado a integrar en el plan de capacitación cultural a la hora de esquematizar su diseño.

Los modelos de capacitación cultural expuestos en el punto 4, ofrecen a la empresa española una gama de opciones para adaptar sus programas de formación a las necesidades que buscan satisfacer, al sujeto y también a la cultura de destino.

Antes de proceder con la creación del plan de capacitación cultural, la empresa primero ha de tener claros los objetivos que pretende alcanzar. En segundo lugar, las características personales y conocimientos que ha de poseer el futuro expatriado para poder ser considerado como idóneo para la misión. Una vez la empresa conozca de forma detallada al sujeto, podrá comenzar a crear el plan de formación entorno a este, consiguiendo una adaptación simultánea (el sujeto al plan y el plan al sujeto). Esta idea se traduce en la importancia de la personalización y flexibilidad en el diseño del plan de capacitación.

La empresa ha de considerar los principales desafíos y razones por las que la misión puede acabar en un fracaso (choque cultural, choque cultural inverso, complicaciones en torno a la familia del expatriado, una formación inadaptada y/o insuficiente, etc.), tratando de reducir su impacto en el mayor grado posible.

Por último, la formación del expatriado no ha de limitarse única y exclusivamente al momento previo al envío del sujeto a la subsidiaria, sino que una vez formando parte de la plantilla, deben tomarse las medidas oportunas para que siga integrándose de la forma más satisfactoria posible. Por ejemplo, recibiendo clases de lengua china en una academia.

## Referencias

- Adler, N. J. (1981). *Re-entry: Managing cross-cultural transitions*. *Group & Organization Studies*, 6(3), 341-356. <https://doi.org/10.1177/105960118100600310>
- Andreason, A. W. (2003). *Expatriate adjustment to foreign assignments*. *International Journal of commerce and management*, 13(1), 42-60. DOI:10.1108/eb047459
- Bennett, M. J. (2017) *Developmental Model of Intercultural Sensitivity*. *The Intercultural Communication Training*. DOI:10.1002/9781118783665.ieicc0182
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). *A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods*. *Human resource management*, 28(4), 511-539. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280406>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990) *Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research*. *Academy of management review*, 15(1), 113-136. <https://doi.org/10.2307/258109>
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Toward a theoretical framework of repatriation adjustment*. *Journal of International Business Studies*, 23, 737-760. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490286
- Bonvillian, G., & Nowlin, W. A. (1994). *Cultural awareness: an essential element of doing business abroad*. *BUSINESS HORIZONS-BLOOMINGTON-*, 37, 44-44. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80244-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80244-7)
- Borici, A., & ÇELEPIJA, J. (2014). *Expatriates' difficulties and failure in foreign companies operating in Albania*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1-20. Recuperado el 20 de enero de: <https://shorturl.at/DILO6>
- Dowling, P. J., Engle, A. D. & Festing, M. (2014) *International Human Resource Management* (6ª edición en inglés)
- Dr. Edward T. Hall (1990) *Unstated Features of the Cultural Context of Learning, The Educational Forum*, 54:1, 21-34. DOI: 10.1080/00131728909335514

Dubrin, A. J. (1978) *Fundamentals of Organizational Behavior an Applied Perspective* (2ª edición en inglés)

Fadiloglulari, Y. (2023). *What Are the Benefits of Cultural Awareness?* GoAbroad. Recuperado el 23 de enero de <https://shorturl.at/dhrV9>

Fangling, B., & Ali, A. J. (2023). *The Dimensions of Expatriates Acculturation in China: A Review*. KnE Social Sciences, 781-791. DOI: 10.18502/kss.v8i12.13724

Fanjul, E. (2010). *Factores culturales e internacionalización de la empresa*. Información comercial española, 856, 7-20. Recuperado el 7 de enero de: <https://shorturl.at/aouJS>

Gaw, K. F. (2000). *Reverse culture shock in students returning from overseas*. International journal of intercultural relations, 24(1), 83-104. DOI:10.1016/S0147-1767(99)00024-3

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). *An extension of the U-Curve Hypothesis 1. Journal of social issues*, 19(3), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1963.tb00447.x>

Gupta, A. y Ferguson, J. (2008) *Más allá de la "cultura"*. Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología Núm. 7 Pág. 233-256.

Hall, E. T. (1973). *The silent language*. Anchor.

Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2ª edición en inglés). Hachette UK.

Hassan, Z., & Hamid, Z. B. A. (2023). *Impact of Cultural Intelligence and Learning Styles on Leadership Effectiveness: A Conceptual Analysis*. Available at SSRN 4609417. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4609417>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. *Cultures and organizations: Software of the mind* 2010 McGraw-Hill. New York, NY. (3ª edición en inglés)

Hofstede, G. (1980) *Culture and Organizations*. International Studies of Management and Organization, 10, 15-41. DOI: 10.1080/00208825.1980.11656300

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. India: SAGE Publications.

Joshua-Gojer, A. E. (2012). *Cross-cultural training and success versus failure of expatriates*. Learning and performance quarterly, 1(2), 47-62. Recuperado el 12 de enero de: <https://shorturl.at/uvwBF>

- Ko, H.-C. & Yang, M.-L. (2011) *The Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Assignments*. Intercultural Communication Studies XX
- LearnLight (2018) *Why 40% of Overseas Assignments Fail and What You Can Do to Prevent It*. Global Mobility/Globalization. Recuperado el 5 de enero de: <https://shorturl.at/hyCO2>
- Lee, P. C. (2007). *Family support as a factor in cultural adjustment*. Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 2(2), 29-35. DOI:10.15209/jbsge.v2i2.102
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985) *The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review*. The Academy of Management Review. <https://doi.org/10.2307/258210>
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). *Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique*. Human resource management, 26(3), 331-345. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260303>
- Miller, E. L. (1973). *The International Selection Decision: A Study of Some Dimensions of Managerial Behavior in the Selection Decision Process*. The Academy of Management Journal, 16(2), 239–252. <https://doi.org/10.2307/255325>
- Naeem, A., Nadeem, A. B., & Khan, I. U. (2015). *Culture shock and its effects on expatriates*. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 4(6), 248-258. Recuperado el 19 de enero de: <https://shorturl.at/zQUW4>
- Neill, J. (2008). *The expatriate venture: What role does cross-cultural training play and what theories guide research in the field?* Recuperado el 21 de enero de: <https://shorturl.at/klwPY>
- Oberg, K. (1960). *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments*. Practical anthropology, (4), 177-182. DOI: <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
- Peters, J. (2019) *What Yes, Maybe, and No Mean in Meetings in Japan*. Medium magazine. Recuperado el 23 de diciembre de: <https://shorturl.at/lvCFP>
- Phiri, M. A., & Pillay, N. (2015). *A study on the effectiveness of the orientation process and cross-cultural training for the expatriate*. JOURNAL OF GOVERNANCE AND REGULATION, 553. [https://doi.org/10.22495/jgr\\_v4\\_i4\\_c4\\_p13](https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i4_c4_p13)
- Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. (2016). *Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment*. Academy of Management Learning & Education, 15(1), 79-99. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0124>

Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). *Theories supporting transfer of training*. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208. <https://doi.org/10.1002/hrdq.7>

Zimmermann, A., & Sparrow, P. (2007). *Mutual adjustment processes in international teams: lessons for the study of expatriation*. *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 65-88. DOI:10.2753/IMO0020-8825370303

## Anexo A: Entrevistas

Preguntas formuladas a los individuos entrevistados y sus respuestas literales:

### Entrevistado I

#### 1. ¿Cómo describirías las interacciones sociales en Taiwán?

- *“Quizás intentar formar relaciones más profundas. Que, en mi caso, pues veo que son gente que están llenos de curiosidad por ver un poco como veo yo el mundo y hablar con alguien con la mente que consideran que tiene más abierta. Al final ellos lo que reciben es ese contenido de Estados Unidos, ¿no? Son gente que suele ser muy amable con los extranjeros en general, pero especialmente con los europeos. Como europea sí que he notado que hay mucha hospitalidad. Se preocupan mucho por ti. O por ejemplo cuando estás en un templo, pues te dan fruta o te dan eh... te regalan a lo mejor un pastelito como el de las “Festividades de la Luna”. Te invitan a su casa, son muy hospitalarios y tienen bastante curiosidad”.*

#### 2. ¿Qué consideras que sería conveniente enseñar a un extranjero antes de que este se desplazara a Taiwán por primera vez? ¿En qué sería útil que se formara?

- *“Lo principal en cierto modo si te quieres integrar es el idioma. Aun así, creo que, de cara a las empresas, no siempre es necesario que sepas chino, te puede valer con el inglés. Eso está como un punto con asterisco. Vale, luego, “eh”, yo creo que también es importante, la más incluso que el tener mucho conocimiento de la cultura como un conocimiento muy grande académico del lugar, sobre todo tener buenas habilidades blandas (soft skills). Quiero decir, que tengas tolerancia a la frustración tanto tuya propia como para con los demás, ¿no? Porque, es que al final es una cultura de chocar. Tienes que aprender a tolerar, aceptar y entender que son diferentes a ti y que piensan diferente a ti. Si te vas a molestar por cada cosa que hagan los demás, vas a estar enfadado con una cultura entera y no lo vas a superar, porque es que ahí la gente, o sea, tienes que aceptar que va a haber diferencias. Ir aprendiendo el idioma junto a otras cosas poco a poco. Bueno dejar un poco atrás el orgullo de tu propia cultura, y centrarte en absorber la nueva. Porque, al final la gente que está allí no es que estén interesados en ti como tal. Quiero decir, no es como una persona asiática que venga a España y se quiera “empapar” de tu cultura. A ellos les va a resultar curioso. Hacerte amigo de ellos. Vas a tener que adaptarte tú, ¿no? Y a menos que sea una relación como tu pareja o tu mejor amigo que sí te quiera un punto medio, si quieres, realmente te*

vas a tener que dar tu mayor porcentaje. No va a ser 50-50. Tienes que esforzarte tú para introducirte en esa cultura. Y quizás algo de preparación extra. Que se preocupe de ver un poco los temas más icónicos o tabús en Taiwán. Qué es lo que no se puede hablar o que, por ejemplo, si te vas a China, a lo mejor no es conveniente que hables libremente de la homosexualidad. Puede ser que te dé una mala imagen, sin embargo, en Taiwán, por ejemplo, sí que el matrimonio homosexual está permitido, o el orgullo y tal. O también, pues no sé hablar de, por ejemplo, infórmate de lo que viene a ser la actualidad en Taiwán, ¿no? Sobre todo, con la guerra que tiene ahora, con el problema que tiene con China y las tensiones que hay, que a lo mejor pues no es conveniente que saques ese tema en ciertas situaciones. O a lo mejor no son tan sensibles a ello y da igual eso, tienes que informarte un poco y mirarlo”.

3. ¿Cómo describirías el estilo de comunicación en el ámbito taiwanés?

- *“Tienden a ser indirectos en la comunicación. Creo que poner la situación de ser directo les pone muy incómodos y puede resultar maleducado. Al igual que en Japón, veo que se preocupan mucho por el bien del otro y del grupo en general. “Hay jerarquía y formalidad, sobre todo para la gente de rango mayor y de mayor edad, como te he dicho”.*

4. ¿Qué consejo le darías a tu compañero o compañera si este ha de entablar relaciones sociales con los nuevos compañeros taiwaneses? ¿Y cuál consideras que es la forma correcta de acercarse a ellos?

- *“Vale, depende de qué tipo de taiwanés sea. Si, por ejemplo, es un taiwanés que está abierto y que tiene mucha curiosidad por conocer a alguien extranjero que quizá sabe un poco de inglés, sabe un poco de la cultura, ellos yo creo que son los más fáciles para acercarse porque tienen a otros amigos extranjeros y el choque no será tan grande. Realmente tiene ganas de conocerte a ti, porque lo que busca ese taiwanés es que seas tú mismo. “Eh”, si va a ser un taiwanés, como por ejemplo en un ámbito de trabajo. Mi caso es en clase, gente taiwanesa que está en clase y con la que hablas porque tienes que hacer un trabajo con ellos o porque estáis en el mismo grupo. Y pues siento que hay más frialdad. Y que es un poco más complicado entrar en una relación profunda con ellos. Aun así, si hablas el chino va a ser muy fácil que si no lo hablas. Hay taiwaneses que también probablemente no hablan inglés. Van a querer hablarlo, interactuar lo mínimo contigo y ya está. Sé que les da vergüenza acercarse a ti por tu aspecto, porque eres difícil, porque les causa impresión. No por nada malo, pero son tímidos. Ya te diría que sí, que estudiase chino. Y también en ese sentido, sí que antes de que no puedas dar el 50 y 50, vas a tener que dar tú un poco más. Pues también te vas a tener que interesar mucho por la cultura e intentar mostrar interés por la cultura, aunque no tengas ese conocimiento”.*

5. ¿Qué prácticas existen para promover el respeto por la cultura en Taiwán? ¿Alguna que hayas notado?

- *“Bueno, sí. En la universidad por lo menos se hacían bastantes viajes e incluso los propios taiwaneses te invitan a muchas celebraciones. También puedes asistir a templos o a actividades como la de la canoa. Y siempre como que los*

*extranjeros también son bastante bienvenidos a que se unan a todo. Como que los taiwaneses no te van a rechazar de normal si puedes y quieres unirme y muestras interés. Yo creo que eso promueve el respeto también por la cultura y la integración. O sea, se puede decir que son gente que aman a su cultura, por así decir, y que les gusta enseñarla a la gente de fuera”.*

6. Desde tu punto de vista, ¿qué crees que podría ser útil para un extranjero si desea integrarse de forma rápida y eficaz en la comunidad taiwanesa?

- *“Sí, bueno, por supuesto. Yo creo que lo más importante es la cultura del idioma. La historia se puede dejar pasar si sabes, también es cultura, al fin y al cabo. En cierto modo les va a gustar. Que asistas a eventos tradicionales de nuevo gusta porque te interesas por la cultura y eso es importante. Si puedes idioma y después, sí puedes también informarte de la cultura. Yo recomendaría que antes de irte a Taiwán si quieres ir muy preparado porque vas a ir a trabajar o con un proyecto muy grande académico, ya necesitas llegar a integrarte, que te hagas algún amigo de antes por internet, por alguna aplicación o lo que puedas hacer y preguntas y te hagas amigo de él y que él te informe realmente. Pero una vez tú demuestras y te impones como “oye” yo conozco, yo no soy tonto, yo lo he estudiado y yo sé, yo me sé comportar o sé hablar el idioma y lo demuestras, te van a tratar con mucho más respeto y va a ser todo mucho más fluido para ti”.*

## Entrevistado II

1. ¿Cuáles son algunas prácticas comerciales comunes en Taiwán?

- *“Con las prácticas comerciales, yo creo que así lo que más me haya podido sorprender es el tema también de los anuncios. Yo creo que donde más se ve a nosotros, al menos a simple vista, es que el marketing tiene un concepto completamente distinto. En mi opinión no tiene nada que ver con Europa. Y sí que es verdad que luego ya en algunos sectores puede que sea que le den también mucho más peso a la propia persona. Luego ya más a nivel comercial de trabajo, en caso de las reuniones convocadas por la Cámara de Comercio Estadounidense a la que asistimos, sí que es verdad que se rige todo por contactos. Nos tenían que presentar siempre otra persona que ya estuviera, que ya se conocieran entre ellos y nos dieran esa pequeña presentación. Luego ya nosotros empezar a hablar con ese contacto. Entonces supongo que ya a nivel comercial, en tema de empresas, de empezar a contar con otros proveedores nuevos y tal, se hará de esta forma. Crear un vínculo algo más cercano con la persona con la que vas a hacer negocios, llevar regalos, ese tipo de cosas y sobre todo tener contactos en común que puedan presentar”.*

2. Según un análisis cultural realizado, hay estudios que demuestran que los taiwaneses se toman su tiempo a la hora de negociar, conociendo a la persona sin ir directamente a empezar a negociar. ¿Consideras que eso es cierto?

- *“Yo creo que sí. Yo creo que sí que hacen eso, un hincapié al principio en formalizar algo más esa relación. Que haya más conocimiento, incluso, como nos llegó a contar nuestra profesora taiwanesa, de acordarse de los cumpleaños de*

*todos, mandar un regalo por el cumpleaños de su hija, por ejemplo. Así que primero, tratan mucho de establecer un vínculo. Y luego ya se puede proceder con la negociación, pero no creo que se haga al principio la negociación, vaya. Yo creo que, si no, lo contrario está visto como un gesto poco educado. Se ha puesto por crear un vínculo social antes de meterse en lo que es el tema de los negocios”.*

**3. ¿Qué consideras que sería conveniente para un expatriado?**

- *“Yo creo que lo principal sería el tema del idioma. Saber hablar el idioma te va a llevar a abrir muchas puertas y yo creo que la combinación de una persona extranjera que domine el idioma va a tener muchos puntos a su favor, porque, aunque las personas puedan parecer que no sean tan cercanas, yo creo que todas ellas tienen también mucha curiosidad, porque igual no es tan común ver extranjeros. Entonces, el hecho de que vayas a un “puestecito” (puesto de comida callejero), aunque no tenga que ver nada con el ambiente laboral, si pides la comida en chino, pues como que les genera ahí una... como que les hace ilusión realmente. Entonces yo creo que el idioma sería lo más básico, porque también, al fin y al cabo, con el idioma adquieres parte de la cultura. Y luego obviamente pues tendría que instruirse algo en el protocolo que pueda llevarse en esa empresa. Igual podría ser muy vertical, por ejemplo, y tendrá que adaptarse a ello”.*

**4. ¿Puedes mencionar algunos valores culturales importantes en Taiwán? Por ejemplo, honestidad, respeto a la integridad nacional, equidad, etc.**

- *“Yo creo que sí. Sobre todo, sería el tema del respeto. Se valora mucho. Valores, no sé si pudiera llegar a ser un valor el tema de darle tanto peso a la familia, como familiares. Realmente no sabría asociar ninguna más. Pero bueno, sí que es verdad que el ambiente del colectivismo, el respeto, ya no a las personas, el respeto a los bienes públicos, el respeto, ya no de hablar de manera formal a la gente, sino el respeto de ir todos ordenados en el autobús, cuidar todos de eso, de no tirar tampoco la basura, dejarlo todo limpio, de cuidar todas las cosas que uno pueda tener o que puedan tener otras personas. Respeto incluso cuando se pierden objetos, no quedárselos, intentar dárselos a la persona. Yo creo que sería igual, la palabra sería respeto, pero extrapolada a cualquier ámbito”.*

**5. ¿Crees que un expatriado debe recibir formación respecto a la cultura antes de llegar a Taiwán? Es decir, lo que es conocer una empresa, no sólo la cultura dentro del ámbito social, sino también el empresarial, conocer la organización. Saber cómo funciona, antes de integrarse a la plantilla. ¿Crees que sería algo relevante?**

- *“Yo sí lo creo. Sobre todo, depende mucho de qué país venga, incluso la propia relación que pueda tener en la empresa en su momento. Yo creo que incluso dentro de España cada empresa puede llegar a ser un mundo y cada una a ser un poco más cercana o un poco más vertical. Yo creo que es esencial la verdad, que sea consciente para evitar sobre todo malentendidos al principio y empezar con un mal pie”.*

6. ¿Hay algún otro aspecto cultural que consideres importante mencionar?

- *“Yo creo sobre todo el tema del respeto por el colectivismo, en parte el hecho de que yo creo que es lo que más hemos notado, al fin y al cabo, aunque no estemos relacionándonos con esas personas o seamos sus amigos, el hecho de que tú respetes el mobiliario, respetes todo al igual que ellos lo respetan, que tú conduzcas como puedan llegar a ir ellos. Si, trabajar como una hormiguita más en esa especie de colectivismo, yo creo que ayuda muchísimo”.*

### Entrevistado III

1. ¿Qué opinas respecto al concepto “rostro” – “MianZi” (面子)?

- *“Es muy importante. Creo que si pierdes tu “rostro” (reputación), básicamente mueres (expresión metafórica). Sí, yo creo que sí. Especialmente, no sé en el lugar de trabajo, pero digamos en las familias, si yo lo hago muy bien en la escuela y mis padres se sienten orgullosos, se lo dirán a mi tío o a mi tía, o tal vez al vecino, tratando de alabar mis hazañas. Eso puede ser así, pero es interesante lo contrario, ya que la gente normalmente tiende a ser muy humilde. Digamos que, si lo hice realmente bien, llego a la mejor escuela de Taiwán, tal vez mis padres no dirían eso en voz alta a la gente. Pero cuando la gente lo sepa y les responda, digan: “enhorabuena tu niña lo ha hecho muy bien”, probablemente seguirían siendo muy humildes, diciendo algo así como “dónde, dónde” (哪裡哪裡). Así que creo que “rostro” es muy importante, pero no es así como las personas lo muestran. Al igual que la forma de pensar y cómo se actúa es un poco diferente, es lo que estoy pensando. La expresión incluso abarca la forma de como visten las personas, queriendo tener buena apariencia”.*

2. Si tu jefe o gerente fuera extranjero, ¿lo verías igual que si fuera taiwanés?

- *“No, el trato sería un poco diferente. Tratarlos más como “relajante”, no lo sé. No están en eso, no están en ese tipo de mentalidad (se refiere a la mentalidad taiwanesa), así que no los trato así. O si los trato así, podrían sentirse incómodos o un poco raros, así que no lo hago”.*

3. ¿Cómo definirías la relación que tienes con tus compañeros de trabajo?

- *“Creo que nos va bien. Quiero decir, no somos tan cercanos, pero hablamos y la relación no es tan mala, pero tampoco muy buena. Es como una relación laboral, diría que no es mala. En otras empresas puede ser un poco diferente de lo que estoy trabajando ahora, pero yo diría que en general la gente no tiene mala relación de trabajo con sus compañeros, yo diría, porque eso es un punto muy clave. En chino decimos “YiHeWeiGui” (以和為貴), que viene a decir: no queremos destacar demasiado, queremos armonía, y no queremos tener ningún conflicto.*

4. ¿Qué crees que sería útil para un expatriado? ¿Qué crees que sería útil para esa persona antes de incorporarse a la plantilla de una empresa ubicada en Taiwán?

- *“Yo diría que tal vez conozcan la cultura del trabajo aquí en Taiwán, porque aquí en Taiwán la gente trabaja mucho tiempo. Trabajan tal vez de ocho a seis (08:00-*

18:00) o incluso más. Hacen horas extras. Al jefe le gusta que los empleados hagan horas extras, trabajo de horas extras. Así que digamos que, si tú tienes una familia, no siempre puedes hacer horas extras de trabajo, ¿no? Así que, este tipo de personas, la empresa no les da la bienvenida, por lo tanto, yo diría que tal vez la persona necesita saber que aquí en Taiwán, la gente trabaja así. Yo diría que suena mal, pero por supuesto, algunas empresas de nuevo estilo no les gusta pasar por eso. Pero yo diría que aquí en Taiwán es así porque Taiwán todavía es un país en desarrollo. Siento que todavía estamos en desarrollo. Así que, hay fábricas y empresas de todo. Se necesita gente que trabaje horas extras y que quizá también haga los turnos. Realmente les gusta que uno se adapte a como la empresa trabaja. Es como si no fueras tú mismo. Solo haces lo que la empresa quiere que hagas. Así que, yo diría que te sientes muy pequeño en esta gran empresa. Así que, yo diría que es mejor saber eso primero para que no tengas tu propio ego. Suena muy mal, pero es así”.

5. ¿Qué consejo le darías a tu compañero de trabajo si, por ejemplo, es extranjero y debe relacionarse con nuevos compañeros de trabajo taiwaneses?

- *“Buena pregunta. Creo que no hace falta ser demasiado tímido. A la gente aquí en Taiwán realmente le gusta alimentar a la gente. Les gusta... ¿sabes lo que quiero decir? Les gusta que la gente pruebe su comida. Así que, yo diría que no te sientas como: “oh, no quiero comer eso”, “oh, este pollo se ve raro, no quiero eso”. Creo que especialmente por la comida, la gente estará muy contenta si comes su comida. Sólo tienes que ser más abierto de mente. Otra cosa que a la gente le gustaría es que les contaras sobre tu familia y algunas cosas privadas, como cuántos hermanos y hermanas tienes, o qué hay de tus antecedentes familiares, a qué se dedica tu padre... Así se sentirán más seguros de que conocen a esta persona. Algo así. Opino que en el trabajo también ayuda a que la gente sea más cercana”.*

6. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la adaptación cultural en el entorno empresarial de Taiwán?

- *“En un entorno empresarial, sí un poco difícil, porque yo diría que quizá ver alguna película ayudaría, supongo que algunas óperas, telenovelas y programas de televisión. Sobre todo, aquellas en las que hablan del tema de los negocios. Creo que sería muy útil porque no te encuentras con ese tipo de situaciones en el trabajo, pero si lo ves antes en la tele, ya sabes cómo hacerlo o actuar”.*

#### Entrevistado IV

1. ¿Crees que es fácil ascender en las empresas en las que has trabajado?

- *“Yo diría que es comparativamente difícil, porque se basan en la familia. Aquí en Taiwán, si se trata de una empresa local, de una ciudad local, se basa básicamente en la familia. Así que, la jerarquía ya está establecida. Así que, si quieres crecer, es bastante difícil para que puedas crecer en la empresa local aquí en Taiwán. Pero si se trata de una empresa extranjera, que invierte en Taiwán, es*

*definitivamente mucho más fácil. Porque tienen esa mentalidad occidental y todo eso”.*

2. ¿Qué crees que sería útil para un expatriado antes de incorporarse en la plantilla de una empresa ubicada en Taiwán?

- *“Yo diría que aprenda un poco de chino, como mandarín. Eso ayuda mucho porque si sabes hablar chino, la gente, quiero decir como los taiwaneses, te apreciarán. Es una muestra de respeto que vengas a nuestro país y al menos sepas una o dos palabras en mandarín. Te preocupas por nuestro idioma y nuestra cultura. Así que te diré que aprender un poco de chino y mandarín ayuda mucho antes de venir”.*

3. Si vas a una nueva empresa en Taiwán, ¿cómo te presentas a tus compañeros? ¿Cuál es la manera adecuada?

- *“Normalmente, creo que, si el director se entera de que el equipo está organizado, como mi antiguo director, organizará esta reunión de grupo y te permitirá presentarte a todo el equipo. Si no, simplemente llamas a la puerta y dices: “Oye, tengo una pregunta para ti, “ah” y, por cierto, soy... soy el recién llegado, pero tengo algunas preguntas que hacerte porque soy bastante nuevo aquí”. Así que, o bien es un “puerta a puerta”, presentarte a los compañeros uno por uno, o tu jefe te organizará una reunión para que tengas esta especie de presentación, como una presentación a todo el equipo, y el equipo se presentará a ti. Y también creo que es bastante mundial, ¿verdad?”.*

4. ¿Crees que es necesario aprender chino si la persona se queda por un periodo de uno a dos años?

- *“No es necesario aprender chino si sólo desea permanecer durante uno o dos años, pero aun así recomiendo aprender una o dos palabras o expresiones de la lengua local. En la empresa, diré que depende de la ciudad. Si trabajas en Taipéi, fácil. Si trabajas en Taichung, también. Pero las otras ciudades, no puedo prometer, porque Taipéi y Taichung, ambas ciudades son como nuestra capital y la segunda ciudad más grande, así que hay bastantes extranjeros, y la mayoría de las veces, la gente puede hablar inglés en ambas ciudades. Yo diría que depende de la ciudad en la que trabajes y de la empresa en la que trabajes. En función de la ciudad diría yo”.*

5. Desde tu punto de vista, ¿qué crees que puede ser útil para un extranjero si quiere integrarse rápida y eficazmente en la comunidad social taiwanesa?

- *“También me gustan las empresas que organizan excursiones, reuniones, cenas, muchas cosas. Así que, participando en esos eventos, conocerás a tus nuevos compañeros muy pronto. Y por eso, los taiwaneses son bastante educados y benevolentes con los extranjeros, como los trabajadores extranjeros. Así que, no es difícil conocer a tu compañero y a todo el equipo, y también a los taiwaneses. Así que, te digo, únete a esos eventos de empresa y quizás, únete a alguna reunión de empresa en Taiwán. Hay una aplicación llamada “Meetup”. Puedes encontrar algunos encuentros locales en Taiwán para conocer a más extranjeros, como expatriados, trabajadores extranjeros como tú, ¿verdad? Y conocer a*

algunos chinos porque estoy bastante seguro de que esos eventos son bastante combinados, combinando locales y extranjeros. Así que, es bastante fácil conocer gente. Como el que nos unimos con (nombre de conocido), por ejemplo, un par de veces, la Cámara de Comercio Americana”.

6. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la adaptación cultural en el entorno empresarial de Taiwán?

- “Unirse a la conferencia es una de las mejores maneras de hacerlo. Y donde se puede encontrar esa conferencia es... déjame pensar en ello. Porque si te unes a la empresa, al igual que he dicho, van a celebrar alguna conferencia, van a celebrar algún meetup (celebrar alguna reunión). Así que, puedes utilizar esas reuniones como un “túnel” para que puedas conectarte con esas otras personas. Únete a cualquier empresa, meetup, cosas de reunión de la empresa para que puedas conocer a más gente y, finalmente, ser promovido y conocer gente nueva. Así es como te metes más en el ambiente de la cultura de trabajo”.

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de Adaptación de Gullahorn y Gullahorn de 1963	12
<b>Figura 2.</b> Ampliación del Modelo de Adaptación de Gullahorn y Gullahorn de 1963	14
<b>Figura 3.</b> Modelo de Fangling y Ali 2023	20
<b>Figura 4.</b> Modelo de las tres facetas del proceso de adaptación de Zimmerman y Sparrow, 2007	21
<b>Figura 5.</b> Modelo de Formación intercultural y teoría del aprendizaje social de Black y Mendenhall	23
<b>Figura 6.</b> Modelo de formación intercultural de Mendenhall, Dunbar y Oddou 1987	24
<b>Figura 7.</b> Gráfica comparación España-Taiwán (dimensiones de Hofstede)	35
<b>Figura 8.</b> Información privilegiada de expatriados españoles 2017	41
<b>Figura 9.</b> Información privilegiada de expatriados habituales en Taiwán 2023	42
<b>Figura 10.</b> Valoración de expatriados destinados a Taiwán, información privilegiada 2023	43
<b>Figura 11.</b> Edad (extranjeros)	45
<b>Figura 12.</b> Género (extranjeros)	45
<b>Figura 13.</b> Edad (taiwaneses)	45
<b>Figura 14.</b> Género (taiwaneses)	45
<b>Figura 15.</b> Estudios cultura asiática	46
<b>Figura 16.</b> Tiempo de estancia	46
<b>Figura 17.</b> Extranjeros trabajo	48
<b>Figura 18.</b> Tiempo de trabajo (ext.)	48
<b>Figura 19.</b> Taiwaneses trabajo	48
<b>Figura 20.</b> Tiempo de trabajo (tw)	48
<b>Figura 21.</b> Plan de capacitación cultural. Tabla resumen.	61