

Guía intercultural para la colaboración entre empresas de software chilenas y estadounidenses

Andrew Lawrence
Tufts University Chile
Practicante en CYS Consultores Empresariales S.A.
Las Condes, Santiago, Chile

Diciembre de 2024



Índice

Introducción	3
Contexto y razonamiento del autor	3
Propósito y ámbito	
Secciones 1-2 — Conocimiento fundamental	3
1. Bases de la Industria	3
2. Dimensiones Culturales	4
Secciones 3-4 — Aplicaciones prácticas	
3. Estilos de comunicación	6
4. Etiqueta empresarial	
Secciones 5-6 — Resolución de problemas e información clave	8
5. Desafíos potenciales	10
6. Mejores prácticas	
Sección 7 - Conclusiones	11
7. Próximos pasos	11
Bibliografía	12

Introducción

Contexto y razonamiento del autor

Como estudiante de intercambio y practicante viviendo en Santiago, adquirí experiencia de primera mano sobre la importancia de una comunicación clara y la comprensión de las diferencias culturales para fomentar colaboraciones exitosas. Esta guía usa esta experiencia para cerrar la brecha entre los profesionales chilenos y estadounidenses, particularmente en el creciente sector tecnológico de Santiago, ofreciendo perspectivas prácticas sobre comunicación, etiqueta empresarial y normas organizacionales.

Debo señalar que las observaciones y el contenido de esta guía no tienen la intención de denigrar una cultura en comparación con la otra en ningún aspecto. Tanto Chile como Estados Unidos tienen culturas muy complejas e interesantes que pueden ser un placer de experimentar. Además, como siempre, tomen todo con pinzas; las dinámicas entre empresas a veces son más variadas que entre países.

Propósito y ámbito

La guía se enfoca en estrategias para navegar las diferencias culturales en las interacciones empresariales. Aunque se centra en la industria tecnológica, los principios expuestos pueden aplicarse a diversos sectores. Mi esperanza es que, al abordar los estilos de comunicación y las expectativas culturales, esta guía pueda apoyar y fortalecer la creciente relación entre Chile y EE. UU., permitiendo que las empresas prosperen a través de una mejor colaboración.

1. Bases de la Industria

Comienzo revisando el reciente crecimiento de la industria tecnológica de Chile y la justificación para enfatizar la colaboración intercultural entre Chile y EE. UU. en esta guía.

1.1 Panorama del sector

En los últimos años, la industria tecnológica de Chile ha experimentado un crecimiento sustancial, apoyado tanto por inversiones nacionales como internacionales. Programas como Chile 2035 y Start-Up Chile han establecido a Chile como un centro tecnológico regional de referencia, incluso frente a desafíos como la pandemia ^[2,5,11].

Chile lidera América Latina en infraestructura digital, con la banda ancha fija más rápida a nivel mundial y ocupando el primer lugar en Valor Económico Digital ^[1]. Estas ventajas, sumadas a los incentivos fiscales para I+D, hacen de Chile un destino atractivo para las empresas tecnológicas que buscan expandirse en América Latina ^[1,2,7,8].

1.2 Tendencias emergentes

1. **Inversión gubernamental.** Las exenciones fiscales y las subvenciones impulsan la innovación, con el gobierno chileno aumentando su presupuesto de digitalización en un 64% en 2023 ^[4].

2. **Desarrollo de talento.** Las iniciativas educativas y las asociaciones internacionales aseguran un flujo constante de profesionales capacitados. Chile destina el 6,4% de su presupuesto a la educación y alberga cinco de las 30 mejores universidades de América Latina ^[10].
3. **Sostenibilidad en la tecnología.** La industria tecnológica pone énfasis en las tecnologías de energía renovable y en los centros de datos sostenibles. De hecho, el 53% de las empresas chilenas identifica la sostenibilidad como una prioridad central del negocio ^[3].

1.3 Implicaciones

Muchas empresas estadounidenses están aprovechando los centros de innovación de Chile y los incentivos gubernamentales para establecer una presencia en la región. Mientras tanto, las empresas chilenas están ofreciendo soluciones impulsadas por IA y servicios enfocados en la sostenibilidad que se alinean con las demandas del mercado estadounidense.

Esta creciente tendencia de colaboración entre Chile y EE. UU. resalta la necesidad de que las organizaciones superen las divisiones culturales. Al fomentar un entendimiento compartido y una comunicación proactiva, los equipos pueden cultivar ambientes de trabajo productivos e inclusivos, esenciales para el éxito a largo plazo en este sector en rápida evolución.

2. Dimensiones Culturales

2.1 Marcos Teóricos claves

Comprender la variabilidad cultural es crucial para navegar en las relaciones comerciales internacionales. Esta subsección presenta dos modelos fundamentales para analizar la cultura en el lugar de trabajo:

Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede:

Desarrollado a partir de un estudio global de IBM en la década de 1970, este modelo identifica seis dimensiones de la variabilidad cultural ^[9,14]:

1. **Índice de distancia de poder (IDP).** Mide la aceptación de la desigualdad jerárquica.
2. **Individualismo versus colectivismo.** Refleja la priorización de los objetivos personales frente a la cohesión o los lazos grupales.
3. **Índice de evitación de la incertidumbre (UAI).** Examina cómo las culturas manejan la ambigüedad, favoreciendo la estructura o tolerando la incertidumbre.
4. **Masculinidad versus feminidad.** Diferencia entre sociedades competitivas y orientadas a objetivos (masculinas) y aquellas que valoran la cooperación y la calidad de vida (femeninas).
5. **Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo.** Se enfoca en la perseverancia y la planificación a futuro frente a los resultados rápidos y la tradición.
6. **Indulgencia versus restricción.** Destaca las tendencias de las sociedades hacia el hedonismo frente a la gratificación controlada.

Las siete dimensiones de la cultura de Trompenaars:

Este modelo complementa el de Hofstede al centrarse en los comportamientos interpersonales y organizacionales ^[6]:

1. **Universalismo versus particularismo:** De manera concisa, la aplicación de reglas frente a las relaciones individuales, o, la adaptación de las reglas al contexto.
2. **Individualismo versus comunitarismo:** Coincide con la dimensión de Hofstede, pero enfatiza la toma de decisiones grupales.
3. **Neutral versus afectivo:** Expresión emocional en entornos profesionales.
4. **Específico versus difuso:** Separación entre el trabajo y la vida personal.
5. **Logro versus atribución:** Si el estatus proviene de los logros o de la identidad.
6. **Tiempo secuencial versus tiempo sincrónico:** Cumplimiento de tareas de manera lineal frente a la multitarea y flexibilidad.
7. **Control interno versus control externo:** Creencia en dominar frente a adaptarse al entorno.

Estos modelos no están exentos de críticas, pero siguen siendo ampliamente utilizados. Mientras que el modelo de Hofstede destaca en la explicación de las dinámicas laborales, el marco de Trompenaars ofrece herramientas prácticas para resolver malentendidos interpersonales ^[6,9,14].

2.2 Perfiles Culturales de Chile y Estados Unidos

Usando los marcos anteriores, perfilamos las culturas chilena y estadounidense a través de cuatro dimensiones críticas relevantes para el entorno laboral. Las generalizaciones se basan en datos de The Culture Factor Group y las consultoras Trompenaars Hampden-Turner ^[12,13].

Distancia del poder:

- **Chile.** Las estructuras jerárquicas predominan, con líneas de autoridad claras. Las industrias más jóvenes pueden desafiar estas normas, favoreciendo jerarquías más planas.
- **Estados Unidos.** Los lugares de trabajo fomentan la comunicación abierta y la iniciativa independientemente de la posición, pero las jerarquías prevalecen.

Individualismo:

- **Chile.** Las tendencias colectivistas priorizan la colaboración y la construcción de relaciones, favoreciendo la armonía grupal, pero potencialmente ralentizando la toma de decisiones.
- **Estados Unidos.** Los empleados priorizan fuertemente el logro personal y la toma de decisiones suele recaer en los individuos.

Neutralidad:

- **Chile.** La expresividad emocional es común y valorada como parte de la construcción de relaciones.
- **Estados Unidos.** La restricción emocional es la norma, lo que puede parecer distante para culturas acostumbradas a la apertura.

Especificidad:

- **Chile.** Los límites difusos entre la vida laboral y personal fomentan relaciones más cercanas entre los equipos.
- **Estados Unidos.** La clara separación entre los ámbitos profesional y personal promueve la comunicación directa, pero puede parecer impersonal.

2.3 Implicaciones para los Negocios

Las diferencias culturales se manifiestan en los comportamientos y expectativas laborales, presentando tanto desafíos como oportunidades:

1. **Toma de decisiones:** El énfasis de los EE. UU. en la toma de decisiones rápida e individual puede parecer abrupto para los equipos chilenos, que priorizan el consenso y la armonía.
2. **Expresión emocional:** La expresividad chilena puede chocar con la reserva de los EE. UU., lo que potencialmente puede llevar a malentendidos.
3. **Integración de la vida laboral y personal:** Los límites difusos chilenos pueden confundir a los colaboradores de los EE. UU. acostumbrados a una clara separación.

Al abordar proactivamente estas diferencias, los equipos pueden fomentar el respeto mutuo y lograr una mayor sinergia en entornos interculturales.

3. Estilos de comunicación

La base de una colaboración exitosa es la comunicación efectiva. En entornos interculturales, los malentendidos en el tono, la formalidad o las señales no verbales pueden descarrilar las relaciones profesionales.

Basándose en las dimensiones culturales discutidas en la Sección 2, esta explora cómo los estilos de comunicación verbal y no verbal reflejan marcos culturales más amplios, concluyendo con estrategias para superar las barreras comunes.

3.1 Comunicación verbal

Las diferencias en la comunicación verbal entre Chile y los Estados Unidos a menudo reflejan las dimensiones culturales más amplias de Especificidad e Individualismo:

Claridad y brevedad vs. construcción de relaciones:

Los profesionales estadounidenses enfatizan la claridad, la brevedad y lo directo. En contraste, los chilenos priorizan la construcción de relaciones y la armonía, incorporando a menudo saludos cálidos en todos los intercambios.

Ejemplo: Mensajería en Línea:

- **Chile:** “Hola / Buen día / ¿Cómo estás? / ¿Sabes dónde encontrar X?”
- **Estados Unidos:** “Hola, ¿sabes dónde encontrar X?”

En Chile, no incluir un saludo puede considerarse grosero, mientras que, en Estados Unidos, la brevedad se ve como eficiente, no despectiva.

Tono en el lugar de trabajo:

La comunicación en Estados Unidos a menudo presenta un tono distintivo de “hablar profesionalmente” que puede parecer más frío o formal en comparación con el estilo emocionalmente consistente común en Chile. Muchos profesionales estadounidenses adaptan significativamente su lenguaje en entornos laborales, mientras que los profesionales chilenos tienden a mantener un tono similar en sus interacciones personales y profesionales.

3.2 Comunicación no verbal

Las diferencias en la comunicación no verbal también impactan la colaboración intercultural:

Espacio personal:

Los chilenos están cómodos con un espacio personal más cercano y el contacto físico, como los abrazos, en entornos informales. En contraste, los profesionales estadounidenses prefieren un espacio personal más amplio y menos contacto físico. Los compañeros chilenos no deben interpretar la preferencia de un estadounidense por la distancia como desinterés.

Contacto visual:

Aunque ambas culturas valoran el contacto visual, los estadounidenses pueden percibir un contacto visual demasiado intenso o prolongado como confrontación, mientras que los chilenos generalmente lo interpretan como un alto nivel de compromiso.

Gestos y expresiones:

La comunicación chilena a menudo incluye gestos más expresivos, que pueden parecer excesivos para los colegas estadounidenses. En cambio, la comunicación no verbal estadounidense puede parecer contenida o excesivamente reservada.

3.3 Superando Barreras de Comunicación

Superar las brechas en la comunicación intercultural requiere adaptación intencional y respeto mutuo. Las siguientes estrategias pueden facilitar interacciones más fluidas.

Cortesía:

- **Chile.** Ajustarse a las normas estadounidenses reduciendo la duración de los saludos y abordando el tema principal más rápidamente.
- **Estados Unidos.** Añadir un saludo cortés y expresar interés en el bienestar del destinatario antes de pasar al tema principal.

Etiqueta en WhatsApp:

- Equilibrar la brevedad y la calidez, adaptando el estilo de comunicación a las expectativas del destinatario.

Ajustar el comportamiento no verbal:

- **Chile:** Reconocer las preferencias de los estadounidenses por mayor distancia y menos contacto físico.
- **Estados Unidos:** Mantenerse abierto a un espacio personal más reducido y considerar los gestos expresivos como parte de las normas culturales chilenas.

Aclarar las intenciones:

En caso de duda, aclare sus intenciones. Aborde posibles malentendidos abiertamente y asegúrese de que haya alineación en el tono y las expectativas.

Si es posible, intente organizar talleres interculturales para preparar a los equipos para el trabajo colaborativo.

4. Etiqueta empresarial

Comprender la etiqueta empresarial es esencial para fomentar la confianza, el respeto mutuo y una colaboración eficaz. Esta sección explora las normas y prácticas profesionales en reuniones, negociaciones y contextos sociales, ofreciendo ideas prácticas para navegar en estas áreas clave.

4.1 Etiqueta profesional

4.1.1 Normas de reuniones

Las reuniones en Chile y en los Estados Unidos difieren significativamente en cuanto a la programación, la estructura y la dinámica de toma de decisiones.

Programación y puntualidad:

- **Chile.** Si bien se valora la puntualidad en entornos formales, en contextos menos formales se adopta un enfoque más relajado. La flexibilidad no se considera una falta de profesionalismo, sino que refleja normas culturales.
- **Estados Unidos.** La puntualidad es una expectativa estricta, con las reuniones comenzando y terminando según lo programado. Los retrasos a menudo se perciben como una falta de respeto.

Estructura:

- **Chile.** Las reuniones suelen incluir discusiones informales como medio para establecer rapport y confianza antes de abordar la agenda principal.
- **Estados Unidos.** Las reuniones generalmente se rigen por una agenda, son orientadas a metas y se enfocan en la eficiencia.

Toma de decisiones:

- **Chile.** Las decisiones pueden requerir una consulta más amplia, lo que lleva a plazos más largos. Se valora el consenso y la construcción de relaciones.
- **Estados Unidos.** Las decisiones suelen tomarse rápidamente por individuos o grupos pequeños, priorizando la eficiencia sobre el consenso.

Consejos para superar diferencias:

- Establezca una agenda clara pero asigne tiempo para conversaciones informales que ayuden a generar confianza.
- **Chile:** Comunique los posibles retrasos o cambios con antelación para cumplir con los estándares de puntualidad estadounidenses.
- **Estados Unidos:** Prepárese para que las discusiones tomen más tiempo, reflejando el énfasis chileno en una consulta más exhaustiva.

4.1.2 Negociación

Los estilos de negociación reflejan los valores culturales subyacentes, lo que requiere enfoques adaptados.

- **Chile.** La construcción de relaciones es fundamental en las negociaciones. Establecer confianza y entendimiento mutuo se considera un requisito previo para discutir los términos.
- **Estados Unidos.** Las negociaciones están enfocadas en las tareas, con el objetivo de llegar a un acuerdo rápida y eficientemente. La construcción de relaciones a menudo es secundaria frente a la obtención de resultados medibles.

Consejos para el éxito:

- **Chile.** Reconozca que las contrapartes estadounidenses pueden priorizar la eficiencia. Delimite claramente el proceso de toma de decisiones y los plazos para mantener la alineación.
- **Estados Unidos.** Dedique tiempo al inicio de las negociaciones para establecer relaciones. Evite entrar directamente en los términos sin haber fomentado la confianza.

4.2 Socialización y construcción de relaciones

Las interacciones informales juegan un papel crucial en la cultura empresarial chilena, lo que contrasta con los límites más definidos comunes en los lugares de trabajo de los Estados Unidos. Las comidas compartidas y las reuniones son esenciales para construir conexiones personales.

Sobremesa

Un aspecto notable de la socialización chilena no visto en la cultura estadounidense es la sobremesa: el quedarse en la mesa después de una comida para charlar. Este tiempo sin prisa se considera una oportunidad para profundizar relaciones, a menudo combinando temas profesionales y personales.

Consejos para navegar los contextos sociales:

- **Chile.** Comprenda que los colegas estadounidenses pueden preferir límites más claros entre la vida laboral y la personal. Respete estas preferencias mientras introduce oportunidades para conexiones informales.
- **United States.** Acepte la naturaleza desestructurada de la socialización chilena. Muestre interés genuino en las historias personales y evite apresurarse a abandonar las comidas o reuniones. Esté preparado para que estas interacciones se extiendan más de lo anticipado.

Dominar las diferencias en etiqueta empresarial no se trata sólo de evitar malentendidos: es un camino para construir confianza, fomentar la colaboración y lograr el éxito a largo plazo. Alineando las prácticas profesionales con las expectativas culturales, las empresas pueden crear relaciones más fuertes y productivas.

5. Desafíos potenciales

A pesar de tener un buen entendimiento de las diferencias culturales, las colaboraciones interculturales a menudo enfrentan desafíos. Las expectativas desalineadas, los fallos en la comunicación y las normas no expresadas pueden generar fricciones, especialmente en las primeras etapas de la construcción de confianza y cohesión. Reconocer y abordar estos desafíos es esencial para fomentar asociaciones exitosas.

5.1 Barreras para la comprensión

Las normas culturales no expresadas a menudo presentan los mayores desafíos en entornos interculturales. Estas normas, que pueden pasar desapercibidas dentro de un solo contexto cultural, pueden llevar a malentendidos y malas interpretaciones con el tiempo.

La solución: expresar lo no expresado

Navegar las expectativas implícitas requiere una comunicación intencional. Preguntas educadas y reflexivas son una herramienta poderosa para aclarar incertidumbres, evitar suposiciones y demostrar respeto por las diferencias culturales.

Ejemplos:

- Un profesional chileno que colabora con colegas estadounidenses podría preguntar sobre las prácticas de retroalimentación: “*¿Cómo debería compartir comentarios constructivos?*”
- Un profesional estadounidense que no está seguro de cómo abordar la jerarquía en un lugar de trabajo chileno podría preguntar a un compañero de confianza: “*¿Cuál es la mejor manera de acercarse a los líderes senior aquí?*”

Estas conversaciones no solo brindan claridad, sino que también fomentan el entendimiento y respeto mutuos, convirtiendo fuentes potenciales de fricción en oportunidades de crecimiento.

5.2 Abrazando la proactividad y la intencionalidad

En entornos interculturales, los profesionales deben ser proactivos al interactuar con las diferencias. Si bien ciertos desafíos son comunes, como la navegación de jerarquías o los diferentes estilos de comunicación, otros serán únicos para equipos o industrias específicas. Mantenerse adaptable y comunicativo es clave para superar estas barreras.

5.3 Transformando barreras en caminos

Los desafíos culturales no deben verse como obstáculos insuperables, sino como oportunidades para una colaboración más profunda. Cuando se abordan con curiosidad y apertura, estas barreras se convierten en caminos para construir confianza, fomentar la innovación y lograr objetivos compartidos.

Al adoptar esta mentalidad, los profesionales pueden transformar los malentendidos potenciales en momentos de conexión, allanando el camino para asociaciones más significativas y productivas.

6. Mejores prácticas

La colaboración intercultural exitosa requiere intencionalidad, preparación y adaptabilidad. Esta sección resume los consejos y herramientas necesarios para ayudar a los profesionales a navegar las diferencias culturales.

6.1 Lista de verificación para el éxito

Que hacer:

- Priorice la construcción de relaciones
- Comunique de manera transparente
- Adapte los estilos de comunicación
- Respete las jerarquías y roles
- Aborde los problemas de manera temprana

Qué no hacer:

- Basarse en suposiciones
- Apresurar las presentaciones personales
- Ignorar las señales no verbales

6.2 Capacitación y recursos

Dotar a los equipos con el conocimiento y las herramientas para navegar las diferencias culturales es clave para el éxito. Considera organizar talleres, emparejar a los profesionales con mentores y desarrollar documentación interna.

7. Próximos pasos

7.1 Puntos clave

- **Conciencia cultural.** Respeta las diferencias en jerarquía, comunicación y prácticas empresariales.
- **Comunicación eficaz.** Adapta los estilos verbales y no verbales para fomentar relaciones más fuertes.
- **Etiqueta profesional.** Alinea prácticas como la puntualidad y los estilos de negociación con las normas culturales.
- **Flexibilidad y construcción de relaciones.** Abraza la adaptabilidad y el establecimiento de relaciones como herramientas esenciales para el éxito.
- **Preparación:** Anticipa desafíos y proporciona capacitación y recursos a los equipos.

7.2 Mirando hacia el futuro

Esta guía es un punto de partida, no una respuesta final. Para seguir siendo efectivos en contextos globales en evolución, las empresas deben:

- **Mantenerse informados.** Monitorear las tendencias culturales y de la industria.
- **Fomentar el aprendizaje.** Proporcionar capacitación continua en competencia cultural.

- **Fomentar el diálogo.** Promover discusiones abiertas para convertir los desafíos culturales en oportunidades.

Al adaptarse continuamente, las organizaciones pueden convertir la diversidad cultural en una ventaja estratégica.

Bibliografía

- [1] Balloun, Chevas. "Inside Chile's Thriving Tech Hub: Startups and Success Stories." *Nucamp.co*, Nucamp Inc., 7 dic. 2024, www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-chile-chl-inside-chiles-thriving-tech-hub-startups-and-success-stories. Acceso 11 dic. 2024.
- [2] BNamericas. "Spotlight: Chile's 2035 Digital Transformation Strategy." *BNamericas.com*, BNamericas, 25 ago. 2023, www.bnamericas.com/en/features/spotlight-chiles-2035-digital-transformation-strategy. Acceso 11 dic. 2024.
- [3] Bowen, Mark. "76% of Companies in Chile Use or Plan to Manage Their Sustainability Agenda with Technological Solutions – Intelligent CIO LATAM." *Intelligentcio.com*, Intelligent CIO LATAM, 21 ago. 2023, www.intelligentcio.com/latam/2023/08/21/76-of-companies-in-chile-use-or-plan-to-manage-their-sustainability-agenda-with-technological-solutions/. Acceso 11 dic. 2024.
- [4] "Chile Aumentará En 64 % El Presupuesto Para Digitalizar El Estado En 2023." *CGTN.com*, China Global Television Network, 15 dic. 2022, espanol.cgtn.com/news/2022-12-15/1603200800240439298/index.html. Acceso 11 dic. 2024.
- [5] CORFO. "Start-up Chile, ¿Qué Es?" *Corfo.cl*, La Corporación de Fomento de la Producción, 2024, www.corfo.cl/sites/cpp/inf/startup-chile. Acceso 11 dic. 2024.
- [6] G., Denis. "Trompenaars Cultural Dimensions – the 7 Dimensions of Culture." *Expert Program Management*, Minute Tools, expertprogrammanagement.com/2017/10/trompenaars-cultural-dimensions/. Acceso 11 dic. 2024.
- [7] Gomez, David. "Technology Industry in Chile Overview." *Alcor-Bpo.com*, Alcor LLC, 23 abril 2024, alcor-bpo.com/technology-industry-in-chile/. Acceso 11 Dic. 2024.
- [8] InvestChile. "Global Services: What Are the Incentives for Investing in Chile?" *InvestChile.gob.cl*, InvestChile, 22 junio 2021, blog.investchile.gob.cl/global-services-what-are-the-incentives-for-investing-in-chile. Acceso 11 dic. 2024.
- [9] Nickerson, Charlotte. "Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples." *Simplypsychology.org*, Simply Psychology, 24 oct. 2023, www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html. Acceso 11 dic. 2024.
- [10] OECD. "Education at a Glance 2023." OECD, 2023.
- [11] StartupBlink. "The Startup Ecosystem of Chile." *Startupblink.com*, StartupBlink, 2024, www.startupblink.com/startup-ecosystem/chile?page=1. Acceso 11 dic. 2024.
- [12] The Culture Factor Group. "Country Comparison Tool." *Theculturefactor.com*, The Culture Factor Group Oy, www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=chile%2Cunited+states. Acceso 11 dic. 2024.
- [13] Trompenaars Hampden-Turner. "Explore What Binds and Divides for Reconciliation." *Thtconsulting.com*, Trompenaars Hampden-Turner, www.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/compare-countries/. Acceso 11 dic. 2024.
- [14] Vinney, Cynthia. "Hofstede's Six Cultural Dimensions and Why They Matter." *Verywellmind.com*, Dotdash meredith, 22 marzo 2024,

www.verywellmind.com/hofstedes-cultural-dimensions-8583990. Acceso 11 dic. 2024.