

Copyright is owned by the Author of the thesis. Permission is given for a copy to be downloaded by an individual for the purpose of research and private study only. The thesis may not be reproduced elsewhere without the permission of the Author.

**Diferencias culturales y su impacto en el mundo laboral: Chile y Nueva
Zelanda en los agro-negocios**

**(Cultural differences and their impact in the working world: Chile and New Zealand in
agribusiness)**

A thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of

Master of Arts
in
Spanish

at Massey University, New Zealand

Sarah Tait

2019

Resumen

La cultura nacional se refiere al conjunto de estándares de comportamiento socialmente transmitidos y compartidos por los individuos de una nación, que se manifiestan a través de sus valores personales, actitudes, procesos cognitivos, reacciones y morales. Cuando se trata de trabajar con personas de otras culturas nacionales, los neozelandeses han sido criticados por su falta de capacidad intercultural, lo que se cree que les cuesta en términos de relaciones y oportunidades económicas.

Nueva Zelanda tiene crecientes vínculos económicos con América Latina, pero los neozelandeses saben relativamente poco sobre las culturas de esta región. Este estudio investiga las experiencias que tuvieron varios individuos de Nueva Zelanda que operan negocios en la región lechera del sur de Chile para comprender mejor cómo las diferencias en la cultura nacional afectan sus interacciones con la población local. La investigación tuvo como objetivo identificar las diferencias culturales que cada grupo percibe en el otro y cómo estas diferencias afectan a estos grupos que trabajan juntos.

Se identificó que muchos neozelandeses van a Chile con poca preparación lingüística o cultural y la creencia general de que la experiencia en el mercado será la mejor manera de navegar por la cultura. Los chilenos afirman que el estilo de comunicación explícito, la cultura de menor distancia de poder (que causa mayor impaciencia en Chile) y su cultura individualista son los aspectos de la cultura neozelandesa más difíciles de entender, aceptar o trabajar

Los neozelandeses sienten que los aspectos de la cultura chilena que han sido más difíciles de entender, aceptar o trabajar incluyen la distancia de poder relativamente más alta de Chile (que causa altos niveles de burocracia y un sistema jerárquico de clases sociales) y el estilo de comunicación implícita de los chilenos. Este estudio captura el viaje y la lucha que los neozelandeses han tenido para comprender la cultura chilena y para ser más conscientes de su propia cultura nacional y cómo deben adaptarse para operar de manera más efectiva en el entorno chileno.

Dedicación

Este trabajo está dedicado a mi papá, quien me enseñó a pensar profundamente y a amar el aprendizaje.

"Hay personas que hacen que las cosas sucedan, hay personas que ven cómo suceden las cosas, y hay personas que se preguntan '¿qué pasó?'. Para tener éxito, necesitas ser una persona que haga que las cosas sucedan". - Jim Lovell

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría reconocer a mi pareja Toby por su incansable apoyo durante los años previos a la finalización de esta investigación. Gracias por saber lo importante que esto es para mí.

También me gustaría agradecer a mi mamá por todo el apoyo que me ha dado desde que yo era joven. Siempre has dicho "ve por ello" y me has dado la confianza de llegar tan lejos.

A Graeme Jones, Geoff Tubb y John Foley (PGG Wrightson Seeds): gracias por todo el apoyo y el estímulo en los años anteriores cuando comencé este estudio; y a mi empleadora y gerente actual, Jane Muir (DairyNZ), muchas gracias por darme el tiempo para terminar esto y por comprender la presión de un estudio de postgrado.

A la Universidad de Massey, especialmente a Leonel Alvarado, María Celina Bortolotto y José Díaz Rodríguez, gracias por toda su ayuda y aliento a lo lejos, y por ser tan flexibles para que mi vida personal y profesional pudieran continuar mientras estudiaba.

Gracias a todos los neozelandeses y chilenos que participaron en el proceso de la encuesta y la entrevista, y a Constanza Descalzi Lopetegui por toda su ayuda para establecer contactos en el sur de Chile. ¡No pudiera haber producido esta información sin ti!

Por último, pero ciertamente no menos importante, todo este viaje y esta investigación no hubieran sido posibles en absoluto sin AGMARDT y su apoyo. Es un honor que mis intereses de investigación sean reconocidos y apoyados por esta organización, y espero que vean valor en la investigación que he producido.

Prefacio

Cuando abordé el avión para ir al sur de Chile en 2012 para una experiencia laboral de 4 meses en la universidad, nunca pensé que ese verano tendría un efecto tan profundo en mi vida académica, profesional y personal.

A través de contactos de la industria, me habían brindado la oportunidad de trabajar como asistente de campo en un proyecto de la industria lechera de Nueva Zelanda cerca de Osorno en la Región de Los Lagos. Estaba increíblemente emocionada por el desafío que tenía por delante; esperaba que la experiencia fuera fascinante, porque iba a extender lo que creía que sabía sobre entornos físicos y económicos, pero no estaba preparada para los aprendizajes que surgirían de trabajar en la cultura chilena.

Pronto me di cuenta de que el verano que me había imaginado se estaba desarrollando de manera muy diferente. Mis colegas chilenos en el campo no me miraban a los ojos, ni me decían si había hecho algo mal. Encontré que las diferencias entre las clases sociales eran muy visibles, y no era algo con lo que me sintiera cómoda. Otros miembros de la comunidad chilena intentaron explicarme que esto es "cómo están las cosas" en Chile. Me invadió la confusión y la indignación.

No era del todo ingenua respecto a cómo era vivir en un país extranjero, ya que tuve la suerte de haber vivido 10 meses en España en 2008 en un intercambio de escolar con AFS, y había ganado un buen nivel de fluidez en español. También había llegado a conocer a algunas chicas chilenas en Nueva Zelanda que, al enterarse de que me iba a Chile, me dieron un curso intensivo de 3 meses sobre la historia, cultura, el giro agrario y la jerga de Chile. Estas chicas y sus familias siguen siendo mis familias chilenas hoy.

Aun así, apenas estaba preparada para entrar en un país donde "nosotros", los neozelandeses, éramos inversionistas extranjeros y operábamos en un entorno y cultura empresarial significativamente diferente.

Me había metido en una compleja red de historia, idioma y obstáculos derivados de la cultura que eran evidentes en la operación que empleaba a muchos más chilenos que neozelandeses. Estos desafíos se presentaron en todos los niveles del negocio, siendo

algunos desafíos más importantes que otros. Esta experiencia inesperada encendió en mí una pasión por la intersección de las culturas chilena y neozelandesa en la agroindustria.

Lingüística y culturalmente, tenía una ventaja en Chile. Mis amigas chilenas siguieron siendo mis confidentes mientras navegaba, a veces torpemente, por las costumbres de esta nación. Pero, ¿cómo sobreviven en este entorno los neozelandeses que no hablan el idioma y que no han tenido una orientación personalizada de la cultura?

Es un tema fascinante que quería discutir con otros. ¿Qué experiencias han tenido? ¿Cómo manejan algunas de estas 'diferencias culturales'? ¿Por qué existen estas diferencias? No parecía haber respuestas claras a estas preguntas, y no había manera de diferenciar entre mejores y peores prácticas en la interacción. ¿Cuánto de lo que creemos y hablamos entre nosotros se basa en estereotipos o experiencias subjetivas?

Esta tesis apunta a comprender mejor los desafíos culturales que existen entre las comunidades del sur de Chile y los individuos de Nueva Zelanda que operan negocios agrícolas en esta región. Se obtuvo la aprobación del Comité de Ética de la Universidad de Massey para encuestar y entrevistar a neozelandeses y chilenos con el propósito de contribuir a esta investigación.

Tabla de contenido

Resumen	1
Dedicación	1
Agradecimientos.....	2
Prefacio.....	3
Tabla de contenido.....	5
1. Justificación para el estudio	9
2. Metodología	12
2.1. Revisión de literatura	12
2.2. Cuestionarios de encuesta	14
2.3. Entrevistas	18
2.4. Consideraciones éticas	20
2.5. Notas adicionales	21
3. Diferencias culturales y su impacto en el mundo laboral: Chile y Nueva Zelanda en los agro-negocios: una revisión de la literatura	22
3.1. La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses	22
3.2. ¿Qué es la cultura nacional?.....	26
3.3. Utilizando un marco para comparar culturas nacionales.....	28
3.4. Dimensiones culturales clave explicadas	29
3.4.1. Alta vs. baja de distancia del poder.....	30
3.4.2. Individualismo vs. colectivismo	35
3.4.3. Evitación de la incertidumbre.....	39
3.4.4. Estilo de comunicación.....	43
3.5. Resumen de dimensiones culturales.....	46
3.6. Resumen de la revisión de la literatura.....	49
4. Capturando las percepciones de los neozelandeses y chilenos en el sur de Chile	51
4.1. Resumen demográfico de todos los participantes de la encuesta y la entrevista ..	51

4.1.1.	Aparición de subcategorías dentro de cada grupo nacional	51
4.1.2.	Experiencia laboral de los encuestados	55
4.1.3.	Los encuestados que han vivido en otra cultura.....	57
4.1.4.	Fluidez de los encuestados en el otro idioma	59
4.1.5.	Resumen de los datos demográficos de los encuestados.....	60
4.2.	La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses	62
4.2.1.	Preparación lingüística y cultural de los neozelandeses antes de participar en el mercado chileno	62
4.2.2.	Las actitudes de los neozelandeses hacia el aprendizaje del lenguaje y la cultura	65
4.3.	Las tendencias más difíciles de entender, aceptar o trabajar	71
4.4.	Resumen de los resultados de la encuesta	79
5.	Las voces de los neozelandeses y chilenos dan vida a la teoría de las dimensiones culturales.....	82
5.1.	Reconociendo una tendencia en las experiencias de los inversores neozelandeses en el sur de Chile	82
5.2.	Lenguaje y capacidad cultural	85
5.2.1.	¿Por qué los neozelandeses no participan más en el aprendizaje lingüístico y cultural? 85	
5.2.2.	¿Qué impacto tiene este bajo nivel de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural en los neozelandeses y los chilenos que trabajan juntos?.....	89
5.3.	Alta vs. baja distancia al poder	95
5.3.1.	La burocracia en Chile y la impaciencia de los neozelandeses.....	95
5.3.2.	Clases sociales y percepción del estatus	100
5.4.	Estilo de comunicación implícita vs. explícita	114
5.4.1.	Los chilenos encuentran difícil el estilo de comunicación explícito de los neozelandeses	114
5.4.2.	Los neozelandeses encuentran difícil el estilo de comunicación implícita de los chilenos	117

5.5.	Grado de individualismo vs. colectivismo	122
5.5.1.	La importancia del colectivismo y las relaciones en la cultura chilena	122
5.5.2.	Valorar la vida y la familia sobre el trabajo y la progresión	127
5.6.	Alta vs. baja evitación del incertidumbre	133
5.7.	Percepción de la corrupción	138
6.	Conclusiones.....	142
	Referencias	144
	Apéndices	148
	Apéndice 1: Copia de la encuesta (inglés)	148
	Apéndice 2: Copia de la encuesta (español).....	155
	Apéndice 3: Hoja de información de investigación para los entrevistados (inglés).....	161
	Apéndice 4: Hoja de información de investigación para los entrevistados (español)	163
	Apéndice 5: Formulario de consentimiento para los entrevistados (inglés)	165
	Apéndice 6: Formulario de consentimiento para los entrevistados (español)	166
	Apéndice 8: Preguntas de la entrevista (inglés)	167
	Apéndice 9: Preguntas de la entrevista (español).....	169
	Table 1: Dimensiones culturales clave identificadas en la literatura por varios autores.....	28
	Table 2: Cuadro resumen de dimensiones culturales identificadas en la literatura.....	47
	Table 3: Tabla resumen de las subcategorías identificadas en cada grupo nacional.....	52
	Figure 1: Número de neozelandeses encuestados y su experiencia laboral.....	
	Figure 1: Número de neozelandeses encuestados y su experiencia laboral.....	55
	Figure 2: Número de chilenos encuestados y sus roles	56
	Figure 3: Experiencia de los neozelandeses encuestados en trabajar con chilenos	57
	Figure 4: Experiencia de los chilenos encuestados en trabajar con neozelandeses	57
	Figure 5: Tiempo los encuestados neozelandeses habían pasado viviendo en Chile (en cualquier momento)	58
	Figure 6: Tiempo los encuestados chilenos habían pasado viviendo en NZ (en cualquier momento)	58

Figure 7: La fluidez de los encuestados neozelandeses en español.....	59
Figure 8: La fluidez de los encuestados chilenos en ingles	60
Figure 9: Fluidez en español de los 8 neozelandeses encuestados que han vivido en Chile durante un año o más	60
Figure 10: Cómo se prepararon los neozelandeses antes de participar en el mercado chileno	64
Figure 11: Respuesta neozelandesa: "Para nosotros, la preparación para las diferencias lingüísticas y culturales en Chile no fue una prioridad cuando estábamos ingresando al mercado"	66
Figure 12: Respuesta chilena: "Parece que muchos neozelandeses que vienen a Chile no han priorizado la preparación lingüística y cultural"	67
Figure 13: Respuesta chilena: "Si los neozelandeses estuvieran más dispuestos a aprender las diferencias culturales e integrarse mejor en la comunidad, los chilenos estarían más dispuestos a establecer relaciones comerciales con ellos"	67
Figure 14: Respuesta neozelandesa: "Incluso si un neozelandés estaba completamente versado en las diferencias culturales, los malentendidos culturales son inevitables"	68
Figure 15: Respuesta neozelandesa: "La experiencia en el mercado es lo único que realmente te ayudará a navegar por la cultura"	69
Figure 16: Respuesta chilena y neozelandesa: "Los neozelandeses generalmente tienen una mente abierta cuando se trata de aceptar y aprender las diferencias culturales clave en Chile"	70
Figure 17: Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los 'rasgos más difíciles de la cultura chilena para entender, aceptar o trabajar'	74
Figure 18: Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los 'rasgos más difíciles de la cultura de Nueva Zelanda para entender, aceptar o trabajar'	77
Figure 19: Respuesta chilena y neozelandesa: "¿Cómo ha logrado lidiar con estos rasgos culturales que ha encontrado más difíciles de entender, aceptar o trabajar?"	78

1. Justificación para el estudio

Mis propias experiencias en Chile me demostraron cómo las diferencias culturales complican a los diferentes grupos que trabajan juntos, que estas diferencias no se explican fácilmente y pueden llevar a malentendidos significativos.

Este dilema es uno que los neozelandeses tendrán que enfrentar cada vez más a medida que la economía de Nueva Zelanda continúe globalizándose. Los rápidos cambios en la tecnología y la mayor movilidad de los recursos han hecho que nuestro mundo esté más interconectado e interdependiente que nunca (United Nations, 2017). "La globalización aumenta las interacciones interculturales y también aumenta la probabilidad de malentendidos culturales, tensiones y conflictos" (Smale, 2016). Este entorno trae consigo un nuevo conjunto de desafíos para los exportadores e inversionistas de Nueva Zelanda, según lo discutido por Bill Watson (2006), ya que los empresarios "kiwi" (como se describe los neozelandeses coloquialmente) ahora deben navegar por nuevas culturas nacionales para establecer relaciones comerciales.

El aumento del comercio con Asia, especialmente en los últimos 10 años, ha subrayado algunas deficiencias en la capacidad de los neozelandeses para adaptarse y trabajar en entornos extranjeros. Existe literatura, como la de Shearn (2003) y Waikato Times (2012), que analiza cómo los idiomas y las culturas de las naciones asiáticas continúan creando desafíos para los empresarios de Nueva Zelanda, y cómo pueden producirse malentendidos en esta región. A medida que Nueva Zelanda comienza a formar relaciones comerciales y de inversión más sólidas con otras regiones del mundo, Nueva Zelanda debe ser más proactiva y realizar más investigaciones similares para mejorar las capacidades interculturales de su gente antes de que el comercio y la inversión alcancen una mayor escala.

América Latina es una región que el gobierno de Nueva Zelanda ha identificado como un mercado en crecimiento y uno que los neozelandeses deben entender mejor.

En los últimos 30 años, el gobierno de Nueva Zelanda ha realizado esfuerzos deliberados para facilitar el comercio, la inversión y el mejor entendimiento de muchas naciones latinoamericanas. Esto incluye el lanzamiento del programa "Focus on Latin America" en 1996 (International Business, 1996); la "Estrategia de América Latina" en 2000 (Stringer & Ge, 2010); y el "Programa de Desarrollo de América Latina" en 2004 (3). Nueva Zelanda ahora también tiene un acuerdo de libre comercio con Chile, además de pertenecer al Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP, por sus siglas en inglés) y

es un observador de la Alianza del Pacífico (MFAT, 2019). Nueva Zelanda ahora tiene cinco embajadas en América Latina, y hay una serie de planes de visas de 'Working Holiday' y becas disponibles para que los jóvenes mejoren los vínculos de persona a persona con esta región (Murray, 2012).

Desde los años 70, se ha realizado una considerable inversión del sector agrícola de Nueva Zelanda en los campos de América Latina, las cadenas de suministro y las marcas de la industria primaria. La inversión en el sector lácteo representa el mayor vínculo económico entre Nueva Zelanda y esta región (Murray, 2012). Varios grupos de Nueva Zelanda han invertido en campos en la región, particularmente en Chile, ya que es un lugar preferido para los negocios en América Latina debido a su relativamente alta "Índice de facilidad para hacer negocios" según el Banco Mundial (R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019) y porque sus condiciones climáticas son similares a las de Nueva Zelanda, haciendo los sistemas pastoriles posible. Fonterra (anteriormente conocida como la Junta de Productos Lácteos de Nueva Zelanda), Manuka Farms S.A., Chilterra, así como varios grupos de inversión más pequeños de Nueva Zelanda, son ejemplos de neozelandeses que han invertido en operaciones de producción de leche en el sur de Chile.

Aunque el compromiso comercial de Nueva Zelanda con Chile ha aumentado a través de los años y varios neozelandeses ahora tienen experiencia considerable en el ámbito cultural chileno, poco se sabe en el mundo académico sobre los desafíos culturales que surgen cuando los neozelandeses y los chilenos trabajan juntos. Aparte de los consejos ofrecidos en publicaciones tales como *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE) sobre cómo podría comportarse en Chile, como en *Market Guide Chile* (2018), no parece haber otro trabajo confiable que compare profundamente a estas dos culturas, sus valores, cognición y comportamiento.

Esta tesis busca comprender qué diferencias culturales se perciben entre los individuos de Nueva Zelanda y las comunidades chilenas en las que operan; y cómo estas diferencias impactan en ellos cuando trabajan juntos. Estas preguntas se abordarán desde las disciplinas de las humanidades y los estudios culturales para explorar la cognición y el comportamiento humano, en lugar de los resultados empresariales directos. Al entender primero estos temas culturales, los neozelandeses que buscan comprometerse con Chile pueden adaptarse y trabajar mejor en el entorno comercial y empresarial de Chile.

Las relaciones entre los neozelandeses y los chilenos, particularmente los del sector lácteo en el sur de Chile, serán el punto focal de esta investigación. La siguiente sección de metodología describe cómo esta tesis trata de comprender las diferencias culturales clave y sus impactos.

2. Metodología

Para comprender el impacto de la cultura en los neozelandeses y los chilenos que trabajan juntos en el sur de Chile, se realizó una revisión de la literatura para proporcionar antecedentes sobre conceptos clave y conocimiento existente, antes de que se completaran los cuestionarios de la encuesta y las entrevistas para comprender las experiencias reales de neozelandeses y chilenos.

Las preguntas clave a ser respondidas en esta tesis pueden ser consideradas como:

- ¿Cuáles son las diferencias culturales percibidas entre las comunidades del sur de Chile y los individuos de Nueva Zelanda que operan negocios agrícolas en esta región?
- ¿Cómo impactan estas diferencias culturales en estos grupos cuando trabajan juntos?

2.1. Revisión de literatura

La literatura general fue explorada para encontrar la información existente sobre la capacidad intercultural de los neozelandeses en los negocios. Esto se hizo para comprender las percepciones de los neozelandeses sobre el aprendizaje de idiomas y el valor de la conciencia cultural, al tiempo que se evalúa el desempeño de los neozelandeses en entornos culturales extranjeros. A partir de este proceso, se descubrió que existe un debate sobre las actitudes de los neozelandeses hacia el idioma y la cultura, por lo que la "capacidad lingüística y cultural" de los neozelandeses en Chile se convirtió en una dimensión cultural que esta investigación investigará más a fondo.

Se identificó que antes de poder recopilar datos específicos de Nueva Zelanda o Chile, sería crucial comprender el concepto de "cultura nacional". Se realizó una revisión de la literatura para descubrir primero cómo podríamos definir la cultura nacional: en qué consiste, qué tan estable puede ser la cultura nacional y la influencia que tiene la cultura nacional en la cognición y el comportamiento de sus miembros. Esta investigación encontró que este concepto tiene ciertas limitaciones, particularmente que puede llevar a generalizaciones excesivas. Sin embargo, el concepto de cultura nacional todavía puede ser útil para identificar tendencias significativas de poblaciones y comparar culturas, en lugar de juzgar una cultura en términos absolutos. En el contexto de este proyecto, contemplar los valores

de las culturas nacionales de Nueva Zelanda y Chile en términos relativos ofrece una oportunidad para que las personas se vuelvan más conscientes de su propia cognición y comportamientos en relación a los "otros".

La revisión consideró cómo los autores académicos han comparado las culturas nacionales para explicar las diferencias en los valores entre las personas. Los autores, particularmente Hofstede (Hofstede & Peterson, 2000), han producido investigación y literatura en el campo de los valores culturales nacionales, sobre su influencia en los negocios y han comparado los comportamientos de los grupos dentro de las organizaciones. Hofstede desarrolló un marco de dimensión cultural con el que se pueden clasificar y comparar las diferencias de cognición y comportamiento. Estas dimensiones culturales han sido desarrolladas y adaptadas a lo largo del tiempo por autores como, Trompenaars & Hampden-Turner (1998), y Friedrich, Mesquita y Hatum (2006).

Las dimensiones culturales de Hofstede se utilizaron como marco para recopilar todos los datos disponibles que aparecían en la literatura relacionada con la cultura nacional de Nueva Zelanda y Chile. Los datos disponibles indicaron que Nueva Zelanda y Chile pueden tener una puntuación significativamente diferente para las siguientes cuatro dimensiones culturales:

- Índice de distancia de poder: la medida en que se aceptan las diferencias de poder entre los miembros de una sociedad
- Grado de individualismo / colectivismo: la medida en que los miembros se esfuerzan por beneficiarse a sí mismos y a sus familiares inmediatos en vez de beneficiar al colectivo en general.
- Grado en que se evita la incertidumbre: el grado en que los miembros se sienten cómodos en situaciones donde los resultados no son claros
- Estilo de comunicación: si los miembros prefieren comunicarse de manera más implícita o explícita

Dado que la literatura, como la investigación realizada por Hofstede Insights (2019), sugiere que las culturas nacionales de Nueva Zelanda y Chile tienen una puntuación significativamente diferente en las dimensiones culturales anteriores, estas dimensiones se eligieron como las cuatro para enfocarse en comprender mejor las diferencias culturales entre estos grupos y responder las preguntas claves de investigación de esta tesis.

La revisión de la literatura estuvo limitada por la disponibilidad de datos académicos. Algunos de los datos disponibles en este proceso de investigación no estaban actualizados y tenían una relevancia limitada, mientras que otros datos disponibles podían basarse en creencias estereotipadas y no en resultados académicos. Los artículos periodísticos se han utilizado como referencias donde se cree que ofrecen información sobre las creencias populares, en lugar de fuentes de información objetiva. Los datos encontrados también se relacionan con la interacción de "negocios" en un sentido general, pasando por alto cualquier diferencia en la forma de hacer negocios en la agroindustria, en caso de que existan diferencias.

Gran parte de los datos sobre las dimensiones culturales hablaban de tendencias culturales en general y comparaban, por ejemplo, las sociedades de baja distancia de poder con las sociedades de alta distancia de poder: no se relacionaban específicamente con Nueva Zelanda o Chile. Se usaron otras fuentes para confirmar si Nueva Zelanda y Chile probablemente serían altas o bajas en estas escalas. Las culturas empresariales de América del Norte a menudo se utilizan como punto de referencia al analizar las culturas latinoamericanas, mientras que la mayoría de la literatura disponible que describe la cultura empresarial de Nueva Zelanda la compara con los socios comerciales asiáticos clave.

Para validar la información que se encontró en la revisión de la literatura y comprender mejor la experiencia de los neozelandeses y los chilenos que trabajan juntos en el sur de Chile, los cuestionarios de la encuesta se distribuyeron a las personas con la experiencia adecuada.

2.2. Cuestionarios de encuesta

“Los métodos de investigación cualitativa tienen como objetivo recopilar información descriptiva, opiniones, sentimientos, valores, interpretaciones y patrones de comportamiento de los encuestados” (McMillan, K. y Weyers, J., 2011). Su objetivo es a menudo comprender las complejas razones del comportamiento humano. La realización de una encuesta ofreció la posibilidad de obtener datos cuantitativos de un grupo más grande de lo que no hubiera sido posible con solamente las entrevistas.

Los cuestionarios de la encuesta fueron completados por neozelandeses y chilenos en relación con las siguientes cinco dimensiones culturales (identificadas en la revisión de la literatura):

- Capacidad lingüística y cultural (de los neozelandeses)
- Índice de distancia de poder
- Grado de individualismo / colectivismo
- Grado en que se evita de la incertidumbre
- Estilo de comunicación

Se desarrollaron dos cuestionarios de encuesta: uno para los encuestados de Nueva Zelanda en inglés, y el otro para los encuestados chilenos, en español. Al comienzo de cada cuestionario de la encuesta, los encuestados tenían que dar su consentimiento formal para participar en la investigación.

Las dos encuestas siguieron un formato similar, pero hubo diferencias sutiles entre las dos versiones de la encuesta que fueron diseñadas para evaluar las percepciones de ambos grupos nacionales sobre el mismo tema.

La parte (1) recopiló datos demográficos relevantes sobre el encuestado, que podrían usarse para establecer cualquier relación entre sus respuestas y su experiencia, la industria en la que trabaja, si hubieran vivido en el país de la otra cultura, y su fluidez en el otro idioma.

La parte (2) recopiló información sobre las percepciones de los encuestados sobre el idioma y la competencia cultural de los neozelandeses. A los neozelandeses que completaron la encuesta también se les preguntó detalles sobre cómo se prepararon para las diferencias lingüísticas y culturales antes de ir a Chile, mientras que a los chilenos se les preguntó si sentían que la preparación lingüística y cultural de los neozelandeses tenía un impacto negativo en su capacidad de establecer relaciones comerciales en Chile.

La parte (3) recogió lo que los encuestados consideraron personalmente como las diferencias culturales más significativas entre las dos culturas.

A los encuestados se les proporcionó una lista de rasgos de la otra cultura (todos los cuales se encontraron en la literatura y se relacionaron con una dimensión cultural específica) y se les pidió que identificaran cuáles son los tres rasgos de la lista que encontraron más difíciles de entender, aceptar o trabajar. Luego se les dio a los encuestados la lista de rasgos que se relacionaban con su propia cultura y se les pidió que identificaran cuáles de ellos creían que la otra cultura encontraba más difícil de entender, aceptar o trabajar.

La parte (3) fue una parte extremadamente importante del proceso de investigación, ya que la revisión de la literatura mostró que existen muy pocos datos que se relacionen específicamente con las interacciones interculturales entre Nueva Zelanda y Chile. Este paso fue crucial para identificar las diferencias culturales percibidas entre estos grupos, y evaluar qué diferencias que aparecen en la literatura son relevantes (o no) para las relaciones entre Nueva Zelanda y Chile en el sector lácteo en el sur de Chile. Este proceso también permitió a los encuestados evaluar qué diferencias sienten que son las más difíciles de manejar - lo que ofrece una información muy valiosa en la consideración de la cognición, el comportamiento y dónde surgen las complicaciones cuando las personas de diferentes culturas trabajan juntas.

Hubo varias oportunidades a lo largo del cuestionario de la encuesta para que los encuestados hicieran comentarios voluntarios sobre las preguntas y sus respuestas, ofreciendo una revelación más personalizada de sus opiniones.

Los posibles participantes de la encuesta se identificaron a partir de una variedad de partes interesadas de Nueva Zelanda y Chile que probablemente hayan tenido experiencia o exposición considerable a empresas agrícolas de Nueva Zelanda en el sur de Chile. Los participantes seleccionados incluyeron representantes de:

- Agentes de exportación de Nueva Zelanda
- Grupos de inversión agrícola e inversores agrícolas individuales
- Departamentos gubernamentales de Nueva Zelanda
- Consultores agrícolas de Nueva Zelanda y Chile
- Empresas chilenas de abastecimiento rural
- Accionistas chilenos y gerentes de negocios involucrados en operaciones conjuntas

Dado que el número total de neozelandeses y chilenos que participan en empresas agrícolas de Nueva Zelanda en Chile es limitado, esto restringió el tamaño potencial de la muestra.

Es difícil evitar sesgos en la selección de grupos e individuos que han invertido en campos, ya que el acceso a aquellos puede estar limitado a la investigación en el internet y redes personales. También es difícil acceder a las partes interesadas chilenas que podrían ser adecuadas para contribuir a la investigación, ya que conectarse con ellos tiende a depender de tener un contacto social que pueda facilitar esta conexión.

Se contactó a cada uno de los posibles candidatos de la encuesta por teléfono o correo electrónico (o en persona, si se presentara la oportunidad), y se les explicó que el objetivo del estudio era "captar los puntos de vista de las partes interesadas de los agronegocios sobre las diferencias en la cultura entre Nueva Zelanda y Chile". Para aquellos que desearan participar en la encuesta, se les envió un enlace por correo electrónico utilizando formularios en *Google Forms*.

La encuesta incluyó preguntas abiertas, de opción múltiple, de respuesta múltiple y de escala Likert, que hicieron posible el análisis cuantitativo de las respuestas y permitieron que estuvieran correlacionadas (cuando fuera posible) con los datos demográficos de los encuestados en la discusión de los resultados.

Se intentó que la encuesta fuera breve para atraer a la mayor cantidad posible de encuestados para completarla. La encuesta en inglés contenía 21 preguntas, y se estimó que tardaría 10 minutos en completarse. La encuesta en español contenía 18 preguntas, y también se estimó que tardaría 10 minutos en completarse.

Las preguntas se hicieron de la forma más clara posible. Las preguntas que generaron confusión entre los encuestados o las que no proporcionaron datos confiables fueron rechazados de los resultados. Al decidir el orden de las preguntas, se intentó que comenzaran por ser de naturaleza general y pasaran a ser más específicas en el transcurso de la encuesta para evitar que las preguntas tempranas influyan en las respuestas a las posteriores.

Las identidades de todos los participantes de la encuesta y entrevista, excepto el personal de los departamentos gubernamentales y los agentes de exportación de Nueva Zelanda, se mantienen en el anonimato a lo largo de esta investigación.

Todos los encuestados recibieron al menos 3 semanas para completar esta encuesta en el internet. Se envió un correo electrónico de recordatorio a aquellos que aún no habían respondido a la encuesta una semana antes de la fecha límite final para su finalización, y se envió un recordatorio final la mañana de la fecha límite.

En total, 23 neozelandeses se identificaron como adecuados para completar el cuestionario de la encuesta y fueron contactados. De los 23, 13 neozelandeses respondieron al cuestionario de la encuesta, dando una tasa de finalización del 57%.

Un total de 18 chilenos fueron identificados como adecuados para completar el cuestionario de la encuesta y fueron contactados. De los 18, 12 chilenos respondieron al cuestionario de la encuesta, dando una tasa de finalización del 67%.

Una copia completa de cada encuesta se encuentra en los Apéndices de esta investigación.

2.3. Entrevistas

Después de completar el proceso del cuestionario de la encuesta, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad con algunos neozelandeses y algunos chilenos que habían sido identificados por tener la experiencia adecuada para realizar más comentarios. Se realizaron entrevistas para enriquecer las respuestas encontradas en los cuestionarios de la encuesta y profundizar en las diferencias en la cognición y el comportamiento de cada grupo.

A cada uno de los participantes de la entrevista se les dio la oportunidad de responder a las preguntas de la entrevista libremente y no se vieron limitados por la forma en que se expresaron, ni por la dirección de la entrevista. Muchos estaban muy dispuestos a compartir sus experiencias, lo que percibían como las diferencias culturales más significativas entre sus grupos, y cómo habían influido en su trabajo en conjunto. Las entrevistas relativamente desestructuradas permitieron compartir experiencias de la vida real, sin que se interrumpiera el pensamiento o la reflexión del encuestado. Las entrevistas también permitieron que se registraran citas clave que encapsulan el sentimiento o la situación del encuestado. Por ejemplo, "Cuando los kiwis vienen aquí, siempre están frustrados con esto al principio... Y lo que no queremos hacer es caer en la trampa de criticar los chilenos y su cultura y sistemas. Como elegimos venir aquí, debemos adaptarnos a la forma en que lo hacen aquí". (Inversor NZ 'D')

Los datos recopilados de las entrevistas proporcionaron más información sobre las percepciones que lo que la revisión de la literatura podía proporcionar. La revisión de la literatura mostró que hay muy poco conocimiento registrado (aparte de los artículos que aparecen en medios populares como Watson (2006) y *Waikato Times* (2012)) que captura

las percepciones de los neozelandeses de otras culturas y sus experiencias trabajando en ellas. Del mismo modo, los puntos de vista de los chilenos y cómo se sienten sobre su interacción con los neozelandeses a nivel individual no son bien comprendidos por los neozelandeses. Una comprensión más genuina de cómo exactamente las diferencias culturales han impactado en las relaciones y el trabajo conjunto de estas personas no hubiera sido posible sin escuchar sus relatos personales.

Este proceso de entrevista no solo capturó las motivaciones y los puntos de vista de los operadores neozelandeses que operan en el exterior, sino que también les permitió reflexionar sobre sus experiencias y cómo se han adaptado para trabajar en el entorno chileno. La comprensión del proceso de adaptación y evolución de los neozelandeses en un entorno extranjero es extremadamente impactante en el campo de los estudios culturales, ya que ofrece pistas sobre sus aprendizajes de los que otros neozelandeses podrían beneficiarse.

La pequeña muestra de entrevistados fue seleccionada cuidadosamente y puede que no sea representativa de todas las opiniones de Nueva Zelanda o Chile, pero se eligieron en función de su diversidad (en edad, sexo, etapa comercial), su experiencia con las interacciones interculturales, su accesibilidad, y qué tan dispuestos estaban para compartir sus ideas.

Se consideró el uso de grupos focales de 4 a 6 personas para el proceso de la entrevista, pero no se utilizaron en esta investigación, y para evitar la tendencia de los participantes del grupo focal a conformarse a una vista intermedia si temen exponer una opinión minoritaria.

Se intentó que la mayoría de las entrevistas tuvieran lugar en persona, cuando fuera práctico. Solo se requirió un participante por negocio, aunque se permitieron múltiples encuestados por negocio. Los datos solo se guardaron para el análisis si los participantes habían tenido más de un año de experiencia con relaciones interculturales.

Cada entrevista comenzó con una encuesta en papel donde se recopilaron datos demográficos sobre los participantes y sus empresas o descripciones de puestos de trabajo, y se hicieron algunas preguntas de percepción. Los entrevistados recibieron una hoja de información de la investigación que se les pidió que leyeran y tuvieron que dar su consentimiento formal para participar en la investigación.

Las entrevistas consistieron en una serie de preguntas o comentarios que fueron relevantes para los temas culturales y las dimensiones identificadas en la revisión de la literatura, y al usar esta plantilla para cada entrevista, se hicieron comparaciones entre cada caso. Se intentó que las preguntas formuladas en el proceso de la entrevista no "condujeran" a que se hicieran ciertas respuestas. "Una pregunta temprana no debe colocar una idea o concepto en particular en la mente del encuestado, lo que afecta su capacidad para responder una pregunta posterior. Las preguntas posteriores deberían ser más específicas" (McMillan, K. & Weyers, J., 2011).

En total, se entrevistó formalmente a 11 personas, incluyendo 8 neozelandeses y 3 chilenos. Se completaron 6 entrevistas por teléfono y 5 entrevistas en persona. Las identidades de todos los participantes de la entrevista, excepto el personal de los departamentos gubernamentales y los agentes de exportación de Nueva Zelanda, se mantienen en el anonimato a lo largo de esta investigación. Cada entrevistado anónimo se describe a través de la investigación por su nacionalidad, función y una letra del alfabeto, por ejemplo: Inversor NZ 'C'.

De las entrevistas se obtuvieron comentarios en profundidad que se utilizaron para respaldar o negar los hallazgos de la revisión de la literatura y los cuestionarios de la encuesta, y agregaron narrativas personales al concepto teórico de la cultura nacional.

Si bien la revisión de la literatura fue un punto de partida útil para comprender el conocimiento y los conceptos existentes, las encuestas y entrevistas brindaron ejemplos de la vida real sobre las diferencias culturales que se perciben entre los neozelandeses y los chilenos en el sur de Chile, y cómo estas diferencias tienen un impacto en el trabajo conjunto.

En los Apéndices de esta investigación aparece una copia de las preguntas de la entrevista.

2.4. Consideraciones éticas

Para fomentar la participación en la investigación y para que todas las respuestas de los encuestados y entrevistados fueran genuinas y significativas, se hicieron esfuerzos para garantizar la comodidad de todos los participantes.

Se aseguró a todos los participantes en el proceso de la encuesta y la entrevista (aparte del personal de los departamentos gubernamentales y de los corredores de exportación de Nueva Zelanda) que sus identidades y las compañías a las que están vinculados se mantendrían anónimas durante toda la investigación para que pudieran sentirse más cómodos y más dispuestos a participar y compartir auténticos relatos de sus experiencias. Se anticipó que algunos participantes se sentirían incómodos cuando se les pidiera comentar sobre sus frustraciones con la otra cultura en cuestión, y cuando se les pidiera que dieran ejemplos de experiencias personales. Se enfatizó a todos los participantes que la información se mantendría confidencial y que no se utilizaría información específica en la investigación que pudiera revelar su identidad. Los datos demográficos se recopilaron solo con el propósito de (a) establecer si el encuestado tenía suficiente experiencia en el trabajo intercultural para que sus opiniones figuren en la investigación, y (b) si alguna opinión puede relacionarse con el tipo de experiencia que algunos encuestados tienen.

Se aseguró que las condiciones para la entrevista fueran apropiadas. Para quienes fueron entrevistados en persona, se intentó establecer lugares tranquilos y convenientes para hablar. Para aquellas entrevistas que se realizaron por teléfono, el entrevistado tuvo la oportunidad de establecer la fecha y la hora, para que pudieran estar preparados adecuadamente y sin presión en su entorno.

Los cuestionarios de la encuesta y las entrevistas estaban disponibles tanto en inglés como en español para la comodidad del participante. Toda la información recopilada de los participantes solo debe usarse con el propósito de la investigación, y se mantendrá estrictamente confidencial, según el protocolo de la universidad.

2.5. Notas adicionales

El autor de esta tesis ha traducido todos los comentarios y el diálogo de los participantes de la encuesta y la entrevista de Nueva Zelanda del inglés al español.

En las secciones de resultados y discusión de esta tesis, cuando se hace referencia a "los chilenos" y "los neozelandeses", esto significa referirse a los participantes en el proceso de encuesta y entrevista, a diferencia de los chilenos o neozelandeses en general.

3. Diferencias culturales y su impacto en el mundo

laboral: Chile y Nueva Zelanda en los agro-negocios: una revisión de la literatura

El proceso de comprensión de las diferencias culturales percibidas entre los neozelandeses y los chilenos comienza con la comprensión de conceptos clave y el análisis de cualquier conocimiento existente sobre el tema. Esta revisión de la literatura se realizó para encontrar información sobre las siguientes áreas clave:

- La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses
- La definición de la cultura nacional
- Métodos empleados por autores académicos al comparar las culturas nacionales

3.1. La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses

Aprender idiomas extranjeros parece no ser muy valorado en Nueva Zelanda. Los datos del censo de 2013 sugieren que el 18.6% de los neozelandeses era multilingües en ese momento, pero solo el 39.6% de estos hablantes multilingües nacieron en Nueva Zelanda (Statistics NZ, 2014). Esto significa que solo el 7.4% de la población de Nueva Zelanda en ese momento era multilingüe y nació en Nueva Zelanda.

El monolingüismo parece ser un problema particular en países de habla inglesa como el Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda. Los neozelandeses tienen la opinión, que está muy extendida en la comunidad empresarial de habla inglesa, de que la competencia en idiomas extranjeros no es importante en un mundo donde el inglés es el idioma aceptado de los negocios ... Los neozelandeses no reconocen la desventaja del monolingüismo en un mundo donde la economía y el poder político ya no está monopolizado por los países de habla inglesa – ellos renuncian al conocimiento del mercado

(Enderwick & Akoorie, 1994).

La investigación de Enderwick y Akoorie (1994) encontró que la competencia en idiomas extranjeros facilita el contacto social y permite que se desarrolle una relación de confianza; mejora la comunicación hacia y desde un mercado; y ayuda a comprender la ética y las

prácticas comerciales de un mercado. Esta investigación sugiere que el uso limitado de especialistas en idiomas extranjeros, particularmente en compañías ubicadas en países nativos de habla inglesa como Nueva Zelanda, causa la pérdida de importantes oportunidades de negocios (Enderwick y Akoorie, 1994). Enderwick y Akoorie (1994) sugieren que la falta de capacidad lingüística contribuye a una falta de orientación de marketing.

Sin embargo, el persistente monolingüismo en Nueva Zelanda puede no ser necesariamente el resultado de malas actitudes hacia el aprendizaje de idiomas extranjeros. En una investigación de Shearn (2003), se encontró que las actitudes de los profesores, padres y estudiantes de Nueva Zelanda (grados 7-8) respecto del aprendizaje de idiomas extranjeros fueron en su mayoría positivas. La mayoría de los adultos creían que el aprendizaje de idiomas era deseable para todos o la mayoría de los estudiantes. Se encontró que las tasas de retención de estudiantes en las clases de idiomas en la escuela disminuyen - ya que el aprendizaje de idiomas es opcional para la mayoría de las escuelas secundarias de Nueva Zelanda y estudiar un idioma a menudo significa sacrificar otras asignaturas. La investigación concluyó que el bajo nivel de aprendizaje de idiomas en Nueva Zelanda no era tanto el resultado de actitudes negativas, sino más bien las barreras dentro del sistema educativo en su conjunto y, en algunos casos, las culturas de algunas escuelas.

En la mayoría de los países de habla inglesa, las oportunidades de empleo para los especialistas en negocios e idiomas siguen siendo limitados, y la capacidad lingüística no es altamente calificada entre las habilidades valoradas en postulantes para puestos en los negocios internacionales (Enderwick & Akoorie, 1994). En una investigación de Shaw (1996), se encontró que las habilidades lingüísticas generalmente se clasificaban después de las habilidades funcionales y técnicas en las empresas de exportación y turismo en Canterbury, Nueva Zelanda. Esta creencia de que el lenguaje es una habilidad secundaria también puede desanimar la adopción del aprendizaje de idiomas extranjeros por parte de los neozelandeses.

Además de las habilidades lingüísticas, los neozelandeses pueden subestimar el valor de la conciencia y la capacidad cultural. Los datos indican que "para los neozelandeses, la cultura parece ser un tema complejo, lleno de gestos y rituales que desafían su lógica" (Watson, 2006).

El público general de Nueva Zelanda parece tener poca conciencia de las culturas de socios comerciales importantes. La *Asia Foundation* realizó una encuesta de percepción de los neozelandeses en 2017 y descubrió que dos tercios de los kiwis dicen que saben “poco o nada” sobre Asia, y que saben más sobre Australia, Europa, el Pacífico Sur y América del Norte. Sin embargo, clasifican la importancia de Asia para Nueva Zelanda en el segundo lugar, después de Australia (Dominion Post, 2017). En referencia a la conciencia cultural de Nueva Zelanda, el director ejecutivo Simon Drapen de la *Asia Foundation* pregunta: "Entendemos que la región es importante para nosotros, así que ¿por qué sabemos tan poco al respecto?" (Dominion Post, 2017). Parece que, aunque los neozelandeses se dan cuenta de la importancia de la región asiática para nuestra economía, pocos están motivados para aprender más sobre ella. La misma encuesta ha sido realizada por la *Asia Foundation* desde 1995 y sus resultados muestran consistentemente que cuanto más personas tienen contacto directo con Asia y personas asiáticas, más positiva es el sentimiento sobre Asia (Dominion Post, 2017). Esto sugiere que los neozelandeses se sienten más cómodos con los socios comerciales no tradicionales y sus culturas simplemente por tener una mayor exposición a ellos. La población de Nueva Zelanda se está volviendo más étnicamente diversa: se proyecta que el grupo de residentes "europeos u otros" de Nueva Zelanda descenderá del 75 por ciento de la población total de Nueva Zelanda en 2013 a alrededor del 66 por ciento en 2038 (Statistics NZ, 2017). Esto significa que la creciente diversidad de la población de Nueva Zelanda puede continuar ayudando a mejorar el nivel de conciencia cultural de todos los neozelandeses.

Los expertos advierten sobre la necesidad de aumentar las habilidades culturales de los neozelandeses para que la economía exportadora siga siendo competitiva. Bill Watson, un psicólogo de Nueva Zelanda que se especializa en negocios interculturales, dijo: "Desde el Primer Ministro hacia abajo, todos han estado exhortando a los neozelandeses, y a los exportadores en particular, a ser más cosmopolitas, culturalmente sensibles y sofisticados" (Watson, 2006).

Sin embargo, algunos medios populares sugieren que los neozelandeses ya tienen un alto desempeño en los negocios internacionales y en el trabajo con diferentes culturas. Un artículo publicado por la *New Zealand Management Magazine* (2003) sugiere que la imagen limpia, ecológica y libre de conflictos de Nueva Zelanda tiene efectos positivos para los empresarios de kiwis en el extranjero y que tiene una clara ventaja, ya que no ha sido parte

de conflictos complicados entre culturas. “Los kiwis trabajan con otras culturas con mayor facilidad porque no pueden clasificarse en un orden local o global. La gente no tiene ninguna expectativa particular cuando te conocen. Entonces, puede comenzar con una pizarra limpia” (New Zealand Management Magazine, 2003). Matthews cree que los neozelandeses pueden dar la impresión de ser un poco ingenuos, pero esto les da una ventaja, ya que pueden hacer muchas preguntas sin riesgo de ofensa (New Zealand Management Magazine, 2003).

Confiar en esta y otras creencias populares es lo que otras fuentes advierten a los empresarios de Nueva Zelanda cuando se comprometen con socios comerciales extranjeros. "Confiando en que la interacción con la otra cultura nos saliera bien porque somos 'buena gente', los kiwis intrépidos a menudo no se preocupan por las diferencias culturales hasta que el control de daños se vuelve necesario" (Watson, 2006).

Mientras que el comercio crece y se vuelve más diverso, algunos creen que Nueva Zelanda está cada vez más en riesgo de los malos efectos de la capacidad cultural deficiente. El mencionado Bill Watson cree que 4 de cada 5 transacciones comerciales fallidas a través de las fronteras se deben a la falta de una pista cultural (Watson, 2006).

Una fuente señala que "la forma en que nosotros [los neozelandeses] pensamos de nosotros mismos no es cómo nos ven los demás en el mundo. Ganamos opiniones bajas a nivel mundial cuando se encuesta en términos de cultura, exportaciones y ciudades vibrantes" (S. Morgan, comunicación personal, 9 de agosto de 2018). *New Zealand Trade and Enterprise* (NZTE), en referencia a las empresas de Nueva Zelanda que exportan a la India, ha producido datos que sugieren que los neozelandeses "tienen un enfoque en la transacción en lugar de la relación [con las empresas]; tienen poco o ningún interés en aprender sobre la cultura del cliente; son negociadores débiles; tienen una actitud de 'tómelo o déjelo'" (Smale, 2016). Parece que hay una falta general de conciencia entre muchos neozelandeses sobre cómo se los percibe cuando trabajan en entornos extranjeros.

La falta de capacidad cultural (reportada) de los neozelandeses puede no ser completamente a causa de la ignorancia, ya que algunas fuentes afirman que algunos neozelandeses sienten que no cuentan con suficientes recursos para hacer frente a estas complejidades. Los exportadores afirman que su tiempo y dinero limitados se invierten en "contenido" (desarrollo de productos y comercialización) y no en "procesos" (el manejo de cultura y desarrollo de relaciones) (Watson, 2006). John Cochrane de NZTE, con sede en

Guangzhou, China, se hace eco de esto diciendo que "los neozelandeses quieren tomar un avión [a China], hacer un trato, firmar los contratos y volver a los negocios en casa tan pronto como puedan". Él cree que esto se debe a que muchos empresarios de Nueva Zelanda dirigen pequeñas empresas con escasos equipos de administración. Están tratando de entrar en los mercados extranjeros mientras aún manejan el negocio en casa (Waikato Times, 2012).

A esto, Watson dice: "[Pero] los problemas de proceso (cómo lo hacemos) siempre interfieren con el cumplimiento de la tarea (lo que hacemos)" (Watson, 2006). Esto sugiere que, independientemente de las limitaciones de recursos, para las partes interesadas extranjeras, los neozelandeses pueden parecer impacientes por buscar el logro de esta tarea y pasar por alto pasos importantes hacia la construcción de relaciones.

Strategic Direction (2017) aconseja que se debe prestar atención a situaciones culturalmente complejas en los negocios. Parece que los neozelandeses en general tienen un desempeño inferior en esta área de negocios. La preparación del expatriado, el gerente internacional, el formulador de políticas o el inversionista para los cambios en los entornos culturales debe ser priorizada, ya que las realidades que encontrarán en otros países diferirán de lo que están acostumbrados en Nueva Zelanda.

El limitado material de referencia disponible sobre la capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses sugiere que, en general, no se fomenta el aprendizaje de idiomas extranjeros en la sociedad de Nueva Zelanda, y que los neozelandeses que participan en negocios con los interesados extranjeros tienden a carecer de una conciencia cultural genuina y pueden confiar en ser 'buena gente' y pasar por alto algunos temas culturales para alcanzar el resultado comercial previsto.

3.2. ¿Qué es la cultura nacional?

Los neozelandeses han sido criticados por su escasa conciencia y capacidad para trabajar con personas de otras culturas. Para entender de dónde provienen estas críticas y cómo las diferencias culturales complican el trabajo con los extranjeros, primero debemos entender qué es lo que entendemos por "cultura nacional".

La cultura nacional ha sido definida y descrita por varios autores en la literatura académica. Smale (2016) define la cultura nacional como "un conjunto de estándares de conducta

aprendidos y transmitidos socialmente. Es sostenido, expresado y compartido por individuos a través de sus valores personales, normas, actividades, actitudes, procesos cognitivos, interpretación de símbolos, sentimientos, ideas, reacciones y morales". En general, se acepta que la cultura nacional consiste en suposiciones y generalizaciones profundamente arraigadas, y afecta la forma en que un individuo o grupo aborda la resolución de problemas y el trabajo diario (Smale, 2016). Smale (2016) afirma que la cultura nacional es más influyente en la forma en que los humanos procesan los datos, sacan conclusiones y deciden sus acciones que la edad, la raza, el género, la religión, la educación o la ocupación. Los acuerdos institucionales, los sistemas financieros, las actitudes ante el riesgo y el fracaso son funciones de la cultura nacional (Smale, 2016).

Comprender el concepto de cultura nacional es crucial para el resultado de esta investigación, ya que la cultura aparece como mediadora en qué y cómo los individuos piensan y se comunican. Las culturas establecen un sistema de significado compartido. Estos valores y creencias se registran en la memoria y se utilizan para interpretar los estímulos entrantes (Bawa y Williams, 1997). Esto significa que la misma información, situación o contexto puede ser interpretada de manera diferente por individuos de diferentes culturas. Esto es relevante para el estudio de los neozelandeses y los chilenos que trabajan juntos en el sur de Chile, ya que ambos grupos probablemente interpretarán los mismos estímulos ambientales a través de diferentes lentes culturales, dando lugar a diferentes interpretaciones de esos estímulos. "La cultura es una programación colectiva de la mente", por lo tanto, el comportamiento de un individuo solo puede entenderse a partir de un examen de la cultura a la que pertenece (Bawa y Williams, 1997).

Smale (2016) se refiere a la evidencia de que la región de origen de una cultura puede tener una influencia fundamental en los rasgos culturales clave de muchas naciones o pueblos. Afirma que las culturas que tienen raíces en el noroeste de Europa tienden a gravitar hacia la lógica, los sistemas y la racionalidad, mientras que el culto basado en el euro-latino tiende a ser más relacionado con la persona, intuitivo y sensible.

Se puede argumentar, al igual que Bawa y Williams (1997), que ver la cultura como un fenómeno nacional está desactualizado en el entorno actual. Somos testigos de una mayor diversidad de etnias dentro de las naciones, y se dice que muchas influencias de la globalización contribuyen a que las poblaciones tengan más diversidad de pensamiento. Esta

idea hace que el concepto de cultura nacional sea problemático y corre el riesgo de generalizar las poblaciones y puede conducir a estereotipos. Es importante reconocer que las naciones de hoy deben considerarse sociedades hibridizadas, pero en muchos casos todavía es posible identificar algunos estándares generales de comportamiento compartido, y que estos podrían compararse en términos relativos a los de otras sociedades en el estudio de la interacción humana.

3.3. Utilizando un marco para comparar culturas nacionales

Autores académicos han intentado describir y comparar diferentes culturas nacionales mediante el establecimiento de un marco que considera las "dimensiones culturales". Cada dimensión cultural representa un aspecto de cualquier cultura, y en la que un grupo puede tener una puntuación alta o baja. En este proceso, el comportamiento general de cualquier grupo de personas para cada dimensión cultural se mide y puntúa, y se indica en una escala donde los valores de un grupo están para esa dimensión. Esta puntuación no se relaciona con las culturas como "mejores" o "peores" que otras, sino que ilustra las diferencias en los valores en una escala que permite que cada grupo sea comparado para una dimensión dada. Este proceso no produce respuestas en términos absolutos, sino que indica las tendencias de comportamiento de diferentes grupos de personas.

La investigación clave que se ha publicado sobre este tema y las dimensiones culturales clave identificadas se resumen en la Tabla 1 a continuación. Tenga en cuenta que el nombre de la dimensión cultural puede diferir de lo que aparece en la literatura original de estos autores, ya que diferentes autores han adaptado principios similares y han nombrado conceptos similares de manera diferente a lo largo del tiempo.

Tabla 1: Dimensiones culturales clave identificadas en la literatura por varios autores

Dimensiones culturales clave:	Hofstede (1991), (1997)	Trompenaars & Hampden-Turner (1998)	Friedrich et. al (2006)	Smale (2016)
Índice de distancia de poder	Y		Y	Y
Individualismo vs. colectivismo	Y	Y	Y	Y
Masculinidad vs. Femenidad	Y			Y

Evitación de la incertidumbre	Y	Y	Y
Percepción de poder y estado		Y	
Orientación a largo plazo vs. a corto plazo	Y		
Relaciones Neutrales vs. Afectas		Y	
Otras dimensiones culturales identificadas:		Planificación estructurada; Situación de la mujer en el lugar de trabajo; Privacidad y relaciones personales	Autonomía intelectual; Autonomía afectiva; Accion orientacion; Asertividad

Esta tabla muestra que varios autores están de acuerdo en que varias de estas dimensiones son aspectos importantes de la cultura, y muchos respaldan el proceso de evaluación de las culturas nacionales para cada dimensión a fin de compararlas con otras culturas nacionales.

El uso del marco de dimensiones culturales desarrollado por primera vez por Hofstede es una herramienta analítica útil para examinar los valores culturales de los neozelandeses y los chilenos, ya que establece una estructura para comparar valores culturales en términos relativos. Si una sociedad tiene o no un alto índice de distancia de poder, por ejemplo, es menos importante que entender que Chile tiene un índice de distancia de poder relativamente más alto que Nueva Zelanda. Al hacer esta comparación, obtendremos información más útil sobre las diferencias culturales que pueden existir entre estos grupos, y cómo estos pueden impactar en las interacciones de estas personas.

3.4. Dimensiones culturales clave explicadas

Cada una de las dimensiones culturales a continuación se titulan, se explican y se proporcionan ejemplos con referencia a la literatura encontrada (cuando sea posible) relacionada con la cognición y el comportamiento de Nueva Zelanda y Chile. Se incluyen

algunas referencias a otras culturas donde no se encontraron ejemplos de Nueva Zelanda y Chile en los textos académicos.

3.4.1. Alta vs. baja de distancia del poder

Propuesto por primera vez por Hofstede, el índice de distancia de poder se puede describir como: "la medida en que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual" (Hofstede y Peterson, 2000). En términos prácticos, esto significa que en una sociedad de alta distancia de poder, hay una aceptación general de que ciertas personas, o ciertos grupos de personas prevalecerán sobre otros como más poderosos. Los diferenciales de poder se consideran normales y legítimos, dando lugar a sociedades basadas en principios jerárquicos. En esta estructura jerárquica, la desigualdad es aceptable, existe una alta dependencia del poder, y se espera una jerarquía (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018).

Tiene que ver con el hecho de que la desigualdad de una sociedad es respaldada por los seguidores tanto como por los líderes.

Basándose en varias fuentes de investigación, parece que Chile es una sociedad de alta distancia de poder en comparación con Nueva Zelanda, que es una sociedad de baja distancia de poder.

Muchas culturas nacionales latinoamericanas tienden a aceptar relaciones de alta distancia de poder. Como Friedrich et. al (2006) encontró en su encuesta a 733 empleados en naciones latinoamericanas, los argentinos, chilenos y mexicanos parecen valorar las grandes distancias de poder. A partir de esto, interpretamos que los individuos de estas naciones atribuyen mayor importancia a los grupos con líneas jerárquicas claramente definidas y roles de autoridad inequívocos.

En una investigación realizada por Hofstede, *Insights* (2019), Chile obtiene un puntaje de 63 sobre 100 en la dimensión de distancia de poder, que es más baja que la mayoría de los otros países de América Latina, pero aún ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión.

Los investigadores afirman que

los remanentes del pasado autoritario de Chile persisten en diversos campos. Los arreglos organizativos muestran pirámides más altas, y bajos grados de delegación. Los símbolos de estatus se utilizan para subrayar las diferencias de poder. Una estructura social jerárquica y clases sociales bastante rígidas están presentes. (Hofstede Insights, 2019)

Las figuras jerárquicas en los negocios en las sociedades de alta distancia de poder están determinadas a menudo por un conjunto de reglas sociales exclusivas de esa cultura nacional. Esto tiene una serie de efectos que afectan la interacción de la gente común, así como en la interacción de negocios.

Por ejemplo, características tales como "quién eres", tus antecedentes familiares, conexiones y estatus social percibido se consideran importantes. "[En Chile] la gente tratará de calcular su rango social a través de medios tales como los apellidos maternos y paternos, la escuela secundaria y la universidad, donde vive y la forma en que se viste ..." (Market Guide Chile, 2018). NZTE recomienda a los exportadores e inversionistas de Nueva Zelanda en Chile que, dependiendo de la naturaleza de su visita, permanezca en un hotel de primera categoría, ya que se lo juzgará (Market Guide Chile, 2018). El hecho mismo de que NZTE haga esta recomendación a los neozelandeses sugiere que es probable que los neozelandeses valoren menos sus apariencias y la frugalidad más de lo que se espera en Chile.

Supongamos que la edad es igual a la jerarquía, no necesariamente el conocimiento (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018). "La experiencia se considera menos importante que su experiencia personal, familiar y de la empresa. La familia y la amistad desempeñan un papel importante en los negocios, y alguien que se conoce es importante" (Market Guide Chile, 2018). Este es un aspecto de las culturas de alta distancia de poder que es extremadamente importante para que las personas de negocios entiendan y puedan navegar con éxito, ya que puede ser una diferencia fundamental para su propia cultura si se basa en distancias de poder bajas.

Los títulos de trabajo que ocupan los individuos son importantes en las sociedades de alta distancia de poder, ya que corresponden al estatus social. "Estas sociedades tienden a desaprobado las evaluaciones personales, porque las ven como una evaluación de quiénes

son, en lugar de 'lo que hacen'. Para ellos, cuestionar lo que hacen es cuestionar el honor de uno" (Friedrich et al., 2006). "La autoridad no pertenece a la persona sino, más bien, al título, a la posición dentro de la red de contactos, o incluso al poder de custodia que uno supera ... Si, en los negocios, uno tiene acceso al presidente, CEO, o consejo de administración, entonces ellos deben ser razonablemente importantes ellos mismos. Uno no debe sorprenderse al tener que avanzar lentamente a través de una serie de contactos con asistentes y secretarías (que filtrarán el acceso a los superiores en lugar de coordinarlo) antes de poder acceder al individuo con el que quería consultar en primer lugar" (Friedrich et al., 2006). De la misma manera, es importante que mientras se resuelve un acuerdo, las empresas deben tener representantes presentes que sean del mismo nivel jerárquico que la otra parte, y enviar a cualquier persona menor de autoridad puede considerarse una ofensa (J. Martínez, comunicación personal, agosto 9, 2018). La falta de deferencia a la autoridad puede irritar a los miembros de las sociedades de alta distancia de poder (Bawa y Williams, 1997).

Como Friedrich et. al (2006) sugiere, en referencia a la sociedad de alta distancia de poder de Indonesia, un socio de negocios puede sentirse confundido o insultado por el hecho de que personas mayores de la misión comercial en el extranjero no participen en las discusiones. Un neozelandés, por otro lado, puede preguntarse cuándo se va a acordar o responder algo. Si se llevan a cabo reuniones que incluyen a muchas personas mayores del otro equipo, es posible que los neozelandeses no reconozcan el significado social de estas ocasiones. (Bawa y Williams, 1997)

Uno debe entender quién toma las decisiones en el negocio con el que está trabajando. Es probable que los neozelandeses sean poco supervisados para tomar una serie de decisiones y que no deban que informar completamente a sus gerentes en cada paso en el proceso. En el caso de Chile, una sociedad de alta distancia de poder, la toma de decisiones está centralizada y se lleva a cabo en el nivel superior, aunque todos los niveles tienen aportes (Market Guide Chile, 2018). NZTE también hace saber que las decisiones no se toman en reuniones en Chile, y es importante que los interesados de Nueva Zelanda preparen y proporcionen toda la información necesaria a tiempo para la reunión. Los negocios pueden llevarse a cabo más lentamente de lo que los neozelandeses están acostumbrados (Market Guide Chile, 2018), y esto puede ser irritante para ellos, ya que tienden a tener diferentes nociones de lo que es y no es un uso útil del tiempo.

La burocracia tiende a ser más común en las sociedades de alta distancia de poder, lo que contribuye a la lenta velocidad a la que se llevan a cabo los negocios. Para mantenerse dentro de las estructuras sociales jerárquicas, "los patrones gobiernan y los empleados obedecen, esto puede ser muy frustrante para los occidentales acostumbrados a las aportaciones e iniciativas del personal" (McNabb, 1997). Esto hace que a una cultura de alta distancia de poder tiende a estar orientada hacia el proceso (en lugar de orientada hacia los resultados), por lo que está dominada por rutinas técnicas y burocráticas en lugar de una preocupación inmediata por los resultados (Hofstede y Peterson, 2000).

Se sabe que los empresarios de Nueva Zelanda son impacientes frente a otras culturas donde la toma de decisiones es mucho más lenta. Esta impaciencia también se relaciona con sus bajas expectativas de distancia de poder y se ha documentado principalmente en referencia a las relaciones comerciales de Nueva Zelanda con los países asiáticos, como lo indica Waikato Times (2012): "A menudo los kiwis terminan estar frustrados por la falta de un resultado después de reunirse con los chinos menos eficientes". Es probable que esta diferencia [en la distancia de poder] también se sienta en relación con los conceptos de tiempo. Para los neozelandeses 'el tiempo es dinero'. El tiempo que llevan las reuniones y las visitas continuas para desarrollar relaciones en Indonesia puede frustrar a cualquier neozelandés pegado a su propia cultura (Bawa y Williams, 1997).

Las sociedades de poca distancia de poder consideran que los diferenciales de poder son ilegítimos, y luchan por la igualdad en el poder y los derechos entre todos los miembros de la sociedad. La cultura nacional de Nueva Zelanda tiende a basarse en relaciones de baja distancia de poder (Bawa y Williams, 1997). En este contexto, se puede afirmar que, en general, Nueva Zelanda se esfuerza por tratar a todos los ciudadanos por igual y no ve la desigualdad como una forma de vida.

En la investigación de Hofstede Insights (2019), Nueva Zelanda califica muy bajo en la dimensión de distancia de poder con una puntuación de 22 sobre 100. "Dentro de las organizaciones, la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores siempre son accesibles y los gerentes dependen de empleados individuales y equipos por su experiencia. Tanto los gerentes como los empleados esperan ser consultados y la información se

comparte con frecuencia. Al mismo tiempo, la comunicación es informal, directa y participativa ". (Hofstede Insights, 2019)

En este tipo de sociedad o cultura "plana y estructurada", la desigualdad se minimiza, existe una baja dependencia del poder, la jerarquía solo se emplea cuando es necesaria y el conocimiento y las habilidades son más valorados (J. Martínez, comunicación personal, agosto 9, 2018). Friedrich et. al (2006) también afirma que en las sociedades relativamente planas de Brasil y Colombia, esto significa que esos miembros a menudo esperan un acceso más fácil a la movilidad ascendente en sus puestos de trabajo, dependiendo de su competencia (Friedrich et al., 2006). Esto podría ser cierto para otras sociedades de baja distancia de poder, como Nueva Zelanda.

Smale (2016) cree que la naturaleza de los primeros pobladores de Nueva Zelanda - que provenían de orígenes modestos, tenían bajos niveles de educación y un estatus socioeconómico bajo - ha contribuido a un fuerte sentido del cinismo sobre la autoridad y las personas de mayor estatus (Smale , 2016).

Las sociedades de baja distancia de poder también pueden denominarse 'orientados a los logros', o 'a los resultados', ya que tienden a atribuir poder a los individuos en función de los logros relacionados con el trabajo, en lugar del prestigio. Los miembros son evaluados sobre cómo desempeñan sus funciones y producen resultados en lugar de sobre la base de quién es el individuo, el prestigio social, sus conexiones familiares, la educación y otros criterios de estatus social (Friedrich et al., 2006). Las sociedades orientadas a los logros tienden a valorar la retroalimentación, o feedback, por lo que pueden mejorar en lo que hacen.

Siguiendo con la teoría del índice de distancia de poder, la dimensión cultural sugerida por Friedrich et. Al (2006) de "percepción de poder y estado" se relaciona. Friedrich et. al (2006) midió por separado en su encuesta "poder y estado", que es el grado en que la mayoría de los compañeros de trabajo que uno cree que está más motivado por tener un estatus que por lograr su propio éxito, así como el grado en que un el gerente debe tener una respuesta definitiva para evitar que sean considerados con desdén (Friedrich et. Al, 2006).

En una encuesta realizada por Friedrich et. al (2006), los argentinos y los chilenos obtuvieron una puntuación similar en "poder y estatus", y una mucho mayor que los colombianos y mexicanos. Esto significa que los argentinos y los chilenos pueden estar más motivados que

los miembros de otros países latinoamericanos para parecer que tienen un alto estatus social, y que parecen ser decisivos y en control. Sus comportamientos pueden ser impulsados por la búsqueda de esta percepción en lugar de lograr su propio éxito genuino y liderazgo respetado. En promedio, los brasileños colocaron la menor importancia en el estatus como fuente de poder.

La literatura muestra que Chile tiene una cultura de distancia de poder relativamente más alta que Nueva Zelanda. Esto es relevante para la interacción entre los neozelandeses y los chilenos en el sur de Chile porque las diferencias en la cultura de distancia de poder pueden causar problemas cuando los individuos hacen negocios juntos y cada grupo tiene diferentes expectativas en términos de principios jerárquicos, burocracia y normas de comunicación.

3.4.2. Individualismo vs. colectivismo

La cuestión fundamental que aborda la dimensión del individualismo versus el colectivismo es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de 'yo' o 'nosotros'. En las sociedades individualistas, se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa solamente. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a en grupos que los cuidan a cambio de lealtad. (Hofstede Insights, 2019)

El grado de colectivismo tiene cuatro características definitorias, según el trabajo original de Triandis, citado por Friedrich et. al (2006):

- La estructura de los objetivos (si son compatibles con los del grupo en lugar de ser individualistas)
- El énfasis en los deberes colectivos en oposición a las preferencias personales
- La definición del yo (ser interdependiente con otros para compartir información y recursos en lugar de ser independiente)
- El énfasis en la relación (priorizar las relaciones y las necesidades de otros, incluso si tales relaciones no son ventajosas) en oposición a la racionalidad

En las culturas colectivistas, los logros se ven en grupos y hay una responsabilidad conjunta por los resultados. Es probable que la comunicación dentro del grupo también sea diferente como resultado (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018). En las culturas colectivistas, los miembros se ven a sí mismos como altamente interdependientes,

comparten identidades con el grupo u organización y asumen que sus relaciones y obligaciones con el grupo son parte de su trabajo. Los gerentes creen que los empleados en esta cultura están dispuestos a hacer sacrificios personales por el colectivo. A cambio, los empleados esperan que la organización los respalde en períodos de dificultad (Friedrich et. Al, 2006).

La investigación de Hofstede Insights (2019) le dio a Chile un puntaje bajo en la dimensión del individualismo, con un ranking de solo 23, afirmando que este ranking está en línea con la mayoría de los demás países de América Latina. Esto apunta a que Chile es una cultura altamente colectivista, mientras que encontró que Nueva Zelanda obtuvo un puntaje de 79 en esta escala del individualismo, lo que la convierte en una sociedad mucho más individualista.

Como se alude en la investigación de Rajagopal (2006) y en *Market Guide Chile* (2018), un aspecto clave del colectivismo es la importancia de las relaciones entre las personas, y esto incluye las relaciones entre las personas en los negocios. “[Los miembros de las sociedades colectivistas] creen en conocer a sus contrapartes antes de comenzar a trabajar, y tales reuniones se llevan a cabo en un lugar común para conocerse” (Rajagopal, 2006). “Chile tiene una cultura impulsada por las relaciones, por lo que las reuniones deben usarse para construir una relación y establecer confianza. Tenga discusiones no comerciales y espere a que la otra parte inicie un cambio de tema” (Market Guide Chile, 2018).

"A los sudamericanos les gusta pasar más tiempo que [los neozelandeses] construyendo una relación social junto con sus transacciones comerciales" (Morgan, 2008). Es posible que esto se deba a que los miembros de estos países desean medir la confiabilidad y la transparencia de los socios comerciales potenciales, ya que la percepción de la alta corrupción en estas regiones hace que se enfoquen en las relaciones con mayor cautela.

“En las culturas de baja confianza, las negociaciones comerciales intentan medir las buenas intenciones de la otra parte en términos de su motivo de participación en el negocio, la forma física y el intercambio de información, evitando cualquier comportamiento no ético” (Rajagopal, 2006). Rajagopal (2006) continúa agregando que "en las culturas de poca confianza, la relación interpersonal permanece oscura, y los tratos comerciales están en gran

medida burocratizados y etiquetados con evidencias ... esto ralentiza el proceso de realización del trabajo".

Es interesante que la investigación de Hofstede Insights, que encontró a Chile como una sociedad altamente colectivista, también encontró que la sociedad chilena parece ser cada vez menos colectivista a lo largo del tiempo. "En nuestra experiencia y en una revisión de artículos recientes sobre el tema, es posible inferir que una gran proporción de la fuerza laboral cambió sus percepciones. Tanto los obreros como los profesionales tienden a buscar más autonomía y variedad en sus puestos, son mucho más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios pueden esperarse dado el notable aumento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, todavía se mantienen algunas prácticas paternalistas, particularmente fuera de Santiago" (Hofstede Insights, 2019). Esta es una tendencia fascinante y contribuye a la idea de que las culturas nacionales pueden cambiar en un proceso lento con el tiempo debido a influencias dentro y fuera de sus fronteras.

Nueva Zelanda es una cultura individualista. "Esto se traduce en una sociedad poco estructurada en la que la expectativa es que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y muestren iniciativa. También, dentro del mundo de los intercambios de las decisiones de trabajo, contratación y promoción se basan en el mérito o la evidencia de lo que uno ha hecho o puede hacer". (Hofstede Insights, 2019)

Las empresas con culturas altamente individualistas tienen empleados que se consideran independientes de la organización y suponen que son contratados en función de sus habilidades únicas en lugar de sus antecedentes y conexiones sociales. Los gerentes deben ser sensibles a las necesidades individuales de las personas al diseñar políticas de compensación (Friedrich et al., 2006).

En las culturas colectivistas, las prioridades y reglas del grupo prevalecen sobre las necesidades del individuo. Los neozelandeses tienden a mantener valores opuestos y enfatizan los intereses del individuo primero (Bawa y Williams, 1997). La contribución de un individuo al conjunto es fácil de ver y las personas son vistas como recursos potenciales, a

diferencia de los miembros de sus grupos (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018).

Ziena Jalil (Z. Jalil, comunicación personal, 9 de agosto de 2018), en relación con hacer negocios con culturas colectivas e impulsadas por las relaciones, resume que "los neozelandeses son generalmente personas agradables, es fácil para ellos establecer relaciones. Pero lo que a menudo quieren realizar primero es la transacción comercial y la relación después, mientras que otros países [colectivistas] quieren hacerlo al revés". Jalil afirma que los neozelandeses exhiben un rasgo típico de las sociedades individualistas en que la "tarea prevalece sobre la relación". Por lo tanto, se critica a los neozelandeses por priorizar la tarea que buscan completar y no tomarse el tiempo para invertir en las relaciones con las partes interesadas. "Los kiwis intentan empacar demasiadas reuniones y no gastan lo suficiente en las que tienen" (Waikato Times, 2012).

Friedrich et. al (2006) optó por estudiar su interpretación del individualismo versus el colectivismo en parte evaluando el "logro personal e institucional" (el grado en que los miembros atribuyen responsabilidades y recompensas del trabajo realizado de forma colectiva o individual). Las naciones latinoamericanas encuestadas obtuvieron una calificación similar en el colectivismo. Todas las naciones encuestadas tendían a creer que cuando varias partes participan en un proyecto, todas las partes son responsables de los resultados, y que el logro institucional es un resultado directo de los esfuerzos de todos los empleados que comparten los éxitos de la empresa (Friedrich et al., 2006).

Trompenaars & Hampden-Turner (1998), propone la dimensión cultural del "universalismo versus el particularismo", que se relaciona directamente con el grado de colectivismo de una sociedad. Las sociedades colectivistas manifiestan un "particularismo" por el cual los estándares de valor difieren para los grupos dentro y fuera de los grupos, y donde "las circunstancias y las relaciones median lo que es correcto y lo bueno". Esto significa que las interacciones y negociaciones dentro del grupo pueden ser más tolerantes y flexibles. Por el otro lado, las sociedades individualistas manifiestan el "universalismo" mediante el cual los mismos estándares de valor se aplican a todos, y donde "las personas creen que lo que es verdadero o bueno puede ser descubierto, definido y aplicado en todas partes" (Bawa y Williams, 1997). Esto significa que los individuos, ya sea que estén en el colectivo o en el exterior, serán tratados con las mismas reglas. Los neozelandeses muestran fuertes

actitudes de universalismo y se esfuerzan por tratar a todos los individuos con las mismas "reglas" de acuerdo con su comprensión de la "imparcialidad". La implicación de esto en las relaciones comerciales interculturales es que los neozelandeses pueden enfatizar las reglas y honrando un contrato (es decir, trabajan en el concepto de universalismo), mientras que las sociedades colectivistas enfatizan las relaciones y creen que un buen socio respeta el cambio en los compromisos de la familia u organización (es decir, trabajan sobre el concepto de particularismo) (Bawa y Williams, 1997).

Relacionado con la dimensión del individualismo versus el colectivismo está el concepto de masculinidad y feminidad, también propuesto por Hofstede. Los términos "masculino" frente a "femenino", como Hofstede describió originalmente este concepto, ya no son relevantes para la comprensión de hoy con estas palabras, y tal vez podrían describirse con más precisión como "competitivo" frente a "armonioso".

Sin embargo, Hofstede propuso que las sociedades impulsadas por valores como la competencia, el logro y el éxito, podrían describirse como sociedades "masculinas". Las sociedades individualistas tienden a alinearse con esta definición, ya que definen el éxito al ser el "ganador" o "el mejor en el campo", según lo descrito por Hofstede Insights (2019). Los neozelandeses están orgullosos de sus éxitos y logros en la vida y creen que ofrecen una base para las decisiones de contratación y promoción en el lugar de trabajo. Los conflictos se resuelven a nivel individual y el objetivo es ganar. En este sentido, Nueva Zelanda podría considerarse una sociedad "masculina" según la definición de Hofstede.

Alternativamente, las sociedades colectivistas, como Chile, pueden considerarse en el marco de Hofstede como más "femeninas" e impulsadas por "trabajar para vivir" en lugar de "ganar". Las personas en las sociedades femeninas necesitan sentir un sentido de pertenencia dentro de un grupo social; dan valor a los cálidos enlaces interpersonales y buscan tácitamente la aprobación de su grupo (Hofstede Insights, 2019).

La literatura sugiere que los neozelandeses tienen una cultura más individualista que los chilenos. Esto podría ser una diferencia notable en la cultura entre los chilenos del sur y los neozelandeses que viven en sus comunidades, y puede dar lugar a complicaciones cuando trabajan juntos.

3.4.3. Evitación de la incertidumbre

La dimensión de evitar la incertidumbre está relacionada con la forma en que una sociedad se enfrenta con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad, y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en el puntaje de evitar la incertidumbre.

La evitación de la incertidumbre a nivel nacional tiene que ver con las reacciones de una sociedad y sus miembros ante lo diferente y lo desconocido. Las culturas con altos puntajes en evitar la incertidumbre, como Chile, tienen una intolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad (Hofstede y Peterson, 2000). En las naciones donde predomina una fuerte incertidumbre, sus miembros ven la responsabilidad como un "riesgo" (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018), lo que significa que las culturas tienden a tener un mayor apego a las reglas y regulaciones para manejar cualquier incertidumbre y su riesgo percibido.

Una cultura de alta evitación de la incertidumbre puede contribuir a altos niveles de burocracia dentro de las sociedades (como se menciona en la sección de distancia de poder como cultura "orientada al proceso"), así como para afirmar la necesidad percibida de una jerarquía para seguir absolviendo subordinados de la responsabilidad. "Las sociedades de alta evitación de la incertidumbre se esfuerzan por evitar la incertidumbre al confiar en las normas establecidas, las reglas sociales y las prácticas burocráticas y contractuales... Este rasgo personal se puede vincular con la ansiedad y el estrés, y lleva a los miembros a adoptar procedimientos (como buscar retroalimentación, aceptar y hacer cumplir reglas de decisión estandarizadas, y creación de 'reglas básicas' para mantener un entorno estable y previsible" (Friedrich et. al, 2006). Friedrich et al. (2006) también cita que sociedades como estas pueden tener una mayor tendencia a documentar acuerdos en contratos legales, ser metódicos, formalizar políticas, seguir reglas y asumir solo riesgos moderados calculados. Parece que existe evidencia que sugiere que las dimensiones de la evitación de la incertidumbre y la distancia de poder están relacionadas.

Según Hofstede Insights, Chile tiene un alto puntaje en la evitación de la incertidumbre, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecían al reino español. "En línea con su alta tendencia a evitar la incertidumbre y, en cierta medida, también fomentada

por su pasado autoritario, encontrará una gran dependencia de los expertos, las autoridades, especialmente entre los empleados no gerenciales". (Hofstede Insights, 2019)

Como se describe en relación con la distancia de poder, existe evidencia que sugiere que los chilenos tienden a depender de procesos burocráticos y reglas básicas para manejar entornos inciertos, pero también parece que los chilenos no están tan apegados a las reglas y regulaciones establecidas si las relaciones (especialmente las que están dentro de su colectivo) están en juego, y pueden estar más dispuestos a saltarse las reglas o modificar los contratos para mantener la armonía en el grupo, según la teoría del particularismo de Trompenaars. Esta noción está respaldada por la investigación de Hofstede Insights, que afirma que "[las sociedades de alta evitación de la incertidumbre] muestran una gran necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. Sin embargo, la necesidad del individuo de obedecer estas leyes es débil. Sin embargo, si no se pueden mantener las reglas, se dictan reglas adicionales" (Hofstede Insights, 2019). Este aspecto un poco contradictorio de estas culturas podría ser confuso para los empresarios extranjeros, como los neozelandeses, que pueden esperar burocracia y cierto apego a las reglas y regulaciones de algunos latinoamericanos, pero que pueden no considerar plenamente las implicaciones del particularismo en la cultura. Los malentendidos de este aspecto de la cultura pueden contribuir a cualquier mala percepción de los extranjeros con respecto a la ética empresarial.

Para ilustrar la confusión sobre este tema, las preguntas en una encuesta - realizada por Friedrich et. al (2006) en relación con el "apego a las reglas y regulaciones", basado en la construcción de evitación de incertidumbres de Hofstede - se hicieron para establecer si los encuestados dan más importancia a las personas o las reglas, y si consideran que los contratos son entendimientos flexibles que se pueden modificar según la necesidad. En otras palabras, los datos de Friedrich et. al (2006) sobre "el grado en que se evita la incertidumbre" se ven influenciado por la importancia que los encuestados ponen en las personas y las relaciones. Hubiera sido interesante si la encuesta recopilara información de situaciones hipotéticas más triviales e impersonales, por ejemplo, si un determinado proceso formal o burocrático podría acelerarse o pasarse por alto para lograr un resultado más rápido o no.

Sin embargo, la encuesta produjo datos útiles, ya que los chilenos demostraron una orientación explícita hacia las personas y las flexibilidades de los acuerdos, mientras que los brasileños, los argentinos y los mexicanos mostraron una mayor tendencia a valorar las reglas, los contratos y las regulaciones. Como resultado, Friedrich et. al (2006) supuso que los chilenos exhiben informalidad, tienden a confiar en la palabra de los demás y no a los acuerdos contractuales formales. Parecen valorar los ajustes ad hoc a las acciones previamente acordadas, apoyarse más en la interdependencia y centrarse en las relaciones a largo plazo. Resuelven conflictos por compromiso, negociación y flexibilidad.

A este respecto, "la evitación de la incertidumbre" y "la adherencia a las reglas y regulaciones" pueden no ser sinónimos como Friedrich et. al (2006) sugiere. Smale (2016) cita que los neozelandeses tienen la calificación más alta en la búsqueda individual de aventuras y descubrimientos, y por lo tanto tienen baja evitación de la incertidumbre. Smale (2016) también sostiene que los neozelandeses son altamente innovadores, pero tienen una gran necesidad de formalizar las negociaciones comerciales a través de contratos.

En referencia a los neozelandeses que hacen negocios en China, *Waikato Times* (2012) dice: "los negocios [en China] se basan en las relaciones personales y la confianza, en lugar de contar solo con hacer tratos y tener un contrato legal para respaldarlos, como la mayoría de los países occidentales hacen". Tener contratos legales para respaldar los acuerdos es una forma en que las empresas pueden tener un enfoque de modelo calculador para las relaciones comerciales, a diferencia de un modelo moral más valorado por las sociedades colectivistas (Friedrich et al, 2006). Esto crea una fuente de tensión en las relaciones comerciales, ya que los neozelandeses pueden estar preocupados porque el otro actor está menos dispuesto a formalizar los acuerdos en forma de contrato, mientras que ese mismo actor puede estar tan preocupado como si los neozelandeses parecieran menos dispuestos a construir una relación personal y la confianza. La desconfianza puede ser generada por ambas partes.

Las culturas pragmáticas tienden a ser más flexibles en el medio ambiente en comparación con las culturas normativas que son más rígidas (Hofstede y Peterson, 2000). Una alta evitación de la incertidumbre en las culturas normativas puede desalentar la toma de riesgos y la innovación, mientras que los entornos más flexibles pueden fomentar la innovación. Las observaciones de Rajagopal (2006) encontraron que los miembros de las sociedades que

evitan la incertidumbre pueden resistirse a cualquier innovación en la forma en que trabajan los equipos y pueden carecer de motivación para usar herramientas no convencionales en el trabajo en equipo (Rajagopal, 2006).

Smale (2016) afirma, sin embargo, que existen dos fases generales de innovación, la primera es la "iniciación" y la segunda la "implementación". Los neozelandeses (al igual que los miembros de otras naciones arraigadas anglosajonas, y que tienen puntuaciones de evitación de incertidumbre muy bajas), tienen una tendencia a ser fuertes iniciadores, que pueden desarrollar ideas únicas y originales. Sin embargo, tienden a ser implementadores deficientes, ya que tienden a carecer de disciplina y atención a los detalles para darse cuenta del potencial de la idea (Smale, 2016). De ello se deduce que, si bien una cultura puede ser más fuerte en una fase de innovación sobre la otra, no descarta la capacidad general de esa cultura para ser "innovadora", sino que le da motivos para comprender tales fortalezas a fin de capitalizar ellos.

Aunque Smale (2016) afirma que Nueva Zelanda tiene un puntaje de evitación de incertidumbre muy baja, los datos de Hofstede Insights son menos concluyentes y afirman que las puntuaciones de Nueva Zelanda son intermedias en esta dimensión, lo que significa que no es obvio ni típico evitar o luchar por la incertidumbre (Hofstede Insights, 2019). Independientemente de esta calificación, nuevamente está claro que Nueva Zelanda tiene un puntaje significativamente más bajo en el índice de evitación de incertidumbre que Chile. Esto podría percibirse como una diferencia cultural entre los neozelandeses y los chilenos en el sur de Chile y afectar la forma en que trabajan juntos.

3.4.4. Estilo de comunicación

Además de las dimensiones culturales mencionadas anteriormente, debe darse tiempo para considerar una quinta dimensión cultural que evalúe el grado en que el estilo de comunicación de las culturas nacionales es implícito o explícito.

Nos comunicamos recurriendo inconscientemente al estilo de comunicación y los patrones aceptados de comunicación con los que estamos más familiarizados. Estas reglas se aprenden a una edad temprana. La comunicación entre individuos se realiza mediante el uso de información verbal y no verbal, los individuos gestionan esta información y luego la

evalúan (Bawa y Williams, 1997). Algunas señales entrantes pueden pasarse por alto y filtrarse, dando lugar a interpretaciones erróneas.

Los neozelandeses confían en los mensajes "explícitos" (generalmente verbales o escritos) para comunicarse con otros. Esta es la forma preferida y esperada de hablar en Nueva Zelanda (Bawa y Williams, 1997). Este estilo de comunicación es directo, útil y se centra en lo que realmente se dice. Este estilo de comunicación puede verse como un ataque si se interpreta mal.

Otras culturas están programadas culturalmente para transmitir información en términos indirectos o "implícitos". Este estilo de comunicación puede parecer a algunos "ir en círculos" y ser muy diplomático (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018). Existe cierta evidencia que sugiere que los chilenos dependen de este estilo implícito de comunicación, aunque existe más literatura que está directamente relacionada con otras culturas latinoamericanas.

Los mexicanos, por ejemplo, se dice que se basan en un estilo de comunicación implícito. Las expresiones faciales, el lenguaje corporal, los gestos y las cualidades vocales ayudan a transmitir el mensaje que intentan comunicar, en lugar de usar palabras e ir al punto. Rajagopal (2006) sugiere que esto puede deberse a la alta distancia de poder y la naturaleza interdependiente de la cultura.

Los individuos de culturas que se comunican de forma implícita pueden sentirse "limitados" si se les habla de una manera más directa, y los comunicadores explícitos, como los neozelandeses, pueden pasar por alto este mensaje sutil (Bawa y Williams, 1997). Esto puede tener implicaciones para la construcción de relaciones comerciales, ya que los neozelandeses pueden parecer demasiado asertivos, o groseros debido a su estilo de comunicación, mientras que otras nacionalidades que emplean un estilo de comunicación implícita pueden parecer poco confiables para evitar respuestas a preguntas directas de los neozelandeses. Un periodista de Nueva Zelanda, después de un viaje educativo por muchas partes de Sudamérica, admite que las culturas allí "introducen una forma de hacer negocios que hace que los neozelandeses parezcan confrontativos en comparación" (McNabb, 1997).

NZTE recomienda a las empresas de Nueva Zelanda que participan en Chile que “es importante ser directo, pero no dominante. Las tácticas duras de venta o la presión nunca funcionan. Siempre esté preparado para hacer concesiones: esto demuestra que valora la relación más que los aspectos financieros del acuerdo”. NZTE también aconseja a los neozelandeses que esperen ser interrumpidos. Esto no se considera grosero. Sino más bien una forma de mostrar interés y entusiasmo (Market Guide Chile, 2018).

Una fuerte tendencia en muchas culturas que exhiben un estilo de comunicación implícito es "quedar bien" para evitar la vergüenza y mantener la armonía interpersonal, en lugar de ser sincero y directo en primera instancia. Las personas pueden eludir el problema en lugar de enfrentarlo directamente. En ambientes de alta presión, los miembros de estas culturas pueden decir "sí" para quedar bien, pero no tienen intención (o saben que no tienen medios) de hacer lo que se les pide (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto, 2018). “Los latinos tienden a ser menos directos. A veces, por cortesía, no expresaban desacuerdo, pero simplemente no cumplían con la acción que kiwis esperaba” (Morgan, 2008).

Culturalmente, los chilenos tienen un problema con decir ‘no’; esto significa que en una reunión de negocios pueden parecer muy interesados, sin embargo, si no responden a una comunicación de seguimiento, puede ser una señal de que en realidad no están interesados (Market Guide Chile, 2018).

Es más importante quedar bien que transmitir información en estas situaciones y culturas (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018). Rajagopal (2006) también observa el comportamiento de los participantes de su experimento mexicano que pretende quedar bien: “[Los mexicanos exhiben] un comportamiento prometedor que pretende ofrecer un escenario agradable, positivo y gratificante de la situación en discusión, mientras que las consecuencias desagradables no se revelan ... Los mexicanos evitan cualquier negatividad en la conversación en la medida de lo posible”.

Este comportamiento de quedar bien o de evitación surge en una variedad de interacciones comerciales, desde interacciones comerciales internacionales hasta organizaciones que emplean una variedad de culturas. “Cuando las multinacionales de los países desarrollados tienen como objetivo adaptar las prácticas de empleo y gestión en las filiales de América Latina, a menudo encuentran que tales prácticas casi nunca se implementan en su totalidad.

Los latinoamericanos a menudo "hacen que parezca" como si estas prácticas se implementaran (para que el jefe esté contento), pero en realidad... Adaptan la práctica empresarial a la realidad cultural local" (Friedrich et al, 2006).

Hofstede también se refiere a las culturas como que prefieren quedar bien delante de otros en una dimensión cultural que él llama "orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo". En esta dimensión, los que se adhieren a la orientación a corto plazo valoran más el respeto por la tradición, el cumplimiento de las obligaciones sociales y la protección de la armonía, más que el factor de "la perseverancia" a largo plazo (Hofstede y Peterson, 2000).

Ahí viene el dilema obvio de las empresas operando en el extranjero que pueden estar dispuestas a aceptar por completo tendencias culturales tales como la de quedar bien ante de otros, pero en última instancia, aún deben conocer marcos de tiempo realistas o respuestas honestas, o bien su confianza podría verse erosionada - una consecuencia que podría considerarse más grave que sufrir alguna vergüenza por no poder cumplir con alguna otra expectativa. NZTE vuelve a advertir que situaciones como esta deben manejarse con sensibilidad, ya que es importante que no parezca que se le está presionando a nadie o que insista en obtener una respuesta demasiado pronto (Market Guide Brazil, 2018).

En relación con los chilenos, parece que los neozelandeses exhiben un estilo de comunicación más directo y explícito que puede percibirse como grosero en Chile. La tendencia a quedar bien ante de otros en la cultura chilena puede ser vista como un comportamiento de evitación por parte de los neozelandeses que trabajan con chilenos, y puede generar desconfianza.

3.5. Resumen de dimensiones culturales

A continuación, se muestra una tabla de resumen de las dimensiones culturales que se han explorado en las subsecciones anteriores.

Tabla 2: Cuadro resumen de dimensiones culturales identificadas en la literatura.

Nueva Zelanda	Chile
Sociedades de baja distancia de poder	Sociedades de alta distancia de poder
Se esfuerza por tratar a todos los ciudadanos por igual y no ve la desigualdad como una forma de vida.	La aceptación general de que ciertas personas, o ciertos grupos de personas prevalecerán sobre otras como más poderosas. Esto se considera normal y legítimo.
El conocimiento y las habilidades son más valorados que el estatus social. Los miembros son evaluados sobre cómo desempeñan sus funciones y producen resultados, en lugar de sobre la base de quién es el individuo, la membresía social, las conexiones familiares, la educación y otros criterios de estatus social.	La experiencia se considera menos importante que su experiencia personal, familiar y de la empresa. La familia y la amistad desempeñan un papel importante en los negocios, y a quien alguien conozca es importante. Supongamos que la edad es igual a la jerarquía, no necesariamente el conocimiento. La gente tratará de calcular su rango social a través de medios tales como los apellidos maternos y paternos, la escuela secundaria y la universidad, el lugar donde vive y la forma en que se viste.
Jerarquía significa desigualdad de roles, que tiende a establecerse solo por conveniencia: la jerarquía solo se emplea cuando es necesaria. Los subordinados esperan ser consultados sobre temas por jerarquía.	Las organizaciones y los individuos valoran las líneas jerárquicas claramente definidas y los roles de autoridad inequívocos.
Es probable que los neozelandeses estén poco supervisados y tomen una serie de decisiones sin tener que informar completamente a sus gerentes cada vez.	Los que toman las decisiones pueden ser importantes en estas culturas. La persona que asiste a una reunión es importante y las propuestas son ratificadas por un número de personas mayores.
Se sabe que los empresarios de Nueva Zelanda son impacientes frente a otras culturas empresariales donde la toma de decisiones es mucho más lenta. Se sienten frustrados por la falta de un resultado y pueden percibir el tiempo como "dinero".	Mayores niveles de burocracia en sociedades a distancia de alto poder. Menos aportes e iniciativa del personal. Orientado al proceso vs. orientado a resultados. Rutinas técnicas y burocráticas en lugar de preocupación inmediata por los resultados.
Sociedades individualistas	Sociedades colectivistas
Otras personas consideradas como recursos potenciales.	Otras personas vistas como miembros de sus grupos.

En las sociedades individualistas, se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa solamente.	En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a grupos" que los cuidan a cambio de lealtad. Las prioridades y reglas del grupo prevalecen sobre las necesidades del individuo.
Los neozelandeses muestran fuertes actitudes de universalismo y se esfuerzan por tratar a todas las personas con las mismas "reglas" de acuerdo con su comprensión de la "imparcialidad". Los neozelandeses pueden hacer hincapié en las reglas y honrar un contrato.	Los estándares de valor difieren para dentro y fuera del grupo; particularismo. Responsabilidad conjunta por resultados, compartiendo identidades. Pueden doblar la verdad o retener información para elevar los sentimientos de los demás y tales rasgos de personalidad desarrollan una conducta de evitación.
	La alta interdependencia con la familia, los amigos y los colegas en el lugar de trabajo, y esto desarrolla ambigüedad en el desempeño en el lugar de trabajo, ya que les gustaría ocultar los desacuerdos.
La tarea prevalece sobre la relación.	
	Los chilenos demostraron orientación explícita hacia las personas y flexibilidades de acuerdo. Parecen valorar los ajustes ad hoc a las acciones previamente acordadas, apoyarse más en la interdependencia y centrarse en las relaciones a largo plazo.
Tendencias masculinas: el comportamiento en la escuela, el trabajo y el juego se basan en los valores compartidos que las personas deben "esforzarse por ser lo mejor que pueden ser" y que "el ganador se lleva todo". Los neozelandeses están orgullosos de sus éxitos y logros en la vida, y ofrecen una base para la contratación y la promoción de decisiones en el lugar de trabajo.	Tendencias femeninas: el enfoque está en "trabajar para vivir". Las personas necesitan sentir un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social; dan valor a los cálidos enlaces interpersonales y buscan tácitamente la aprobación de su grupo.
Sociedades débiles para evitar la incertidumbre	Sociedades fuertes para evitar la incertidumbre
Aversión a las reglas - escritas y no escritas	Necesidad emocional de reglas - escritas o no escritas
Menos formalización y estandarización.	Más formalización y estandarización.
Tolerancia de personas desviadas e ideas.	Intolerancia de personas e ideas desviadas.
Altos niveles de confianza, compromiso para trabajar en equipo.	Los miembros ven la responsabilidad como un "riesgo", lo que significa que las culturas tienden a tener un mayor apego a las reglas y regulaciones

	para manejar cualquier incertidumbre y su riesgo percibido.
	La burocracia, además de afirmar la necesidad percibida de jerarquía para absolver más a los subordinados de la responsabilidad. Reglas de oro para mantener un entorno predecible.
	Esto es un tanto contradictorio / confuso para los empresarios extranjeros, que pueden esperar burocracia y cierto apego a las reglas y regulaciones, pero pueden estar más dispuestos a "doblar" las reglas o modificar los contratos para mantener la armonía en el grupo (particularismo). Los malentendidos pueden contribuir a mayores niveles de desconfianza por parte de los neozelandeses.
Estilo de comunicación explícita	Estilo de comunicación implícita
Comunicación directa, intencional y la atención se centra en lo que realmente se dice.	Las expresiones faciales, el lenguaje corporal, los gestos y las cualidades vocales ayudan a transmitir el mensaje que están tratando de comunicar, en lugar de usar palabras. Muy diplomático.
Este estilo de comunicación puede verse como un ataque si se interpreta mal. Puede parecer demasiado asertivo, grosero o crudo. Los neozelandeses pueden aparecer enfrentados.	Los miembros pueden ser percibidos como poco fiables para evitar respuestas a preguntas directas de los neozelandeses.
El dilema de las empresas que operan en el extranjero que pueden estar al tanto de las tendencias culturales, comoguardar las apariencias , pero todavía sienten la necesidad de conocer respuestas honestas.	"Quedar bien" y evitar la vergüenza para mantener la armonía interpersonal. Es más importante guardar las apariencias que transmitir información en estas situaciones y culturas.

Las tendencias culturales de los neozelandeses se comparan con las de los chilenos, categorizadas por una adaptación del marco de la dimensión cultural de Hofstede.

3.6. Resumen de la revisión de la literatura

El objetivo de esta revisión de la literatura fue considerar el conocimiento existente sobre el lenguaje y la capacidad cultural de los neozelandeses, antes de obtener una comprensión más profunda de la cultura nacional y cómo podemos comparar las culturas nacionales.

Nueva Zelanda es una sociedad en la que el monolingüismo sigue dominando. La investigación muestra que esta es una tendencia de las sociedades de habla inglesa en general, pero que también puede ser el resultado del sistema educativo de Nueva Zelanda y el hecho de que pocas empresas valoran mucho el multilingüismo. Los neozelandeses consideran que la cultura extranjera es "prohibitivamente compleja", y los expertos advierten sobre la necesidad de que los neozelandeses mejoren su conciencia cultural y su capacidad para mantenerse relevantes en este mundo cada vez más globalizado.

El concepto de cultura nacional se puede describir como el conjunto de estándares de conducta aprendidos y socialmente transmitidos que comparten los miembros de una nación. Estas suposiciones y creencias arraigadas tienen un impacto en la cognición, el comportamiento y el estilo de comunicación de los miembros de cada sociedad. Los estímulos entrantes son interpretados por los individuos a través de su lente cultural único, y como resultado, los individuos de diferentes culturas pueden interpretar la misma situación de manera diferente.

El concepto de cultura nacional es problemático en el sentido de que asume que las naciones enteras son homogéneas en cultura y no tienen en cuenta la diversidad dentro de ellas. Sin embargo, este concepto todavía puede usarse para comparar tendencias generales en poblaciones en términos relativos.

Las culturas nacionales pueden compararse en términos relativos empleando un marco de dimensiones culturales, propuesto por primera vez por Hofstede. La revisión de la literatura mostró que puede haber diferencias significativas entre las culturas nacionales de Nueva Zelanda y Chile con respecto a la distancia de poder; el individualismo versus el colectivismo; la evitación de la incertidumbre y el estilo de comunicación.

Habiendo identificado el lenguaje y la capacidad cultural como una debilidad de los neozelandeses, y habiendo identificado cuatro dimensiones culturales como posibles áreas de diferencia entre los neozelandeses y las culturas nacionales chilenas, esta información ahora se utilizará como la base de los cuestionarios de la encuesta que debe completar neozelandeses y chilenos. Esto trae la investigación un paso más cerca a la mejor comprensión de las diferencias culturales percibidas entre las comunidades del sur de Chile y los individuos de Nueva Zelanda en esta región, y cómo estas diferencias culturales afectan a estos grupos que trabajan juntos.

4. Capturando las percepciones de los neozelandeses y chilenos en el sur de Chile

La revisión de la literatura introdujo la capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses; definiciones de cultura nacional; y cómo se han comparado las culturas en la literatura utilizando el marco de la dimensión cultural de Hofstede. El proceso de revisión de la literatura proporcionó una visión de alto nivel de las interacciones interculturales, pero pocos detalles sobre las interacciones entre Nueva Zelanda y Chile específicamente. El conocimiento existente y el marco teórico de la revisión de la literatura forman la base de los cuestionarios de la encuesta en esta tesis, cuyo objetivo era probar la realidad de las interacciones interculturales entre los neozelandeses y los chilenos en el sur de Chile, y comprobar si existen diferencias en su cognición y comportamiento. Los cuestionarios de la encuesta hicieron esto probando la capacidad lingüística y cultural percibida de los neozelandeses; y probando si la distancia de poder, el individualismo versus el colectivismo, el evitar la incertidumbre y el estilo de comunicación son diferencias percibidas entre estos dos grupos nacionales cuando trabajan juntos.

En esta sección, se explicarán los datos demográficos de los encuestados y los entrevistados, seguidos de las descripciones de los hallazgos clave en cada subsección de la encuesta.

4.1. Resumen demográfico de todos los participantes de la encuesta y la entrevista

En total, 13 neozelandeses respondieron al cuestionario de la encuesta, y se entrevistó a 8 neozelandeses (incluyendo 3 que no completaron el cuestionario de la encuesta). Esto significa que, en total, se consultó a 16 neozelandeses.

Un total de 12 chilenos respondieron al cuestionario de la encuesta y se entrevistó a 3 chilenos, todos los cuales completaron el cuestionario de la encuesta. Esto significa que, en total, se consultó a 15 chilenos.

4.1.1. Aparición de subcategorías dentro de cada grupo nacional

Las definiciones de "neozelandeses" y "chilenos" en esta investigación se mantuvieron amplias para captar la diversidad de experiencias que tuvieron los individuos y para

compensar que solo existiera una pequeña muestra de individuos en el sur de Chile con experiencia adecuada para estudiar. Sin embargo, durante el proceso de la encuesta y la entrevista, se hizo evidente que la diversidad dentro de cada grupo nacional debía ser reconocida.

Parece que las experiencias que tuvieron los neozelandeses en el mercado chileno son diversas, y esto tiende a estar vinculado a la naturaleza del contacto de esas personas con Chile, la duración de su estancia en Chile y con quienes mantuvieron relaciones. Del mismo modo, las experiencias de los chilenos que trabajan con los neozelandeses parecen estar vinculadas a la naturaleza de sus negocios con los neozelandeses, sus niveles de educación y su origen étnico único.

Para que el lector comprenda mejor a cada grupo nacional en el sur de Chile, la siguiente tabla resume la composición de los participantes relevantes en la relación de Nueva Zelanda-Chile identificada durante el proceso de entrevista y encuesta. Estos personajes incluyen: consultores de Nueva Zelanda, inversionistas residentes de Nueva Zelanda (o sus empleados permanentes); ‘otra’ neozelandés; profesionales rurales chilenos (importadores y asesores de ventas); profesionales rurales chilenos (empleados por grupos de inversión de Nueva Zelanda); y la clase obrera chilena.

Aunque estos personajes no comienzan a apreciar la diversidad real dentro de cada grupo, y aún se hacen generalizaciones, la diferenciación entre estos personajes es clave para comprender mejor las diferencias en cultura, comportamiento y cognición, y proporcionar una base para futuras investigaciones.

Tabla 3: Tabla resumen de las subcategorías identificadas en cada grupo nacional

Participante:	Sus experiencias e interacciones:	Número encuestado:	Número entrevistado:
Consultores de Nueva Zelanda*	Estancias a corto plazo en Chile (2-12 semanas) para ofrecer un área de pericia, generalmente para grupos de inversión de Nueva Zelanda Su interacción es principalmente con las partes interesadas en inversiones de Nueva Zelanda (incluidos los gerentes de operaciones agrícolas de Nueva Zelanda o Chile y los gerentes de campos)	5	0

	<p>Obtienen información sobre los desafíos operativos de administrar un negocio en el entorno chileno, a partir de la observación y del aprendizaje de otros neozelandeses (o chilenos educados que hablan inglés).</p> <p>No pueden ir más allá de comparar el entorno chileno con el de Nueva Zelanda, o ir más allá de estar simplemente fascinados o frustrados por las diferencias culturales.</p> <p>No están en el país el tiempo suficiente para necesitar adaptarse en gran medida a la cultura.</p> <p>Los consultores kiwi suelen hablar y entender solamente un poco de español.</p>		
Inversores de Nueva Zelanda (o sus empleados permanentes) * residentes en Chile	<p>Viven en Chile por varios años.</p> <p>Tienen relaciones con una gama mucho más amplia de chilenos, incluyendo sus empleados, el público en general, los agricultores chilenos - y todos los cuales tienen diferentes niveles de educación.</p> <p>Sus familias a menudo viven con ellos y están implicados en el proceso de aclimatación cultural. Sienten los efectos de la reputación de la 'marca' neozelandesa más que otros personajes.</p> <p>Son el grupo con más probabilidades de tener que volver a evaluar o adaptar la forma en que ejecutan los negocios, sus valores y/o el estilo de comunicación.</p> <p>Estos inversionistas residentes hablan español y han aprendido el idioma in situ.</p>	6	7
Agentes de exportación de Nueva Zelanda	<p>Agentes de exportación de Nueva Zelanda con amplia experiencia en el mercado chileno.</p> <p>Hablan español.</p>	2	1
Profesionales rurales chilenos (importadores y asesores de ventas).	<p>Pueden haber visitado Nueva Zelanda para desarrollo profesional a corto plazo.</p> <p>Trabajan con los exportadores de Nueva Zelanda, sus equipos de ventas, o agentes de exportación, y con los inversores neozelandeses residentes en Chile.</p>	7	0

	<p>Afirman haber tenido excelentes experiencias en relación con los importadores neozelandeses con los que trabajan, incluidos los malentendidos mínimos en el idioma y las expectativas en los negocios.</p> <p>Altamente educados.</p> <p>Tienden tener excelentes niveles de inglés</p> <p>Una gran porción tienen herencia alemana, o han sido influenciado por la cultura alemana en la región.</p>		
Profesionales rurales chilenos (empleados por grupos de inversión de Nueva Zelanda)	<p>Pueden haber visitado Nueva Zelanda para desarrollo profesional a corto plazo.</p> <p>Trabajan con los exportadores de Nueva Zelanda, sus equipos de ventas, agentes de exportación, y con los inversores neozelandeses residentes en Chile.</p> <p>Han tenido una mezcla de experiencias en relación con los inversores, muchos se han tardado en adaptarse a su forma de ejecutar negocios y comunicar.</p> <p>Altamente educados.</p> <p>Tienden a tener excelentes niveles de inglés.</p> <p>Una gran porción tienen herencia alemana, o han sido influenciados por la cultura alemana en la región.</p>	5	3
Clase obrera chilena	<p>Empleados por neozelandeses en campos en funciones laborales.</p> <p>Los neozelandeses también entran en contacto directo con ellos en las industrias más amplias de la comunidad, minoristas y de servicios.</p> <p>Es probable que solo tengan educación básica.</p> <p>No hablan inglés.</p> <p>Menos probable que hayan sido influenciados por la cultura alemana en la región.</p>	0	0

* Un empleado de una agencia gubernamental de Nueva Zelanda se clasificó en el grupo de "consultores de Nueva Zelanda" debido a que reside en Nueva Zelanda, y uno se clasificó en el grupo de "residentes de Nueva Zelanda" debido a que reside en Chile.

La diferenciación entre estos personajes es para el beneficio del lector comprender la diversidad dentro de cada grupo y las posibles complejidades en juego. Estos personajes solo serán referidos a lo largo de la investigación cuando sea relevante.

4.1.2. Experiencia laboral de los encuestados

De los encuestados, el 15% de todos los neozelandeses era agentes de exportación; el 38% eran consultores; y el 46% era inversores agrícolas o empleados de grupos de inversión agrícola que residen en Chile. Para simplificar, el grupo final a partir de ahora se conocerá como 'inversores residentes'.

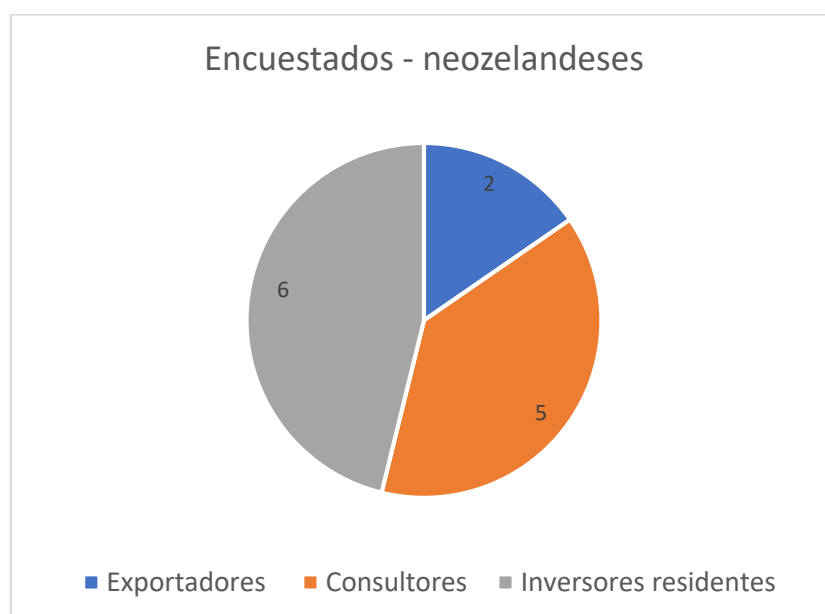


Figura 1: Número de neozelandeses encuestados y su experiencia laboral



Figura 2: Número de chilenos encuestados y sus roles

El 58% de los encuestados chilenos eran profesionales rurales principalmente involucrados en relaciones de importación con neozelandeses, pero también tienen algún contacto a través de ventas y mercadotecnia con inversores neozelandeses residentes en Chile. El 42% restante de los encuestados chilenos era profesionales rurales que habían trabajado principalmente con inversores neozelandeses residentes únicamente.

De los neozelandeses encuestados, el 38% tenía menos de 2 años de experiencia trabajando con chilenos, mientras que el 46% tenía más de 5 años de experiencia.

En total, el 75% de los encuestados chilenos había trabajado con kiwis durante más de 5 años.

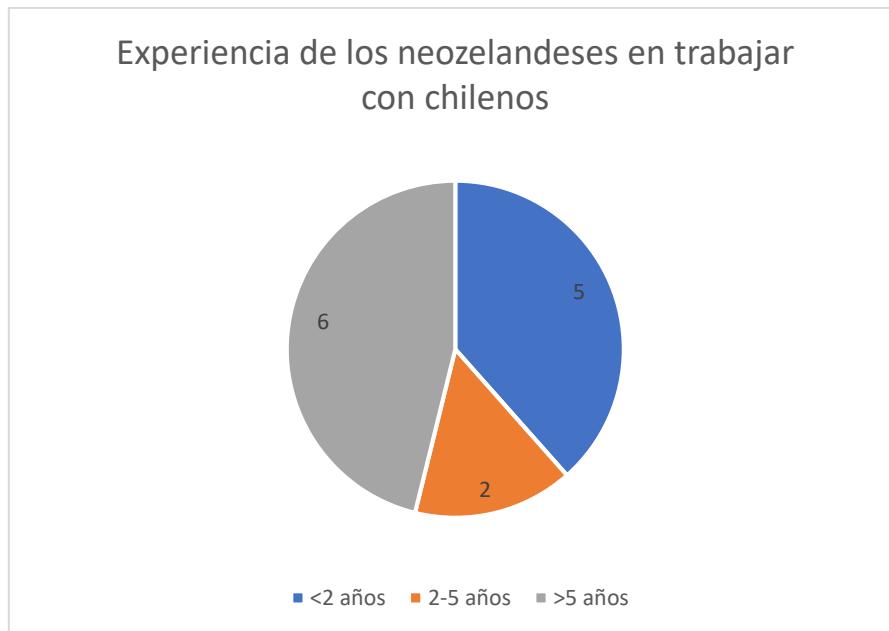


Figura 3: Experiencia de los neozelandeses encuestados en trabajar con chilenos

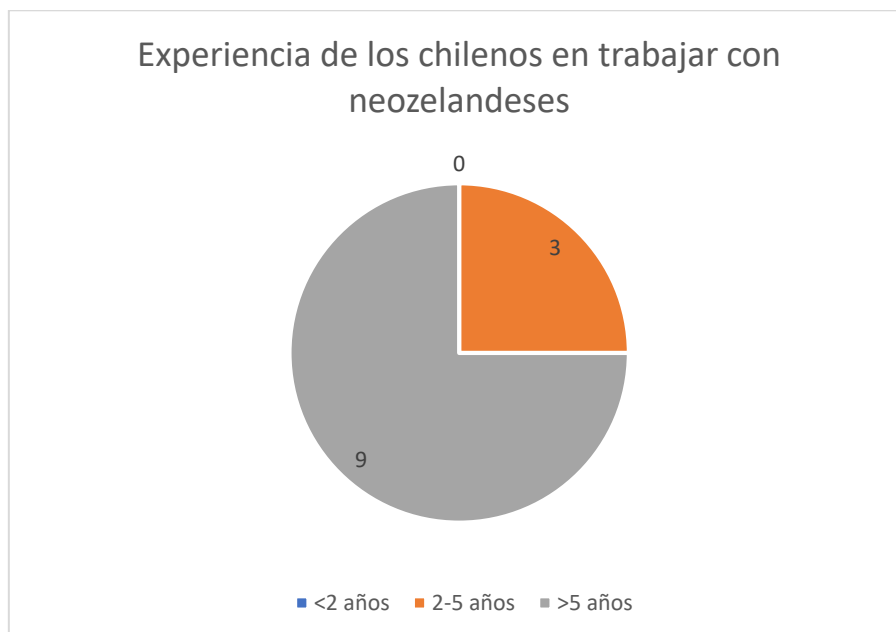


Figura 4: Experiencia de los chilenos encuestados en trabajar con neozelandeses

4.1.3. Los encuestados que han vivido en otra cultura

En el grupo de encuestados de Nueva Zelanda, el 31% había residido en Chile por solo 3 a 12 meses en total, y todos de estos eran consultores. Sólo un encuestado kiwi no había vivido en Chile en absoluto. El saldo (61%) de Kiwis había vivido en Chile por más de 1 año.

De los chilenos, el 83% nunca había vivido en Nueva Zelanda por ningún motivo.

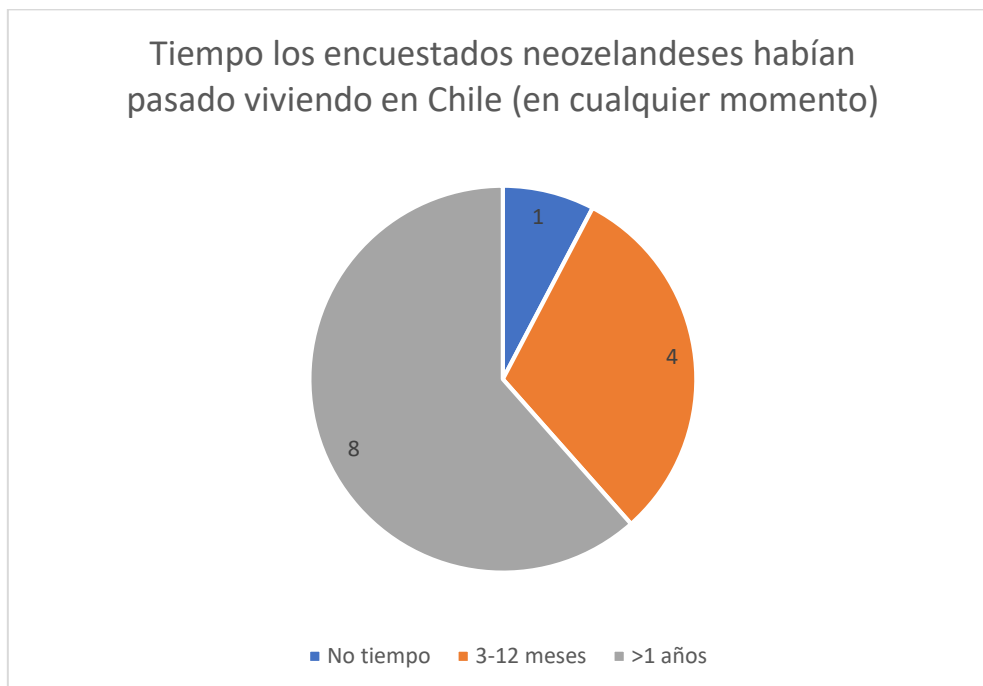


Figura 5: Tiempo los encuestados neozelandeses habían pasado viviendo en Chile (en cualquier momento)

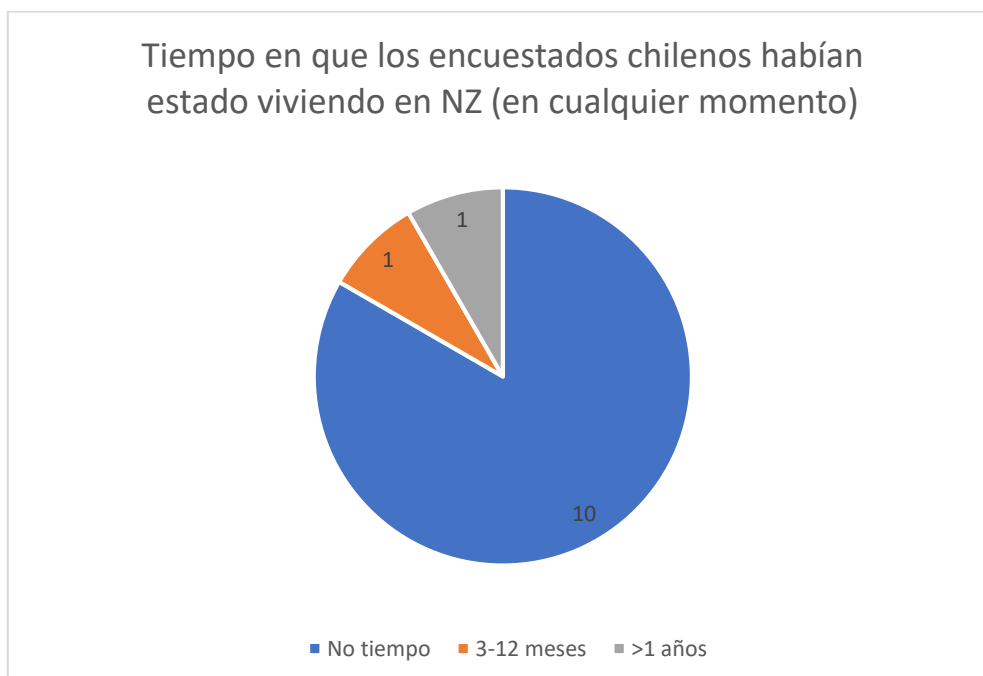


Figura 6: Tiempo los encuestados chilenos habían estado viviendo en NZ (en cualquier momento)

4.1.4. Fluidez de los encuestados en el otro idioma

Cuando se les pidió que calificaran su propia fluidez en español, el 54% de los kiwis afirmó saber 'bastante' o ser fluido en español en términos de hablar y entender el habla.

De los 8 neozelandeses que habían vivido en Chile por más de 1 año, 2 (25%) afirmaron hablar y entender solo un poco de español; 4 (50%) afirmaron hablar y entender bastante; y 2 (25%) afirmaron ser fluidos. Como las especificidades sobre el tiempo que cada encuestado pasó en Chile no se comprobó, y el tamaño de la muestra es tan pequeño, no es posible obtener más datos de correlación entre el tiempo transcurrido en Chile y la fluidez.

Cuando a los encuestados chilenos se les preguntó su fluidez en inglés, el 67% dice hablar bastante o habla inglés con fluidez, y el 92% dice que entienden el inglés hablado bastante o con fluidez.

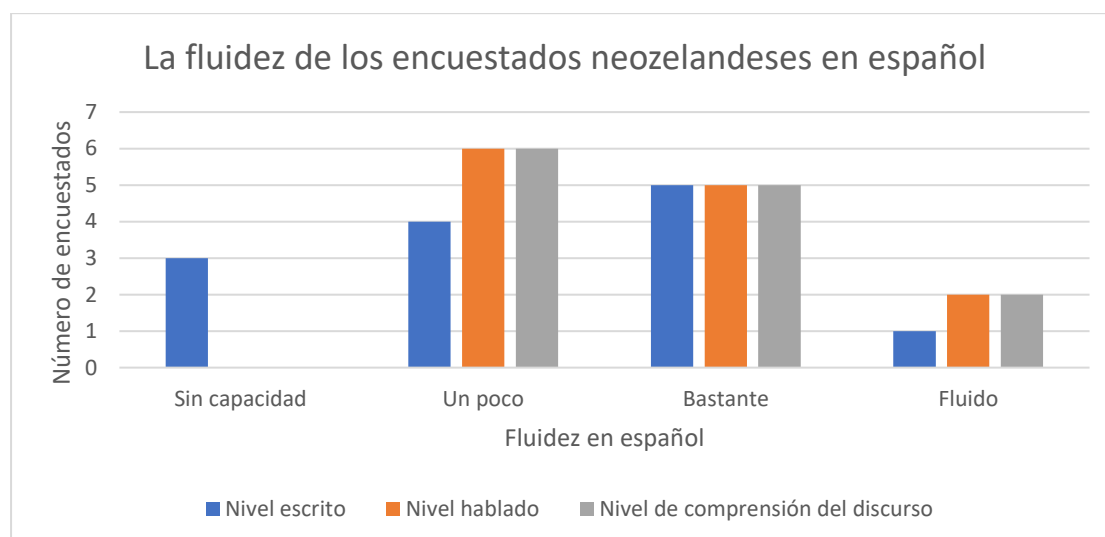


Figura 7: La fluidez de los encuestados neozelandeses en español

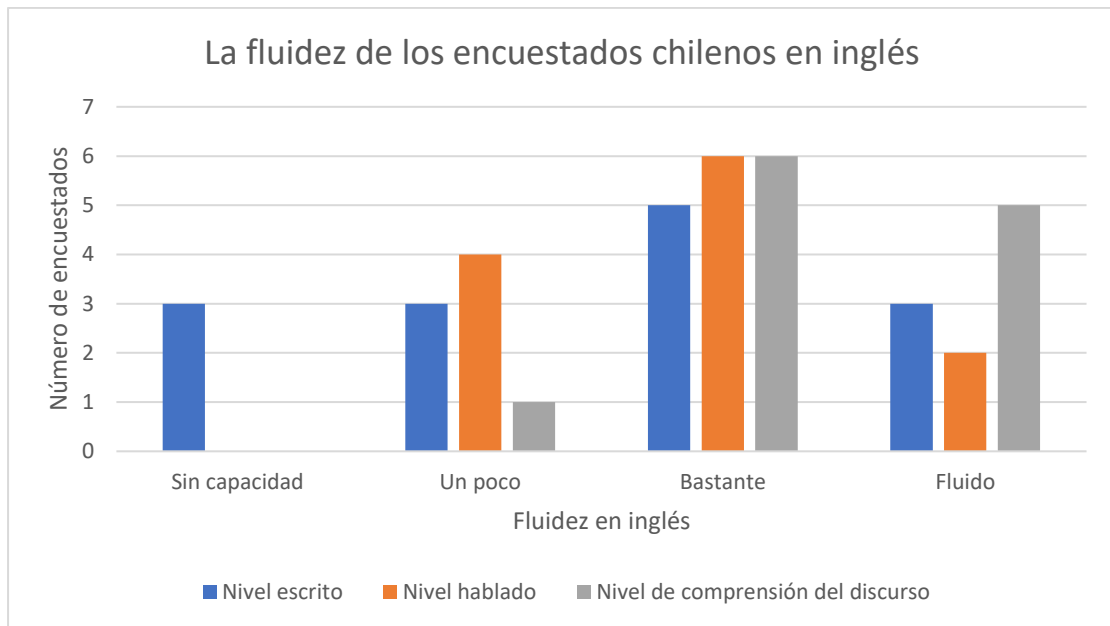


Figura 8: La fluidez de los encuestados chilenos en inglés



Figura 9: Fluidez en español de los 8 neozelandeses encuestados que han vivido en Chile durante un año o más

4.1.5. Resumen de los datos demográficos de los encuestados

La mayoría (85%) de los encuestados de Nueva Zelanda ha participado en inversiones de Nueva Zelanda en el sur de Chile, ya sea como consultores a corto plazo o como inversores residentes. Esto podría sesgar el conjunto de datos producido a partir de la encuesta para relacionarlo con la experiencia y la opinión de los neozelandeses involucrados en inversiones, más que aquellos involucrados en las relaciones comerciales, si hubiera alguna diferencia entre los dos grupos.

La mayoría de los encuestados chilenos (58%) ha estado involucrada principalmente con exportadores de Nueva Zelanda, pero también tienen relaciones con inversionistas residentes de Nueva Zelanda.

No es posible decir qué grupo de encuestados tiene "más experiencia" trabajando con el "otro". Una mayor parte de los encuestados chilenos (75% en total frente al 46% de los neozelandeses) han trabajado durante más de 5 años con la "otra" cultura. Sin embargo, no se puede medir la cantidad de contacto que los encuestados chilenos han tenido con los neozelandeses durante ese tiempo. Mientras tanto, el 92% de los encuestados de Nueva Zelanda había vivido en Chile durante al menos 3 meses, lo que significa que su experiencia con la cultura chilena se basa en la inmersión total y, presumiblemente, en una experiencia intensa. En general, se puede decir que cada grupo tiene la experiencia suficiente para comentar sobre la otra cultura.

Si se retira de la muestra a los encuestados que han vivido en Chile por menos de 1 año, la mitad de los encuestados restantes saben bastante español, y el 25% afirma ser fluido. Pero debe tenerse en cuenta que poco menos de la mitad (46%) de todos los encuestados de Nueva Zelanda dice saber solo un poco de español. Esto se debe tener en cuenta al analizar las respuestas de la encuesta, ya que debido a la falta de dominio del idioma, una gran parte de los encuestados, puede que no entiendan con exactitud las situaciones en las que han estado y pueden referirse. Su falta de dominio del idioma también limita con quién pueden tener relaciones significativas, lo que a su vez puede sesgar los juicios que hacen los neozelandeses al tratar de descifrar las diferencias culturales. Sin embargo, esto no descarta sus opiniones en esta encuesta, ya que el propósito de esta investigación es simplemente medir las "percepciones" de los encuestados.

Analizar la fluidez de los encuestados chilenos en inglés nos da algunas pistas sobre la demografía de los encuestados chilenos. Como una porción tan grande habla (67%) y entiende (92%) bastante (o más) de inglés, uno podría asumir que estos encuestados son en su mayoría altamente educados. Esto significa que sus respuestas podrían ser sesgadas hacia la aprobación del dominio del idioma, pero también podría significar que sus opiniones en general pueden representar solo a las clases media-alta y alta de Chile, y descuidar cómo otros sectores de la sociedad pueden sentir o interpretar ciertos comportamientos. Esto será una consideración a lo largo del curso de la discusión de resultados.

4.2. La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses

La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses se identificó en la revisión de la literatura como área de debate. Los expertos en este campo, como Enderwick & Akoorie (1994), afirman que el monolingüismo de la mayoría de los neozelandeses limita su capacidad para establecer relaciones exitosas con las partes interesadas en el exterior y Bill Watson cree que Nueva Zelanda corre cada vez más riesgo de los efectos negativos de una pobre capacidad cultural. Los ejemplos encontrados en la revisión de la literatura se relacionan con las relaciones de los neozelandeses con las partes interesadas asiáticas. La parte (2) del cuestionario de la encuesta de esta tesis trata de comprender la capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses en el sur de Chile.

4.2.1. Preparación lingüística y cultural de los neozelandeses antes de participar en el mercado chileno

Cuatro de los 13 kiwis dicen que no tuvieron o tuvieron poco tiempo para prepararse para su experiencia en Chile, ya que se notificó que iban a ir con retraso. De los 9 kiwis restantes, 8 indicaron que se prepararon haciendo al menos 4 de las 10 opciones de preparación ofrecidas en la encuesta.

Las opciones de preparación que los neozelandeses seleccionaron parecían estar bastante dispersas, aunque entender la economía, hablar con la gente y visitar la región parece ser el tipo de preparación más común para los neozelandeses que desean comprometerse con Chile. El 54% de los encuestados de Nueva Zelanda investigaron la economía chilena; el 46% realizó una visita a la región antes de exportar o invertir; el 46% habló con otros neozelandeses para obtener asesoramiento sobre negocios en Chile; el 46% habló con

chilenos para obtener asesoramiento sobre cómo hacer negocios en Chile; mientras que el 38% realizó investigación de viabilidad económica empresarial.

Lo que está claro es que las tres respuestas de puntaje más bajas se relacionan específicamente con la preparación del idioma y la cultura. Parece que pocos neozelandeses se prepararon en estas áreas antes de ir a Chile. Las tres respuestas de puntaje más bajo (cada respuesta solo tuvo un 15% de las que afirman haberlas hecho) fueron las siguientes: estudiar el idioma durante varios meses o más; leer libros sobre la cultura empresarial y el medio ambiente en la región; usar datos de NZTE o MFAT o asistir a talleres para obtener consejos sobre cómo participar en la región.

Se podría argumentar que hablar con neozelandeses o chilenos ayudó a los neozelandeses a comprender mejor los negocios y la cultura en la región, pero no se conoce hasta qué punto los neozelandeses intentan comprender estos temas mediante el diálogo. También vale la pena señalar que la información recopilada al hablar con otras personas sobre este tema probablemente sería más subjetiva que otras fuentes de datos. Parece que a los neozelandeses en general les gusta hablar con otros sobre sus experiencias y quizás valoren esto más que otras fuentes de información.

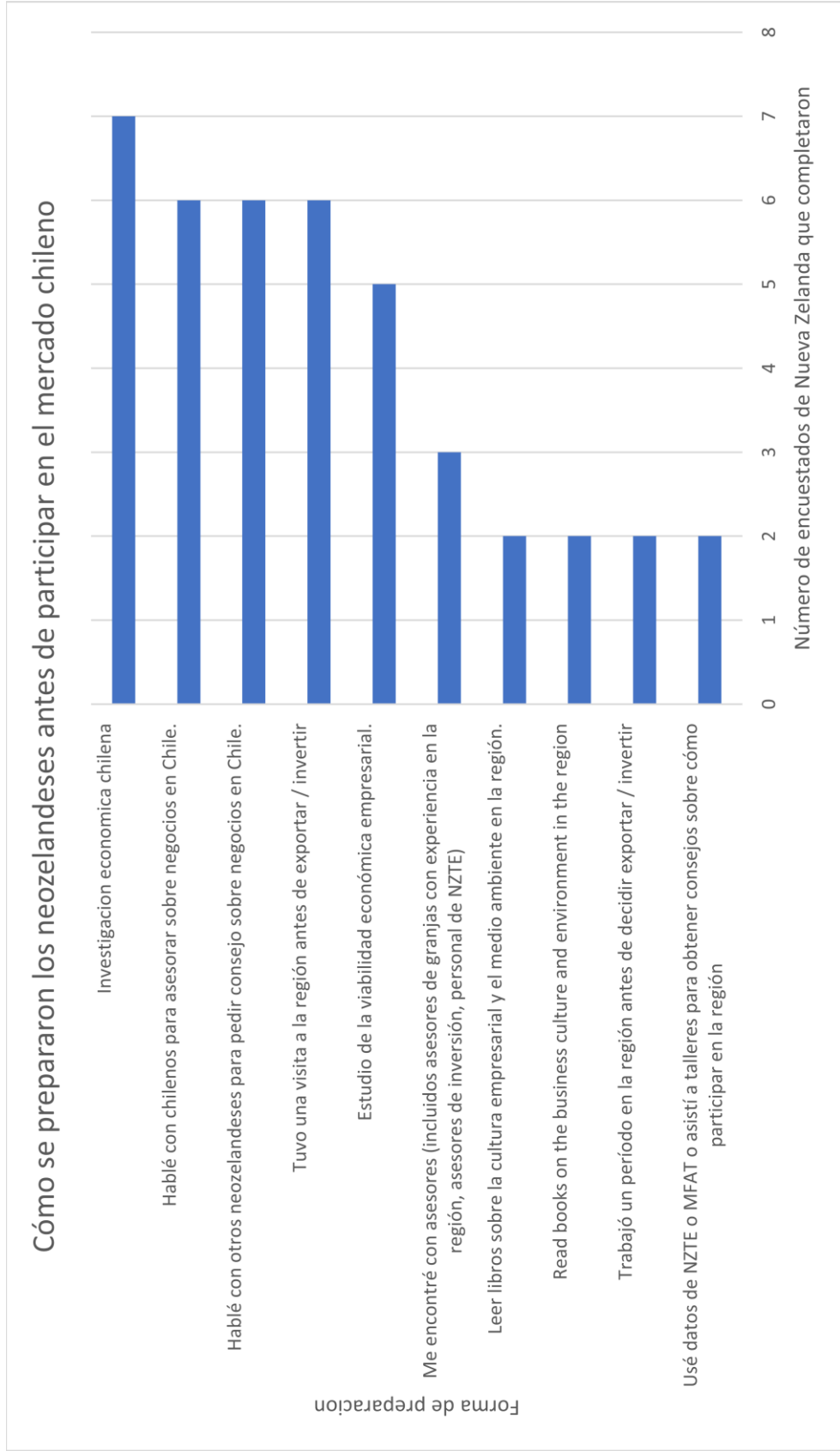


Figura 10: Cómo se prepararon los neozelandeses antes de participar en el mercado chileno

4.2.2. Las actitudes de los neozelandeses hacia el aprendizaje del lenguaje y la cultura

A los neozelandeses que participaron en la encuesta se les pidió que usaran una 'escala de acuerdo' en respuesta a la siguiente declaración: "Para nosotros, prepararnos para las diferencias culturales y de idioma en Chile no era una prioridad alta (en comparación con otras prioridades) cuando estábamos ingresando al mercado".

Cuando las respuestas de los dos funcionarios del gobierno se eliminan de los datos (ya que se podría suponer que esto es una parte necesaria de su trabajo y no una opción), el 45% de los neozelandeses admita que la preparación para las diferencias lingüísticas y culturales en Chile no fue una prioridad mientras entraban en el mercado. Esta es una gran parte de los encuestados de Nueva Zelanda que no valoraron la inversión de su tiempo y energía en estos temas (en comparación con otros temas).

Pero curiosamente, esto también significa que poco más de la mitad (55%) de los neozelandeses creyeron que la preparación lingüística y cultural era, de hecho, una prioridad para ellos.

Al combinar esta respuesta con la pregunta anterior sobre su proceso de diligencia debida y preparación, parece que muchos neozelandeses pueden considerar el idioma y la preparación cultural como una prioridad, pero muchos menos realmente intentan mejorar su habilidad en términos de idioma y cultura, al menos usando los métodos enumerados en la encuesta. Las investigaciones futuras podrían tener como objetivo comprender por qué más neozelandeses no actúan sobre la necesidad de mejorar sus habilidades lingüísticas y culturales; puede deberse a la falta de confianza manejando los idiomas, al acceso a los recursos de aprendizaje o a la falta de tiempo percibida, por ejemplo.



Figura 11: Respuesta neozelandesa: "Para nosotros, la preparación para las diferencias lingüísticas y culturales en Chile no fue una prioridad cuando estábamos ingresando al mercado"

Cuando se les preguntó a los chilenos si creían que los neozelandeses no parecían priorizar la preparación lingüística y cultural, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que este era el caso (el 50% estaba 'muy de acuerdo'). Esto sugiere que existe un sentimiento abrumador entre los chilenos de que los neozelandeses no consideran que el idioma y el conocimiento cultural local sean tan importantes como otros aspectos del trabajo en Chile.

Como ya se mostró en la sección de demografía anterior, muchos más chilenos hablan y entienden bien el inglés en comparación con el número de neozelandeses que hablan y entienden bien el español después de vivir en Chile por más de un año (de los chilenos, 67% dice que habla mucho o más en inglés, mientras que el 92% dice entender el inglés hablado bastante o con fluidez y, de los neozelandeses, el 50% dice que habla y entiende bastante, y el 25% dice ser fluido). Dado que los chilenos que trabajan con neozelandeses en Chile tienden a ser bilingües competentes, su expectativa puede ser que los neozelandeses también deben ser bilingües competentes si operan en Chile. Esto debe contribuir a la creencia de los chilenos de que los neozelandeses parecen no dar prioridad a la preparación del idioma.

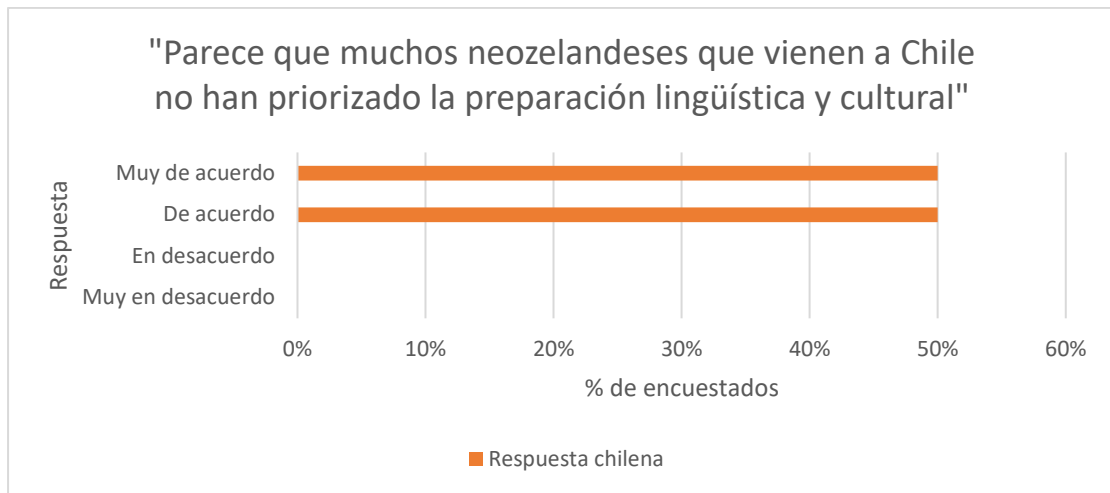


Figura 12: Respuesta chilena: "Parece que muchos neozelandeses que vienen a Chile no han priorizado la preparación lingüística y cultural"

Además, a la declaración: "si los neozelandeses estuvieran más dispuestos a aprender las diferencias culturales e integrarse mejor en la comunidad, los chilenos estarían más dispuestos a establecer relaciones comerciales con ellos" - el 100% de los chilenos estuvo de acuerdo. Todos los chilenos estuvieron de acuerdo en que la percibida falta de preparación lingüística y cultural cuesta a los neozelandeses en términos de establecer relaciones comerciales.

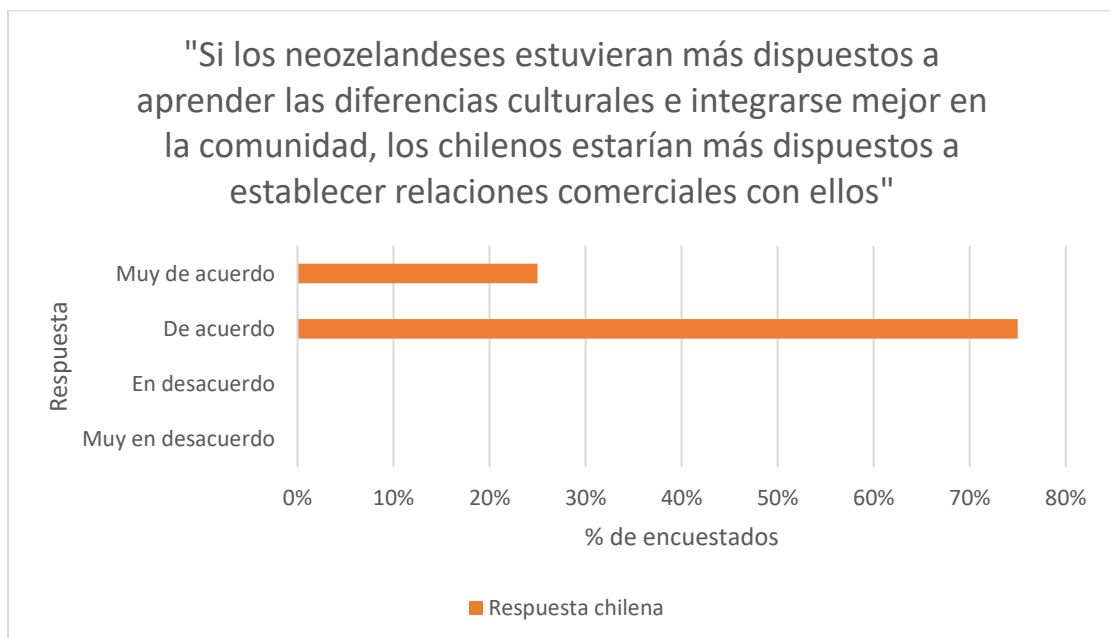


Figura 13: Respuesta chilena: "Si los neozelandeses estuvieran más dispuestos a aprender las diferencias culturales e integrarse mejor en la comunidad, los chilenos estarían más dispuestos a establecer relaciones comerciales con ellos"

La gran mayoría (92%) de los encuestados de Nueva Zelanda cree que "incluso si un neozelandés estaba completamente versado en las diferencias culturales, los malentendidos culturales son inevitables", mientras que el 100% de los neozelandeses cree que "la experiencia en el mercado es realmente lo único que te ayudará a navegar la cultura".

Esto demuestra que los neozelandeses tienen la firme convicción de que la investigación sobre matices culturales de antemano no evitará malentendidos, y que la experiencia en el mercado es más valorada. Estas creencias podrían hacer que algunos de los neozelandeses se muestren menos dispuestos con respecto al idioma y la preparación cultural, ya que pueden creer que esta preparación es menos valiosa que el tiempo que se pasa en el mercado.

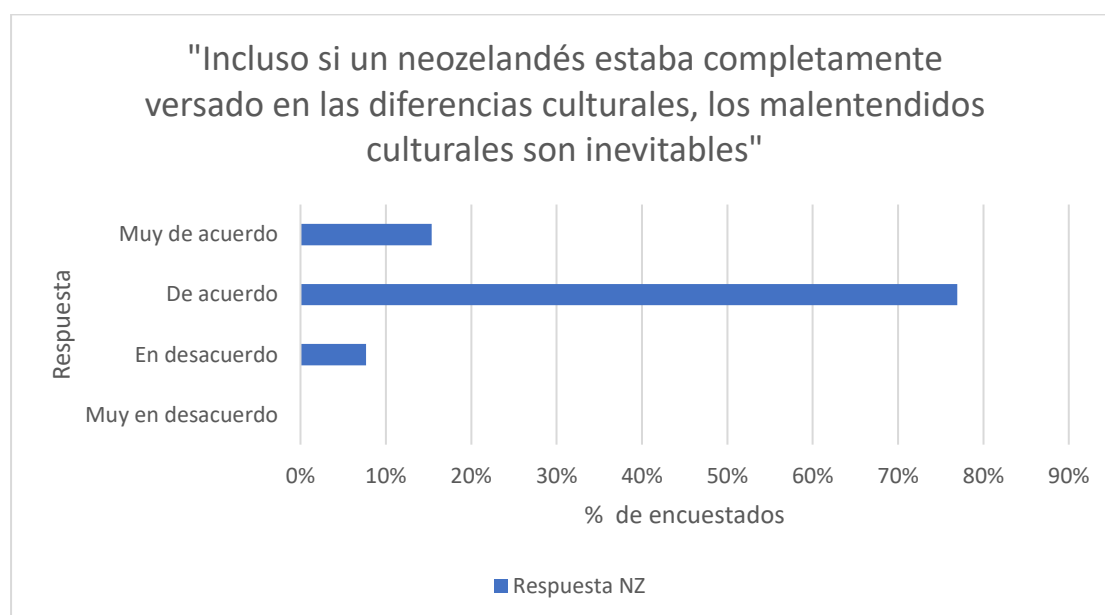


Figura 14: Respuesta neozelandesa: "Incluso si un neozelandés estaba completamente versado en las diferencias culturales, los malentendidos culturales son inevitables"



Figura 15: Respuesta neozelandesa: "La experiencia en el mercado es lo único que realmente te ayudará a navegar por la cultura"

Cuando se les dio la declaración: "Los neozelandeses generalmente tienen mentes abiertas cuando se trata de aceptar y aprender las diferencias culturales clave en Chile", el 46% de los neozelandeses estuvo de acuerdo en que los neozelandeses tienen una mentalidad generalmente abierta. El 50% de los chilenos creía lo mismo de los neozelandeses. Es interesante que ambos grupos se dividieron en partes iguales (casi la mitad de cada grupo) entre estar de acuerdo y en desacuerdo sobre esta afirmación, y que ninguno de los 25 encuestados tenía una opinión "fuerte" de todos modos.

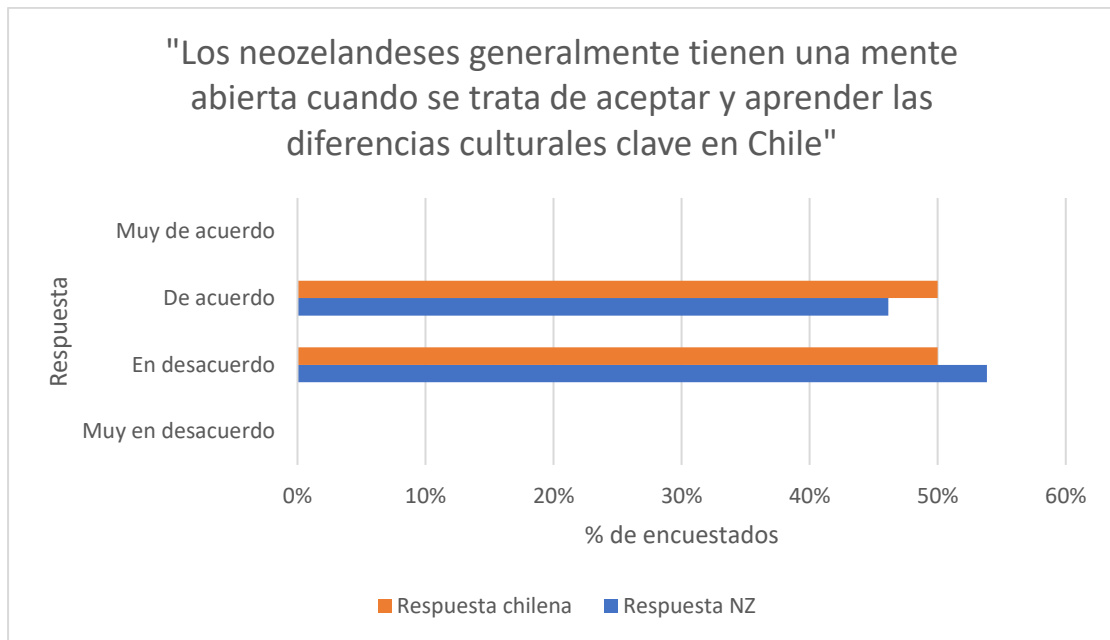


Figura 16: Respuesta chilena y neozelandesa: "Los neozelandeses generalmente tienen una mente abierta cuando se trata de aceptar y aprender las diferencias culturales clave en Chile"

Esta sección del cuestionario de la encuesta proporcionó información sobre la capacidad lingüística y cultural, la preparación y las actitudes sobre el tema que pertenece a los neozelandeses que han trabajado con chilenos en el sur de Chile.

Esta sección de la encuesta encontró que el idioma y la cultura son temas que tienen menos probabilidades de ser estudiados por los neozelandeses antes de que se involucren en Chile, pero, en una especie de contradicción, muchos neozelandeses consideraron que la preparación lingüística y cultural era una prioridad. No se entiende por qué los neozelandeses hacen tan poco para prepararse activamente para las barreras lingüísticas y culturales, pero puede deberse a una falta de confianza en manejar los idiomas (resultado del monolingüismo persistente en Nueva Zelanda y un sistema educativo que no fomenta el lenguaje a largo plazo el aprendizaje de idiomas extranjeros (Enderwick y Akoorie, 1994) o por la percibida falta de tiempo y otros recursos que muchas pequeñas empresas de Nueva Zelanda sienten que sufren, como lo sugiere (Watson, 2006).

Los chilenos acordaron por unanimidad que los neozelandeses parecen no priorizar el aprendizaje lingüístico y cultural y que esto les cuesta relaciones comerciales en el sur de Chile. Esta creencia es probablemente impulsada en parte por los altos niveles de bilingüismo en las clases medias-altas chilenas y la expectativa de que los extranjeros que operan en Chile también deben ser bilingües. Como se sugiere en la revisión de la literatura, los neozelandeses pueden no ser conscientes de cómo se perciben en entornos extranjeros,

y esto parece ser cierto para los neozelandeses activos en Chile, ya que pueden no darse cuenta de la creencia local que sus bajos niveles de lenguaje y capacidad cultural les cuestan las relaciones comerciales.

Los neozelandeses (casi) unánimemente están de acuerdo en que los malentendidos en las culturas extranjeras son inevitables, y que la experiencia en el mercado es la única manera de navegar por la cultura. Esta creencia puede contribuir a los bajos niveles de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural, y sugiere que muchos neozelandeses en Chile también confían en que su creencia de ser 'buena gente' los ayuda en navegar por los temas culturales, como lo menciona Watson (2006) en referencia a los neozelandeses en el extranjero en general.

Los conocimientos de esta sección de la encuesta son útiles, ya que han podido confirmar que el aprendizaje cultural y de idiomas está subvalorado por muchos neozelandeses en el sur de Chile.

4.3. Las tendencias más difíciles de entender, aceptar o trabajar

Ahora que comprendemos mejor las capacidades lingüísticas y culturales de los neozelandeses en Chile, podemos interpretar la sección final del cuestionario de la encuesta, Parte (3), que apunta a identificar lo que los neozelandeses y los chilenos perciben como importantes diferencias culturales entre sus grupos. Al hacer esto dentro del marco de la dimensión cultural de Hofstede, será posible probar lo que la literatura dice que son tendencias de estas culturas, y podremos confirmar diferencias importantes en la cognición y el comportamiento que afectan a los neozelandeses y chilenos que trabajan juntos en el sur de Chile.

A los neozelandeses se les proporcionó una lista de "rasgos" identificados en la literatura sobre la cultura chilena (cada uno de ellos relacionado con diferentes dimensiones culturales) y se les preguntó con qué 3 rasgos eran más difíciles de entender, aceptar o trabajar. Resulta que las diferencias en los valores relacionados con las dimensiones culturales de la distancia de poder y el estilo de comunicación son las más disruptivas para los neozelandeses que trabajan con chilenos. La prevalencia de la burocracia en la sociedad chilena (distancia de poder), la tendencia de los chilenos a quedar bien ante de otros (estilo de comunicación) y el hecho que las diferencias de clase social son consideradas normales y legítimas (distancia de poder) fueron los rasgos que recibieron el mayor número de votos de los neozelandeses.

A los chilenos se les dio la misma lista de rasgos culturales chilenos y se les preguntó cuál creían que a los neozelandeses les resultaría más difícil entender, aceptar o trabajar. Los chilenos tenían razón al elegir los tres rasgos principales de la cultura chilena que los neozelandeses encuentran difíciles de entender aunque el orden de los tres rasgos principales era diferente.

Los encuestados chilenos tenían una gran conciencia de que la cultura de quedar bien ante otros era difícil de entender para los neozelandeses, así como los procesos burocráticos que les causan frustración. Sin embargo, los encuestados chilenos pueden subestimar la dificultad que enfrentan los neozelandeses para entender y trabajar con las diferencias de clase social en Chile.

Los chilenos asumieron que el rasgo chileno, donde algunos preferirían "trabajar para vivir" en lugar de progresar más (colectivismo), sería más difícil manejar de lo que realmente es para los neozelandeses. Solo el 15% de los neozelandeses comentó que esto era una dificultad, en comparación con el 42% de los chilenos que cree que lo sería.

La misma tendencia fue cierta para la disposición a saltarse las reglas o modificar los contratos (evitar la incertidumbre). Los chilenos asumieron que la tendencia de algunos chilenos a hacer esto molesta a los neozelandeses más de lo que realmente los molesta. Solo el 15% de los neozelandeses seleccionó esto como una dificultad en comparación con el 33% de los chilenos.

La tendencia en la cultura chilena donde la experiencia puede ser considerada menos importante que el fondo de uno (distancia de poder) es más difícil de entender y aceptar para los neozelandeses de lo que los chilenos se dan cuenta. Se ubicó en el 4º lugar en la lista de los neozelandeses, obteniendo el 38% de los votos de kiwis, mientras que solo el 17% de los encuestados chilenos consideró que era una dificultad significativa para los neozelandeses.

Ninguno de los chilenos creía que los "problemas de corrupción parecen afectar a todos los niveles de la sociedad en Chile" se considerarían como una dificultad importante para los neozelandeses, cuando de hecho el 31% de los neozelandeses seleccionó esta opción como una de sus 3 principales dificultades. Esta respuesta es fascinante, ya que la opción de

"corrupción" no aparece en absoluto en la literatura relacionada con los rasgos culturales de Chile, se agregó a la lista de opciones para ver si alguno de los grupos percibe que la corrupción es parte de la cultura chilena.

Lo que este resultado realmente muestra es que algunos neozelandeses perciben que la corrupción existe en toda la sociedad chilena y que esto es parte de la cultura local, mientras que los chilenos no lo creen en absoluto. Es probable que cada grupo vea esta pregunta de manera diferente, ya que lo que cada grupo considera como corrupción es diferente, en función de los valores de su propia sociedad.

Es importante reconocer que la mayoría de los neozelandeses no sienten que la corrupción sea inherente a la sociedad chilena, y tal vez algunos neozelandeses echan la culpa a la 'corrupción' de algunos de los problemas en sus operaciones diarias, ya que seleccionaron esta opción sobre otras tendencias probadas de rasgos culturales. Tal vez algunos neozelandeses han experimentado casos únicos de corrupción que les hacen sentir que es un problema de/para toda la sociedad. Quizás algunos neozelandeses pasen por alto ciertos rasgos culturales que conducen a ciertos comportamientos y lo llamen categóricamente 'corrupción' en lugar de comprender más profundamente los valores y el conocimiento de los chilenos que conducen a estos comportamientos. Futuras investigaciones podrían tratar de entender mejor este tema .

Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los rasgos más difíciles de la cultura chilena para entender, aceptar o trabajar'

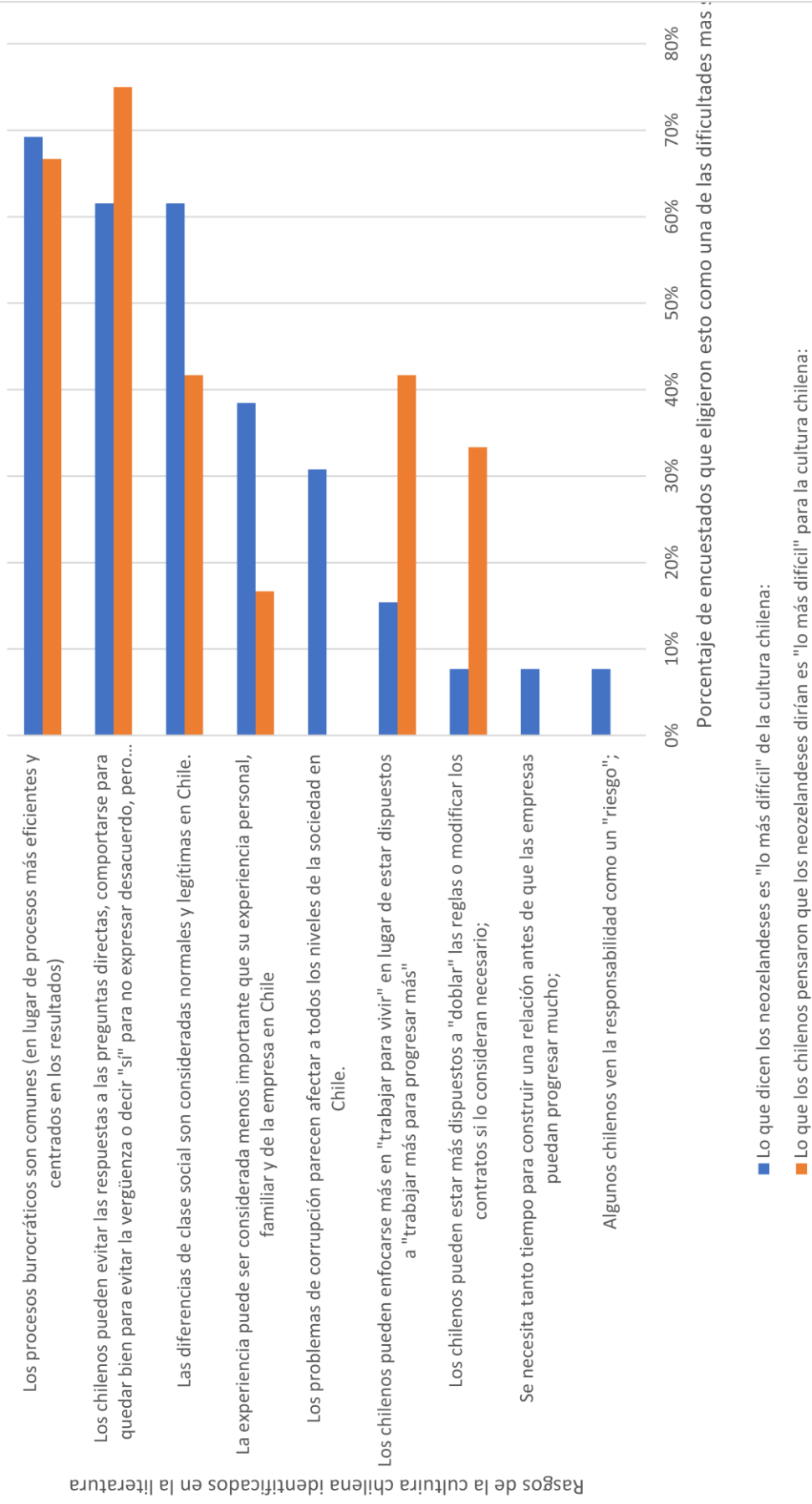


Figure 17: Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los rasgos más difíciles de la cultura chilena para entender, aceptar o trabajar'

Para los chilenos que trabajan con los neozelandeses en el sur de Chile, las diferencias en los valores relacionados con el estilo de comunicación, la distancia de poder y el grado de individualismo versus colectivismo fueron las más disruptivas.

Se les dio a los chilenos una lista de "rasgos" identificados en la literatura sobre la cultura de Nueva Zelanda y se les preguntó cuáles eran los más difíciles de entender, aceptar o trabajar. Cinco de las 8 posibles respuestas recibieron puntuaciones altas. Estos incluyeron (en orden de puntuación más alta a más baja): estilo de comunicación explícita de los neozelandeses (estilo de comunicación); impaciencia con la toma de decisiones y resultados lentos (distancia de poder); su tendencia a valorar el trabajo y la progresión más que la vida y la familia (individualismo); su tendencia a apresurar negocios y establecer relaciones después (individualismo); y que los neozelandeses pueden no respetar las jerarquías sociales (distancia de poder).

A los neozelandeses se les dio la misma lista de rasgos culturales de Nueva Zelanda y se les preguntó cuál creían que los chilenos encuentran más difícil de entender, aceptar o trabajar. La difusión de respuestas de cada grupo nacional a esta pregunta es interesante. Se puede concluir que los neozelandeses acordaron colectivamente que 3 de los 8 rasgos culturales deben ser especialmente difíciles, mientras que los chilenos difunden sus votos sobre 5 rasgos culturales.

Los chilenos ven el estilo de comunicación explícita (directa) de los neozelandeses (estilo de comunicación), y su impaciencia con la toma de decisiones y los resultados (distancia de poder) son dos de sus rasgos más difíciles entender cuando los chilenos trabajan con ellos. Parece que los neozelandeses son muy conscientes de esto, ya que estas opciones recibieron una alta proporción de sus votos - de hecho, ambas proporciones fueron mayores que las dadas por los chilenos.

Sin embargo, los neozelandeses creían que su tendencia a "no respetar las jerarquías sociales y intentar tratar a todos por igual" (distancia de poder) se ubicaría entre los chilenos como una dificultad para trabajar juntos. El 62% de los neozelandeses votaron por este rasgo, cuando de hecho, solo el 31% de los chilenos lo reconoció como un tema clave. Tal vez, dado que los neozelandeses encuentran que el tema de las jerarquías es muy difícil de entender en su propio contexto, podrían asumir que su comportamiento en respuesta a tal estructura social es más chocante o frustrante para los chilenos que lo que es en realidad. Dado que los neozelandeses también tienden a ignorar la jerarquía y este es un valor que

sienten fuertemente, están más preparados para mostrarlo abiertamente y admitirlo, cuando en realidad, en lo que podrían centrarse, es menos un punto focal para los chilenos.

En relación a la participación en la encuesta, debemos recordar hay proporcionalmente más encuestados de Nueva Zelanda que han participado en empresas de inversión en lugar de actividades de exportación y importación. Si bien muchos de los importadores chilenos tienen contacto con las inversiones de neozelandeses en Chile, es posible que no tengan suficiente contacto para comentar sobre características como el respeto a las jerarquías sociales, ya que es posible que no funcionen en situaciones con los neozelandeses donde surge este rasgo.

El tercer rasgo de puntuación más alto que los chilenos reconocen haber encontrado difícil para la cultura de Nueva Zelanda es que "quieren apresurar negocios y transacciones y establecer relaciones más adelante" (individualismo): el 42% de los encuestados chilenos creía que esto era cierto para los neozelandeses. y una proporción similar (38%) de los neozelandeses también reconoció esto.

El otro rasgo de tercer puntaje más alto que los chilenos encuentran difícil de la cultura de Nueva Zelanda es que los neozelandeses "pueden valorar el trabajo y la progresión más que la vida y la familia" (individualismo). El 42% de los chilenos se esfuerza por entender esto, mientras que solo el 15% de los neozelandeses considera que esto sería una dificultad para los chilenos. Los neozelandeses parecen subestimar la dificultad de los chilenos para comprender y aceptar este rasgo cultural que hace que la cultura de Nueva Zelanda sea más individualista que colectivista.

Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los rasgos más difíciles de la cultura de Nueva Zelanda para entender, aceptar o trabajar'

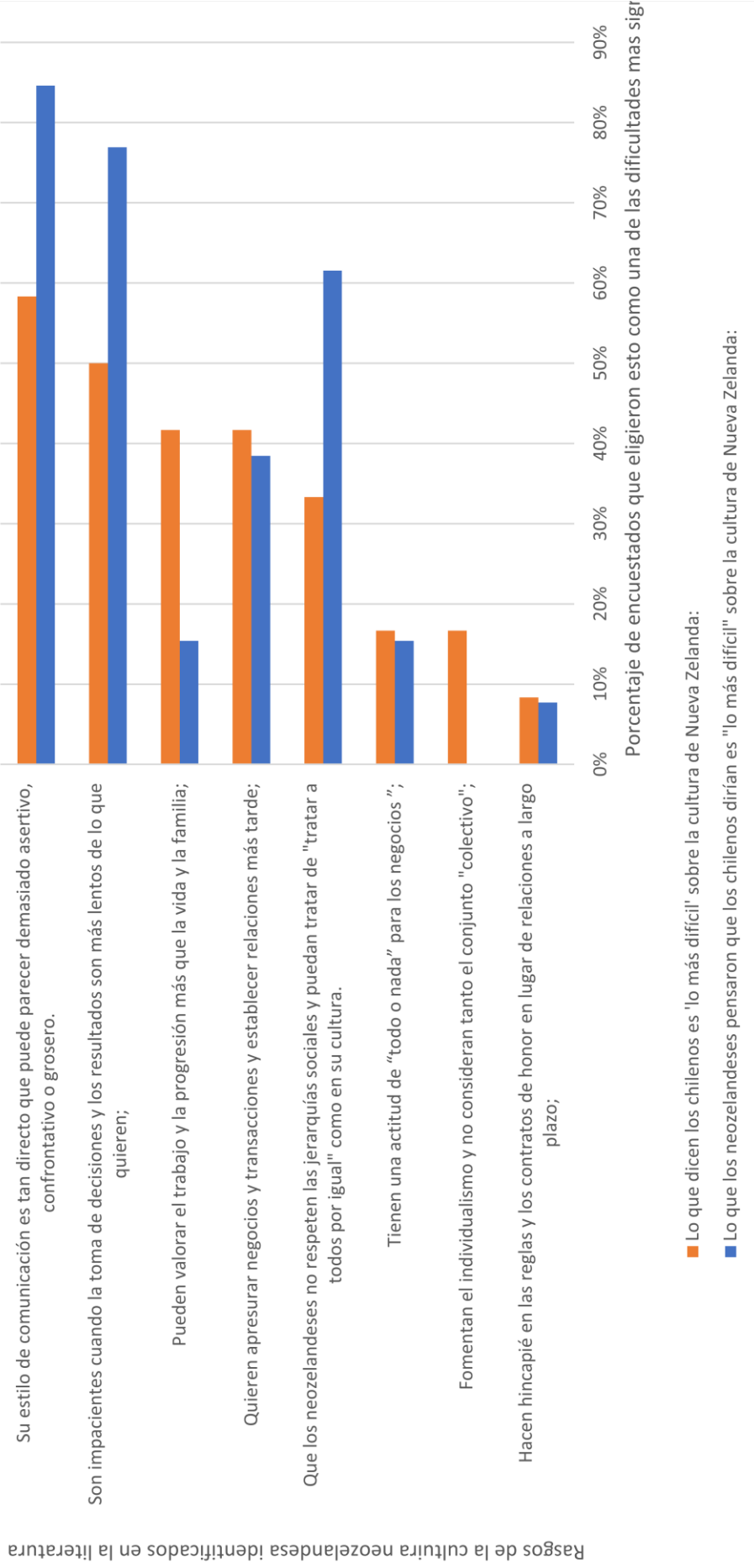


Figure 18: Percepciones tanto de los neozelandeses como de los chilenos de los rasgos más difíciles de la cultura de Nueva Zelanda para entender, aceptar o trabajar'

Tener una actitud de "tómalo o déjalo" hacia el negocio (distancia de poder); fomentar el individualismo sobre las necesidades de lo colectivo (individualismo); y el énfasis en las reglas y el cumplimiento de los contratos en lugar de las relaciones a largo plazo (individualismo) fueron los tres rasgos de puntuación más baja que los chilenos votaron como difíciles.

Tanto a los neozelandeses como a los chilenos se les preguntó cómo se las arreglaron para lidiar con los aspectos que les resultaron más difíciles de entender, aceptar o trabajar. Ambos grupos informaron que casi exclusivamente la decisión fue hablar con sus compatriotas sobre sus experiencias en relación con la otra cultura, o hablaron con personas de confianza de la otra cultura para entender mejor el contexto cultural. Solo uno de los 25 encuestados informó haber realizado investigaciones en el internet o en libros, y nadie habló con consultores relevantes. Esto es particularmente interesante ya que muestra que ambos grupos tienen la misma tendencia a querer hablar con las personas en quienes confían sobre sus frustraciones, en lugar de buscar consejos que puedan ser más académicos, oficiales o considerados más objetivos.

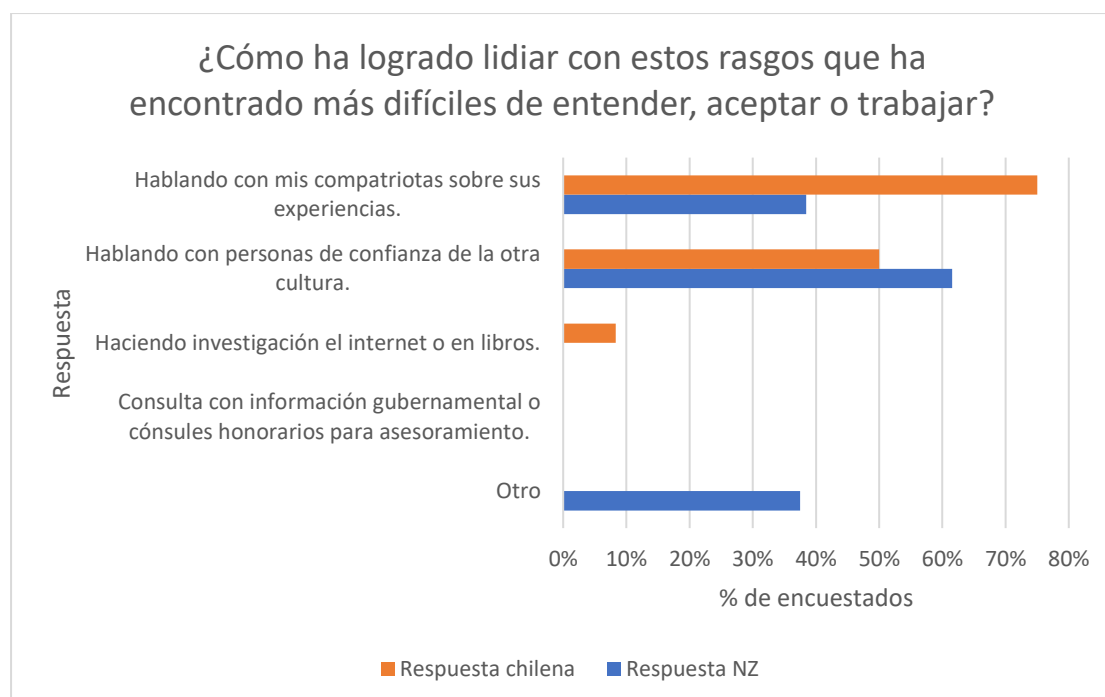


Figura 19: Respuesta chilena y neozelandesa: “¿Cómo ha logrado lidiar con estos rasgos culturales que ha encontrado más difíciles de entender, aceptar o trabajar?”

Gracias a esta parte del cuestionario de la encuesta, fue posible identificar qué rasgos culturales pertenecientes a los neozelandeses y chilenos (que se encontraron en la literatura) son más difíciles de entender, aceptar o trabajar. Al comprender esto, pudimos preguntar qué diferencias culturales cada grupo percibe como las más grandes o más impactantes en su relación con los individuos del otro grupo. Fue interesante en este proceso comprender qué diferencias en la cultura pueden subestimarse en términos de su impacto en el otro grupo.

Se encontró que las diferencias en los valores relacionados con la distancia de poder y el estilo de comunicación son las más disruptivas para los neozelandeses que trabajan con los chilenos, mientras que los chilenos encontraron diferencias en los valores relacionados con el estilo de comunicación, la distancia de poder y el grado de individualismo versus colectivismo.

4.4. Resumen de los resultados de la encuesta

El cuestionario de la encuesta fue diseñado para comprender mejor la capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses, antes de profundizar en lo que cada grupo nacional percibe como diferencias culturales importantes entre los individuos chilenos y neozelandeses en el sur de Chile.

Se encontró que el idioma y la cultura son temas que tienen menos probabilidades de ser estudiados por los neozelandeses antes de establecer contacto con Chile. Los neozelandeses prefieren hablar con otros neozelandeses o con chilenos, investigar la economía chilena y visitar la región como métodos de diligencia debida y preparación antes de exportar o involucrarse en inversiones en Chile. Una contradicción interesante es que la mayoría de los neozelandeses encuestados creen que la preparación lingüística y cultural era una prioridad para ellos cuando ingresaban al mercado chileno, por lo que no se entiende por qué tan pocos de estos neozelandeses se prepararon activamente para las inminentes barreras lingüísticas y culturales. Puede deberse a una falta de confianza en el manejo de idiomas, o la falta percibida de tiempo y otros recursos. Cualquiera sea la razón, los chilenos acordaron por unanimidad que los neozelandeses parecen no priorizar el aprendizaje lingüístico y cultural, y hay pruebas que indican que esto es cierto, ya que muchos neozelandeses que participan en Chile admiten tener solo un nivel promedio de fluidez en español, incluso

después de vivir en el país por más de un año. Esto es un marcado contraste con muchos de los chilenos bilingües con los que estos neozelandeses trabajan. Quizás este desprecio por el aprendizaje del idioma y la cultura se deba a que los neozelandeses creen firmemente que, independientemente de la preparación cultural, los malentendidos en Chile son inevitables, y que la experiencia es lo único que los ayudará a navegar verdaderamente en la cultura. Sin embargo, lo que los neozelandeses pueden pasar por alto es cómo se percibe esta actitud en entornos extranjeros, ya que todos los chilenos que participan en la encuesta creen que los bajos niveles de lenguaje y capacidad cultural de los neozelandeses les cuestan las relaciones comerciales en Chile. Los conocimientos de esta sección de la encuesta son útiles, ya que han podido confirmar que el aprendizaje cultural y de idiomas está subvalorado por muchos neozelandeses en el sur de Chile.

En términos de las perspectivas culturales del cuestionario de la encuesta, se encontró que para los neozelandeses, las diferencias en la distancia de poder y los valores de estilo de comunicación de los chilenos eran las diferencias más perjudiciales para sus relaciones con los chilenos. Específicamente, los procesos burocráticos, la tendencia de los chilenos a quedar bien (y tratar de mantener la armonía en el grupo) y la legitimidad de las clases sociales en Chile fueron los 3 aspectos de la cultura más difíciles de entender, aceptar y trabajar para los neozelandeses. Los chilenos son muy conscientes de muchas de las dificultades que experimentan los neozelandeses, pero pueden subestimar el efecto que tiene el sistema de clases sociales en los neozelandeses, y es posible que no se den cuenta de que algunos neozelandeses perciben que la corrupción prevalece en todo Chile.

Para los chilenos que trabajan con los neozelandeses, las diferencias en el estilo de comunicación, la distancia de poder y el grado de individualismo versus colectivismo son las más perturbadoras en su trabajo conjunto. Específicamente, el estilo de comunicación explícita (directa) de los neozelandeses, su impaciencia con la toma de decisiones y los resultados lentos, y su tendencia percibida a valorar el trabajo y la progresión más que la vida y la familia, aparecieron como los 3 aspectos de la cultura de Nueva Zelanda más difíciles de entender y aceptar para los chilenos. Los neozelandeses pueden subestimar la dificultad con que los chilenos se encuentran sobre su ambición con el trabajo y la progresión, y los neozelandeses pueden sobrestimar la importancia de su tendencia a "no respetar las jerarquías sociales e intentar tratar a todos por igual".

Gracias a las respuestas de la encuesta, tenemos una mejor comprensión de cómo cada grupo nacional percibe al otro en términos de capacidad cultural y diferencias culturales. Las diferencias entre estos grupos en la distancia de poder, el estilo de comunicación y el grado de individualismo versus colectivismo se han identificado como las diferencias más difíciles de entender, aceptar y trabajar. Al analizar los comentarios de las encuestas y las respuestas a las entrevistas, ahora comenzaremos a construir una narrativa sobre las experiencias que tuvieron tanto los neozelandeses como los chilenos que trabajaron juntos en el sur de Chile, y cómo estas diferencias impactan en estos grupos que trabajan juntos.

5. Las voces de los neozelandeses y chilenos dan vida a la teoría de las dimensiones culturales

Como se discutió en la revisión de la literatura, generalmente se acepta que la cultura nacional consiste en supuestos, valores personales y procesos cognitivos compartidos y profundamente arraigados que impactan la forma en que un individuo o grupo interpreta y se acerca a la realidad que le rodea. A través del proceso de la encuesta, entendemos ahora que muchos neozelandeses que van a Chile subvaloran la capacidad lingüística y cultural, y que las diferencias entre estos neozelandeses y chilenos en la distancia de poder, el estilo de comunicación y el grado de individualismo versus colectivismo se han identificado como las diferencias más difíciles de entender para unos y otros. Esta sección de la tesis tiene como objetivo utilizar los comentarios de las encuestas y el proceso de entrevistas con los neozelandeses y los chilenos para formar una narrativa coherente del efecto cotidiano que tienen estas diferencias y cómo impactan en que estos grupos al trabajar juntos.

5.1. Reconociendo una tendencia en las experiencias de los inversores neozelandeses en el sur de Chile

Antes de profundizar más en la discusión de las diferencias culturales, sin embargo, se identificó una tendencia importante (que no se había predicho) en el proceso de entrevistas con los neozelandeses. Se encontró que los neozelandeses que han estado involucrados en inversiones agrícolas en Chile parecen pasar por un proceso de inmersión cultural muy similar que consiste en tres pasos. A continuación, se resumen los pasos generales de este proceso combinando los conocimientos de las encuestas y las entrevistas:

Paso 1: Preparación realizada por los neozelandeses antes de ir a Chile

- Los neozelandeses tienen muy poca preparación lingüística y cultural.
- Su decisión de ir a Chile es, en muchos casos, económica.
- La información que recopilan es de conversaciones con personas (neozelandeses y chilenos).
- Su actitud en general hacia el idioma y la cultura ya puede estar influenciada por otros, creen que los malentendidos son inevitables y que la experiencia en el mercado es la única manera de aprender a navegar por la cultura. Esto puede actuar para eliminar cualquier urgencia de aprender más idioma y cultura.

Paso 2: Choque cultural inicial en Chile

- Llegan a Chile, el ambiente físico parece muy similar a su tierra natal, y las oportunidades que ven para los negocios y la agricultura son emocionantes.
- La disparidad de riqueza en la sociedad chilena es una cosa que muchos neozelandeses informan haber notado primero en Chile.
- Los neozelandeses saben que habrá diferencias culturales con las que lidiar en Chile, pero subestiman la complejidad del choque cultural, los efectos que tendrá en todos los niveles de su negocio, desde hablar con el personal hasta ir al banco, por ejemplo.
- Se produce una confusión, los neozelandeses notan y cuestionan las diferencias, y con frecuencia hablan entre ellos o con chilenos de confianza en un intento por comprender por qué algunas cosas son como son en Chile y por qué los procesos en Chile no son los mismos (o tan eficientes desde su punto de vista) como en Nueva Zelanda.
- Sin darse cuenta, los neozelandeses esperan que los chilenos se comporten de la misma manera que lo hacen los neozelandeses, para reaccionar ante ciertas situaciones de la misma manera como lo harían los neozelandeses en casa.
- Los neozelandeses actúan de la única manera que saben, en función de sus valores, que, de forma subconsciente, creen que es correcto. Estos valores son el resultado de su propia educación cultural única.
- Cuando el comportamiento o los valores de los chilenos no cumplen con las expectativas de los neozelandeses, los neozelandeses podrían considerar que los chilenos tienen una ética pobre, o incluso que son corruptos.

Paso 3: La encrucijada para los neozelandeses

- Los chilenos locales de confianza, creyendo que están ayudando a los neozelandeses, comienzan a darles consejos sobre cómo deben comportarse de manera diferente para adaptarse mejor en Chile.
- Algunos de estos consejos pueden impactar a los neozelandeses, en algunos casos los ofende, y puede hacer que emitan juicios adicionales sobre la sociedad chilena.
- Los neozelandeses se ven obligados a tomar decisiones sobre situaciones todos los días que ponen a prueba sus propios valores culturales. Los neozelandeses comienzan a navegar por la sociedad chilena y todos los días tienen que elegir entre:

- aceptar la cultura chilena y adoptar los comportamientos recomendados por otros chilenos.
- rechazar la cultura chilena y, en cambio, optar por mantener sus propios valores basados en su cultura de Nueva Zelanda.
- hibridar sus propios valores de la cultura de Nueva Zelanda con los de la cultura chilena de manera que les permita sentirse como si estuvieran manteniendo sus valores fundamentales al mismo tiempo que tratan de adaptarse al entorno local.

Es importante considerar este proceso porque la mayoría de los neozelandeses parecen seguir cada uno de estos tres pasos, aunque en diferentes grados. Este proceso de inmersión cultural común nos muestra que las percepciones que los neozelandeses tienen de la cultura chilena cambian con el tiempo a medida que ganan más experiencia en ese entorno y cuando desarrollan una mayor conciencia y capacidad cultural. La conciencia de este proceso de inmersión cultural nos lleva más cerca a responder las preguntas de esta investigación, ya que el impacto reductor que tienen las diferencias culturales en estos grupos que trabajan en conjunto es un resultado de que los neozelandeses aceptan, rechazan o hibridan sus conjuntos de valores para trabajar en entorno chileno. El viaje de cada neozelandés es diferente, ya que parece que cada individuo o familia tiene su propio conjunto de valores únicos (dentro de su cultura nacional) los cuales no quieren comprometer.

Como las entrevistas solo se realizaron con neozelandeses que tienen más de un año de experiencia trabajando con chilenos, sus comentarios reflejan que se encuentran en el "paso 3" del proceso de inmersión cultural, aunque muchos se refieren a cuando estaban en el paso 1 y 2.

Las siguientes subsecciones combinan los hallazgos de la revisión de la literatura, las encuestas y las entrevistas para analizar el lenguaje y la capacidad cultural, la distancia de poder, el individualismo versus colectivismo, la evitación de la incertidumbre y el estilo de comunicación. A lo largo de estas subsecciones, las experiencias de los individuos sobre cómo han aceptado, rechazado o hibridado sus conjuntos de valores a lo largo del tiempo y cómo esto ha impactado en su capacidad para trabajar en el entorno chileno, se harán evidentes.

5.2. Lenguaje y capacidad cultural

La preparación del idioma y la competencia cultural es algo por lo que los neozelandeses en el sur de Chile son criticados y los chilenos creen que limita su capacidad para hacer negocios bien en la región. En esta sección se analiza el enfoque de los neozelandeses respecto de la lengua y la cultura, y cómo se puede relacionar esto con las dimensiones culturales.

5.2.1. ¿Por qué los neozelandeses no participan más en el aprendizaje lingüístico y cultural?

Los resultados de la encuesta muestran que muy pocos neozelandeses participan activamente en la preparación lingüística y cultural antes de mudarse a Chile, y muchos neozelandeses no dominan el español mientras viven en Chile, incluso después de un año o más. Hay varias razones potenciales por las cuales los neozelandeses no pueden participar más activamente en el aprendizaje cultural y de idiomas.

Los medios populares sugieren que los neozelandeses no son proactivos en el aprendizaje lingüístico y cultural, ya que es probable que se encuentren fuera de su zona de confort en esta área. Muchos no han tenido que confiar en sus capacidades interculturales para mantener relaciones con las partes interesadas en el exterior y los neozelandeses en el pasado han podido hacer negocios en el extranjero en inglés. El sistema educativo de Nueva Zelanda tradicionalmente tampoco ha promovido el aprendizaje de un segundo idioma, y Shearn (2003) descubrió que los estudiantes no continúan estudiando el idioma porque es opcional y es posible que los posibles empleadores no lo valoren mucho. Como consecuencia de esto, Enderwick y Akoorie (1994) afirman que la falta de capacidad lingüística de los neozelandeses limita su capacidad para establecer relaciones exitosas con las partes interesadas en el extranjero, y los neozelandeses no se dan cuenta de la desventaja que el monolingüismo les causa en estas situaciones.

Artículos, como el de Watson (2006), también dicen que los neozelandeses pueden confiar en ser "buena gente" y que serán perdonados por sus equivocaciones interculturales, pero no se dan cuenta de que la forma en que piensan de sí mismos puede ser diferente a la de otros en el mundo. Los neozelandeses creen que pueden superar estos desafíos con la

suerte. Esto tal vez se refiere a un aspecto único de la cultura de Nueva Zelanda, conocido por los neozelandeses como la actitud de "she'll be right", donde los neozelandeses pueden estar más dispuestos que los miembros de otras culturas a participar en situaciones para las que no están completamente preparados. Esto está relacionado con los informes que sugieren que Nueva Zelanda tiene una baja evitación de la incertidumbre y son fuertes iniciadores (Smale, 2016).

Parece, además, que existe un grado de complacencia entre los neozelandeses que van a Chile con respecto a lo importante que creen que es el aprendizaje del idioma y la cultura. Esto podría deberse a que muchos profesionales chilenos hablan y entienden bien el inglés, como lo demuestran los resultados de la encuesta de esta investigación. En referencia a los neozelandeses que participan en el comercio con Chile, la Agregada Comercial de Nueva Zelanda (para Chile, Perú y Bolivia), Rhianon Berry, cree que los neozelandeses tienden a esperar que el inglés sea el idioma de los negocios a nivel mundial, y creen que es aceptable que su material de marketing esté en inglés en Chile, y no el español, por ejemplo. Inversor NZ 'C' cree que la complacencia es un factor que contribuye a la falta de aprendizaje de idiomas: "¡Tuvimos que venir aquí para darnos cuenta de que en realidad no todos hablan el mismo idioma! Debe ser bastante raro para los [chilenos]. Un chileno espera hablar inglés cuando va a Nueva Zelanda, pero cuando los Kiwis vienen a Chile, aquí también hablamos inglés." (Inversor NZ 'C')

Lo que puede contribuir a la falta de motivación de los neozelandeses para prepararse para las diferencias culturales es su creencia de que "incluso si un neozelandés estaba completamente versado en las diferencias culturales, los malentendidos culturales son inevitables", como lo dijo el 92% de los encuestados de Nueva Zelanda. Además, los neozelandeses también creen que "la experiencia en el mercado es lo único que realmente te ayudará a navegar por la cultura", lo que también se muestra en los resultados de la encuesta. Inversor NZ 'E' comenta que la experiencia es necesaria para operar de manera efectiva en la cultura chilena. Reitera que hay una diferencia entre "saber" cómo las culturas pueden ser diferentes y poner en práctica este conocimiento y trabajar bien con la otra cultura. Inversor NZ 'D' está de acuerdo con esto y agrega que podrías estudiar los eventos sociales más importantes, pero aún no tienes idea de cómo eso ha influido en las personas y la cultura hasta que vas a Chile. "Y cuando entiendes eso, es como una bombilla que se apaga ... Aunque sabes cosas [sobre la cultura], no reúnes esas ideas ... Creo que los kiwis

que vienen aquí y se quedan por menos de 4 años nunca van a entender realmente cómo es aquí ... se necesita mucho tiempo para acostumbrarse" (Inversor NZ 'D').

Las sólidas creencias de los neozelandeses de que los malentendidos son inevitables y la experiencia en el entorno chileno es primordial, pueden actuar para eliminar cualquier urgencia de preparación lingüística y cultural.

Los neozelandeses también parecen mostrar una fuerte preferencia por las opciones informales de diligencia debida, y esto puede afectar su disposición para estudiar formalmente el español. Esta preferencia es evidente en los resultados de la encuesta que encontraron que hablar con otros y visitar la región se encuentra entre los 3 primeros enfoques de diligencia debida de los neozelandeses que buscan ir a Chile, mientras que hay menos neozelandeses que participan en las opciones más formales de estudiar activamente el idioma, leer libros, o usar datos de agencias gubernamentales. Es posible que esto se deba a la importancia relativa que la comunidad rural de Nueva Zelanda otorga a la experiencia sobre el valor de la academia, lo que puede reducir la apertura y la disposición de las personas a realizar estudios formales. Esta tendencia a hacer en lugar de estudiar también puede contribuir a los bajos niveles de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural.

La prioridad relativa de la preparación lingüística y cultural también puede ser baja para los neozelandeses debido a que su cultura tiende a estar orientada hacia la tarea. Estar orientado a la tarea significa que la tarea prevalece sobre el proceso, y que los neozelandeses tienen más probabilidades de centrarse en resultados tangibles en los negocios en lugar de las competencias y relaciones que ayudan a facilitarlos. Por ejemplo, los neozelandeses tenderán a priorizar los aspectos físicos y financieros de sus empresas por encima de los aspectos lingüísticos, culturales y de relación. Inversor NZ 'D' se hace eco de esto diciendo: "Muchos Kiwis inicialmente están tratando de pasar el día y comunicar lo que necesitan, no tienen energía para tratar de entender profundamente la cultura. Nuestras responsabilidades financieras - ese es el número uno. Si no hacemos que eso funcione, entonces podemos perder miles o millones. Es parte de nuestra cultura poner el trabajo antes que cualquier otra cosa ... No estoy seguro si alguna cantidad de preparación o estudio me hubiera ayudado. Mi vida consistía en la adaptación y la supervivencia" (Inversor NZ 'D'). Este aspecto de orientación a la tarea de la cultura de Nueva Zelanda se discute más a fondo en las secciones "Distancia de poder" (sección 9.3) e "Individualismo" (sección 9.5).

Sin embargo, varios neozelandeses que participaron en la encuesta y la entrevista admiten que se arrepienten de no haber aprendido más español antes de ir a Chile, especialmente si han tenido que administrar personal chileno o tener compromisos regulares con la comunidad local.

- "Llegar a América del Sur y no haber estudiado ningún idioma latino fue definitivamente una desventaja". (Inversor NZ 'C')
- "Ciertamente podría haber hecho más preparación, especialmente en relación con el idioma y la cultura". (Encuestado NZ)
- "Con la falta de español, definitivamente hubo momentos de malentendidos ya que yo era un gerente de 6 trabajadores". (Encuestado NZ)
- "Una vez que pude comunicarme con los visitantes, me sentí mucho más cómodo, y fue mucho más gratificante poder hablar con ellos y explicarles lo que estábamos haciendo, porque eran muy, muy escépticos en el comienzo". (Inversor NZ 'F')

Parece que los neozelandeses lamentan no haber aprendido más español porque experimentaron frustración cuando no fueron comprendidos, y su capacidad para lograr lo que pretendían era limitada.

Los neozelandeses que fueron entrevistados también confiesan que a pesar de que han alcanzado un nivel operable de dominio del español, no están particularmente motivados para perfeccionarlo, y están felices de vivir con las imperfecciones si creen que son comprendidos. "Ciertamente no hablamos bien el idioma, o precisamente, y no nos preocupamos demasiado por eso. Creo que debe ser un poco divertido para muchos chilenos". (Inversor NZ 'C') Inversor NZ 'B' dice que ha dejado de preocuparse por no hablar correctamente y "es lo que es". Creen fervientemente que si los chilenos quieren entenderlos, lo harán.

El agente de exportaciones Gerry Williams afirma que, de hecho, es un error preocuparse por no hablar y entender el español a la perfección. "No creo que el problema del idioma sea grande, he logrado sobrevivir durante años sin demasiados problemas. Pero algunas personas se enfocan más en los problemas del lenguaje y piensan que si no entienden cada palabra, no entienden nada" (G. Williams, comunicación personal, 17 de abril de 2019).

Esta falta de detalle, una vez más, sugiere que los neozelandeses están más orientados a las tareas que a los procesos.

Curiosamente, cuando se les preguntó en la encuesta, la mayoría de los neozelandeses afirmaron que la preparación lingüística y cultural eran de hecho una prioridad para ellos cuando ingresaban al mercado, aunque pocos parecen haber actuado y participado en oportunidades de aprendizaje. Los neozelandeses aparentemente no descartan la importancia del lenguaje y la cultura, pero parece que no es una prioridad en la que terminen invirtiendo tiempo. Esta idea se apoya en la pregunta de la encuesta sobre la mentalidad abierta que perciben los neozelandeses, tanto los neozelandeses y los chilenos se dividieron en su opinión sobre si creen que los neozelandeses generalmente tienen una mente abierta cuando se trata de aceptar y aprender las diferencias culturales en Chile. Ningún individuo de ninguno de los grupos nacionales tuvo opiniones firmes sobre este asunto, lo que sugiere que no hay evidencia de que los neozelandeses sean considerados particularmente cerrados en este tema.

5.2.2. ¿Qué impacto tiene este bajo nivel de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural en los neozelandeses y los chilenos que trabajan juntos?

Los bajos niveles de compromiso de los neozelandeses con el idioma y el aprendizaje cultural tienen varias repercusiones. Hay malentendidos cotidianos entre los neozelandeses y los chilenos; los chilenos perciben que los neozelandeses hacen poco esfuerzo en términos de idioma y cultura, y creen que esto les cuesta en términos de relaciones comerciales; y los neozelandeses también están poco preparados para saber cómo se perciben en las comunidades chilenas.

La baja participación en el aprendizaje lingüístico y cultural contribuye a los malentendidos cotidianos del lenguaje entre los neozelandeses y los chilenos, lo que puede complicar el trabajo conjunto.

Hay momentos en que piensas que has sido absolutamente claro, pero cuando ves lo que han hecho, piensas 'hmm, veo cómo podrían haberlo interpretado así'. Eso es lo que tienen que hacer los gerentes [de Nueva Zelanda]: debe omitir esa parte en la que asume que sus trabajadores comprenden las instrucciones que les ha dado. Párate junto a ellos hasta que sepan lo que están haciendo.

Inversor NZ 'D'

A veces, muchos de estos malentendidos del lenguaje se deben en gran parte a las barreras del lenguaje técnico. "Pictionary se convirtió en una fortaleza, porque muchas herramientas

y componentes tenían su propio nombre en Chile y no aparecían en el diccionario" (Inversor NZ 'F'). Un encuestado aceptó esto diciendo:

Aprendimos muy rápidamente que, al asumir que los chilenos entendían o sabían, los términos o la jerga agrícola de Nueva Zelanda estaban plagados de posibles problemas. Pasé tiempo para comprender lo que el agricultor individual sabía y entendía y una vez que había establecido su comprensión de los términos técnicos de Nueva Zelanda, expresé mi lenguaje / respuestas en consecuencia (a través de un traductor).

Encuestado NZ

Aunque los malentendidos del lenguaje son un desafío diario para muchos neozelandeses, los entrevistados creen que los malentendidos culturales tienen un impacto más grave en los grupos que trabajan juntos. "Hablando en otro idioma, no puedes hacer que tus sentimientos se conozcan al 100%... pero, probablemente, hay suficientes personas que podrían ayudarte a superar eso. Creo que es más una barrera cultural que superar". (Inversor NZ 'E'). Varios participantes entrevistados de Nueva Zelanda comentaron que no estaban preparados para ver cómo se veían las "diferencias culturales" en la práctica, y que esto tuvo un impacto en la forma en que trabajaron juntos. Cuando los neozelandeses van a Chile, sin darse cuenta, esperan que los chilenos se comporten de la misma manera que lo hacen los neozelandeses, que reaccionen a ciertas situaciones de la misma manera que lo harían los neozelandeses. Los neozelandeses actúan de la única forma que saben, en función de sus valores, que subconscientemente creen que son "correctos". Estos valores son el resultado de su propia educación cultural única. De la misma manera, los chilenos esperan que los neozelandeses con los que se encuentren se comporten como los chilenos, en función de sus valores. Esta situación está llena de complicaciones, ya que cuando el comportamiento de un grupo no cumple con las expectativas del otro, puede provocar descontento. Un entrevistado chileno lo resume bien:

Allí creo que hay una falla en la comunicación... [Los neozelandeses] asumen que sus principios son los mismos que los chilenos. Su cultura es como, dan por obvio, y se piensa que esas cosas que son importantes para ellos también son importantes acá. Y allí, hay una brecha. Y es una brecha que genera frustración - sobre todo para los neozelandeses. Y por el otro lado, también genera frustración para los chilenos porque no saben lo que los neozelandeses quieren.

Profesional Rural Chileno 'B'

Un neozelandés se hace eco de esto diciendo: "Si vienes de Nueva Zelanda, esperas que la gente aquí actúe de la misma manera que tú... Pienso yo, que esto no es realmente realista". (Inversor NZ 'C'). Inversor NZ 'D' agrega a esto:

Cuando los kiwis vienen aquí, siempre están frustrados al principio. Fue fácil para nosotros ser arrogantes y criticar las creencias [de los chilenos] y sus valores y sus prioridades, sin saber realmente por qué las cosas son como son. Es fácil para nosotros juzgar... Básicamente, estás ridiculizando sus creencias... Y nos llevó mucho tiempo madurar y pensar '¿cómo puedo ser tan ingenuo hacia otra cultura? ¿Quién soy yo para decir que no deberían hacerlo así?'

Inversor NZ 'D' cree que tener conciencia de los valores culturales propios es un buen punto de partida para avanzar y operar más fácilmente en Chile:

Debemos aceptar que nuestra herencia anglosajona afecta la forma en que hacemos negocios en comparación con los chilenos... Y en el momento de comprender esto, estarás mejor preparado para hacer negocios emocional y mentalmente, porque las emociones entran en esto, te guste o no, tu capacidad para manejar tus frustraciones y tus emociones juegan un papel importante en la forma en que uno se adapta y sobrevive en un país extranjero.

Profesional Rural Chileno 'B' agrega que, dado que antes había estado expuesto a la cultura de Nueva Zelanda, esto le ha ayudado a reconocer aspectos de la cultura de Nueva Zelanda y las diferencias en los valores.

Como yo me doy cuenta de esas cosas, eso me ayuda en evitar experiencias malas o traumáticas con los neozelandeses. Pero creo que hay muchas otras personas [chilenas] que no entienden esas diferencias. Y, sobre todo las personas que tienen un nivel de educación de un poco menor, les cuesta más entender los principios de los otros.

Parece que tanto los neozelandeses como los chilenos se malinterpretan fácilmente cuando no consideran los valores culturales únicos del otro grupo. Si los neozelandeses no están lo suficientemente preparados y no comprenden cómo pueden ser percibidos en Chile, corren el riesgo de cometer errores en la cultura que podrían afectar sus relaciones en la comunidad a largo plazo.

Los neozelandeses afirman que es difícil descifrar cuánta comunicación se basa en el lenguaje en Chile y cuánto se basa en la cultura, y esto puede complicar la forma en que trabajan con los chilenos. Un encuestado de Nueva Zelanda explicó que tenía que preguntar

para encontrar la mejor manera de proporcionar información detallada y hacer que los chilenos comprendan lo que estaba explicando. Es posible que las palabras que estaba usando no hayan sido el desafío, sino el enfoque cultural que necesitaba adoptar para que los mensajes se comprendieran y aceptaran. La Agregada Comercial de Nueva Zelanda, Rhianon Berry está de acuerdo en que el idioma y la competencia cultural están íntimamente vinculados, pero reitera que sin entender el idioma, los neozelandeses también pueden interpretar mal la cultura.

El idioma te ayuda a penetrar en la cultura y construir una relación, y si no tienes el idioma, probablemente solo estés captando menos de la mitad de la comunicación que está sucediendo. Incluso las señales no verbales en una reunión son culturales. Las señales no verbales que podrías pensar que estás viendo porque eres un empresario kiwi, pueden ser mal interpretadas porque no son lo mismo que el chileno con el que estás hablando.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

La baja participación en el aprendizaje lingüístico y cultural también tiene una implicación seria en cómo se percibe a los neozelandeses en Chile. Los chilenos perciben que los neozelandeses hacen poco esfuerzo en términos de aprendizaje de la lengua y la cultura, y esto insulta a muchos chilenos, lo que afecta la forma en que trabajan juntos. Aunque la mayoría de los neozelandeses afirman que la preparación lingüística y cultural era una prioridad cuando ingresaban al mercado chileno, los encuestados chilenos creen por unanimidad que los neozelandeses parecen no priorizarlos, lo que lleva a la creencia de que los neozelandeses no están interesados en el tema de la lengua y cultura de Chile. Cuando se les pidió que compartieran cualquier aspecto de la cultura de Nueva Zelanda que los molestara, los encuestados chilenos manifestaron claramente que la falta de motivación de los neozelandeses para aprender y perfeccionar el español era algo con lo que estaban decepcionados. Un encuestado expresó su decepción de que los neozelandeses no tienen " ganas de aprender el idioma local", mientras que otro comentó que "[es decepcionante] cuando conoces a neozelandeses hace años en Chile y no se esfuerzan por aprender español". Otro encuestado chileno dijo: "Creo que hay muchas cosas que dependen del interés personal que tenga el neozelandés para hacerse entender". Este encuestado insinúa que percibe a los neozelandeses que no se comunican bien como a los que no les importa lo suficiente o se esfuerzan más por comunicarse mejor.

Además del aprendizaje de idiomas, los chilenos también perciben que los neozelandeses carecen de motivación para involucrarse en la cultura local de Chile. Un encuestado chileno dice que consideran que los neozelandeses "[no tienen] las ganas de relacionarse con la cultura propia del país". Otro comenta que "me da la idea que hasta el momento [los neozelandeses] prefieren no socializar mucho con los chilenos".

Professional Rural Chileno 'C' dice: "[Tienen una] baja participación e interés por actividades culturales, por aprender o simplemente por conocer. Pareciera que no gozan de que las cosas se hagan o puedan hacer distinto." Esto es interesante e importante de considerar, ya que muestra que aunque los neozelandeses subestiman las habilidades lingüísticas y culturales (que es el resultado de su propia cultura), esto puede tener un impacto muy negativo en la forma en que son percibidos por los chilenos. Los resultados de la encuesta muestran que los chilenos acuerdan por unanimidad que si los neozelandeses estuvieran más dispuestos a aprender las diferencias culturales e integrarse mejor en la comunidad, los chilenos estarían más dispuestos a establecer relaciones comerciales con ellos. Rhianon Berry está de acuerdo con esto y agrega que: "Las habilidades lingüísticas y culturales presentan dificultades para las empresas de Nueva Zelanda ... Creo que esto impide que nuestras empresas puedan desarrollar realmente esas relaciones y llevar esas relaciones a otro nivel".

Otro impacto de la falta de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural de los neozelandeses en Chile es la crítica que atraen los neozelandeses como resultado de no poder comunicar sus intenciones lo suficientemente bien en ese entorno cultural. Un punto válido planteado por un encuestado chileno alude al sentimiento en el sector lácteo en el sur de Chile, donde cualquier neozelandés, ya sea individuos o corporaciones globales, puede ser considerada como competencia por los interesados del sector lácteo chileno, y esto tiene un impacto en cómo se reciben a los neozelandeses en la comunidad. "Algunos productores del mismo rubro ven a los neozelandeses más bien como una competencia, más que inversionistas que ayudan al desarrollo de nuestra nación." Esto subraya la importancia de que los neozelandeses estén informados y preparados culturalmente para entrar en este entorno, así como de poder articular sus propias intenciones para evitar ser objeto de este estereotipo. Otro encuestado chileno también sugiere que los neozelandeses carecen de la capacidad de adaptarse a entornos laborales extranjeros. "[Tienen una] capacidad limitada para flexibilizar las técnicas aprendidas de forma rígida en el país, y aplicar decisiones bajo

contextos operacionales distintos al país de origen, en este caso Nueva Zelanda”

(Encuestado chileno).

Profesional Rural Chileno 'C' agrega que por encima de esto, los neozelandeses parecen no valorar la experiencia local:

En mi opinión, los kiwis fallan en Chile debido a su baja capacidad de adaptación, a lo encuadrado que están acostumbrados a hacer las cosas. Asimismo, creo que consideran saber más que el resto del mundo y más que los profesionales de Chile. Aquellos que se quedan y triunfan corresponde a los que logran fusionarse con la cultura chilena, se adaptan y valoran el aporte de los chilenos y de su cultura.

Esto podría contribuir a que los neozelandeses parezcan arrogantes si se considera que imponen su manera de hacer las cosas en un entorno extranjero sin entender cómo es percibido por la gente local.

La capacidad lingüística y cultural limitada también podría significar que los neozelandeses están limitados por con quién pueden interactuar cuando se mudan a Chile por primera vez, y esto puede alterar su comprensión de la cultura chilena. Los resultados de la encuesta indicaron que los neozelandeses prefieren hablar con otros para comprender mejor las diferencias culturales, y con quién hablan puede influir en su comprensión del contexto cultural chileno.

Las opiniones de otras personas sobre la cultura [chilena] tienden a ser negativas, especialmente las de los extranjeros. Y cuando los escuchas hablar de 'chilenos esto y chilenos eso', pronto te escuchas a ti mismo hablando lo mismo, y no quieres sonar así, porque si ese es el caso, ¿qué sentido tiene estar aquí? Incluso los chilenos pueden decir cosas negativas sobre su cultura.

Inversor NZ 'D'

Inversor NZ 'C' señala cómo los estereotipos pueden ser dañinos para la perspectiva de los neozelandeses:

Creo que hay algunas personas realmente capaces, y hay algunas personas realmente incapaces en el mundo. Creo que esto es cierto para Nueva Zelanda, y es cierto para Chile. Puedes ser más manipulado por el concepto de que la gente no es tan capaz aquí, que se puede vender a un kiwi mucho más fácil.

Inversor NZ 'D' destaca la importancia de que los neozelandeses formen sus propias opiniones sobre la cultura chilena y no sean influenciados por otros extranjeros.

Lo que no queremos caer en la trampa de hacer es criticar a los chilenos y su cultura y sistemas. Esto no se limita a los neozelandeses, son todos los occidentales que recurren al uso de estos estereotipos. Porque elegimos venir aquí, y debemos adaptarnos a la forma en que lo hacen.

La capacidad lingüística y cultural de los neozelandeses ha sido criticada. Los neozelandeses parecen tener bajos niveles de participación en el aprendizaje lingüístico y cultural debido a su falta de experiencia en el trabajo en entornos extranjeros donde el inglés no prevalece; el sistema educativo de Nueva Zelanda no fomenta ni valora el multilingüismo; su confianza en ser buena gente para sobrevivir culturas extranjeras; y su creencia en el valor de la experiencia en el extranjero y la orientación a la tarea (sobre la orientación al proceso). La mala capacidad lingüística y cultural da lugar a: malentendidos cotidianos derivados de la cultura y el lenguaje; serias implicaciones sobre cómo se perciben los neozelandeses en la comunidad chilena; los neozelandeses no tienen la capacidad de expresar sus intenciones de estar en Chile; y los neozelandeses están limitados por con quién pueden interactuar en Chile, lo que puede impulsar algunas creencias estereotipadas de la cultura chilena.

5.3. Alta vs. baja distancia al poder

En una sociedad de gran distancia al poder, hay una aceptación general de que ciertas personas, o ciertos grupos de personas prevalecerán sobre otras como más poderosas. Los diferenciales de poder se consideran normales y legítimos, dando lugar a sociedades basadas en principios jerárquicos. Las sociedades con poca distancia del poder consideran que los diferenciales de poder son ilegítimos y luchan por la igualdad en el poder y los derechos entre todos los miembros de la sociedad. Chile se considera una sociedad de alta distancia del poder, mientras que Nueva Zelanda se considera de baja distancia del poder. Esta diferencia en los valores de la distancia al poder crea problemas únicos tanto para los neozelandeses como para los chilenos. Las rutinas burocráticas y la jerarquía social en Chile, ambas resultado de la alta distancia de poder, se encuentran entre los aspectos de la cultura chilena más difíciles de comprender, aceptar y trabajar para los neozelandeses. La impaciencia que los neozelandeses muestran en el entorno chileno, resultado de las normas sociales provenientes de su sociedad de baja poder de distancia, es lo que a los chilenos les resulta más difícil de aceptar.

5.3.1. La burocracia en Chile y la impaciencia de los neozelandeses

Los neozelandeses en la encuesta afirmaron que el mayor nivel de burocracia en Chile es uno de los aspectos de la cultura chilena que les resulta más difícil de entender, aceptar y trabajar. Las culturas de alta distancia de poder, como Chile, tienden a estar dominadas por rutinas técnicas y burocráticas, enfocadas en los procesos, en lugar de tener una preocupación inmediata por los resultados. Las organizaciones y los individuos en tales sociedades valoran las líneas jerárquicas claramente definidas y los roles de autoridad inequívoca que pueden desalentar la participación e iniciativa del personal. “El complejo comercial aquí en Chile es muy diferente. El sistema de horarios, la contabilidad, el sistema social, el tema de la salud – hay una extrema diferencia entre Chile y Nueva Zelanda, y hay que ocuparse de todo aquí para que te salga, en vez de confiar en el sistema y el estado” (Profesional Rural Chileno 'A').

Las rutinas burocráticas fueron algunos de los primeros temas de los que se habló en el proceso de entrevistas con los neozelandeses. Para los neozelandeses, los sistemas menos eficientes con los que se enfrentan en Chile interrumpen sus negocios porque los comparan con los procesos más rápidos que conocen en casa. Dado que los neozelandeses provienen de una cultura de baja distancia y orientada hacia los resultados, es difícil para ellos dejar de lado su pragmatismo y trabajar en este entorno diferente. “Esta diferencia [en la distancia de poder] también es probable que se sienta en relación con los conceptos del tiempo. Para los neozelandeses ‘el tiempo es dinero’” (Bawa y Williams, 1997). Cuando los neozelandeses vienen a Chile, deben disminuir sus expectativas en términos de cuánto tardan en completarse las tareas y en el papeleo que éstas pueden involucrar.

Los resultados de la encuesta muestran que la impaciencia de los neozelandeses en Chile (que puede ser el resultado de sus frustraciones con la burocracia) es lo que es más difícil para los chilenos de tratar cuando trabajan con los neozelandeses.

Están acostumbrados a la toma de decisiones express, sin considerar necesariamente los tiempos necesarios para evaluar diferentes situaciones. Muchas veces, esta toma de decisiones de manera apurada, tiene impactos negativos en el resultado de la operación.

Professional Rural Chileno 'C'

La forma en que los neozelandeses reaccionan y enfrentan los procesos más lentos y la forma de hacer negocios en Chile hacen que trabajar con ellos sea mucho más difícil según los chilenos.

Los neozelandeses en las entrevistas describieron lo que consideraron procesos engorrosos en Chile, que incluyen: facturas de impuestos que necesitan tener 4 copias; sistemas de registro de ganado; solicitar números de identificación nacionales; solicitar una licencia de manejar vehículos; trabajar con bancos; visas de trabajo y negocios; departamentos de gobierno, y procesos notariales.

Las empresas de Nueva Zelanda definitivamente están acostumbradas a trabajar en un entorno comercial que es uno de los más amigables del mundo en términos de la clasificación de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial. Cuando pongas los neozelandeses en cualquier otro entorno del mundo [fuera de Nueva Zelanda], tendrán problemas. Sudamérica es complejo, y Chile es el menos complejo de todos, pero aún así, hay burocracia, y las cosas que creemos que serían relativamente sencillas, que aquí [en Chile], no lo son.

(R. Berry, personal comunicación, 17 de abril de 2019)

Inversor NZ 'D' se hace eco de esto diciendo:

Siempre que hay papeleo involucrado, es frustrante. Tienen tanto papeleo que no pueden seguirlo, no pueden hacer que funcione. Constantemente se le dice que vaya y venga entre personas, y en realidad ninguno de ellos sabe lo que está pasando. Podría ser un trabajo de una hora que toma de 3 a 4 semanas porque el proceso es defectuoso .

Inversor NZ 'E' agrega: "El papeleo y obtener los permisos correctos pueden ser frustrantes para los neozelandeses. Hay una gran cantidad de regulaciones y burocracia para pasar". Este neozelandés también reitera, sin embargo, que estos sistemas engorrosos además molestan a los chilenos que tienen que aceptar estos sistemas ineficientes también.

Un par de neozelandeses aludieron a su creencia de que algunas personas en la sociedad chilena pueden usar la burocracia para ejercer su poder sobre los demás. "Cuando se habla de autoridades, les encanta frustrar, [la burocracia] es una de las pocas oportunidades para que demuestren poder" (Inversor NZ 'C'). Un encuestado también creyó que las agendas locales influyen en la velocidad con que se procesan las visas en Chile.

Los neozelandeses están acostumbrados a trabajar en un entorno de alta confianza, y esta es una diferencia clave en Chile que cambia la forma en que se llevan a cabo los procesos. "Tú vas al RD1 [sucursal de productos agrícolas en Nueva Zelanda], y ellos te conocen, y te lo

ponen en la cuenta" (Inversor NZ 'D'). Alternativamente, Rajagopal (2006) dice que "en las culturas de trabajo con poca confianza, la relación interpersonal permanece oscura, y los tratos comerciales están en gran medida burocratizados y etiquetados con evidencias... esto ralentiza el proceso de realización del trabajo".

Con el tiempo en Chile, los neozelandeses citan que pueden ver por qué tales rutinas burocráticas son necesarias en un entorno de confianza relativamente más baja, como Chile. "El fertilizante todavía no viene en grandes cantidades aquí, ¿por qué es eso? ¡Porque no hay confianza! La gente se lo estaría guardando en cada ciudad en el camino al destino". (Inversor NZ 'B'). Inversor NZ 'E' añade: "Todo este papeleo y burocracia proviene de la falta general de confianza que las personas tienen entre sí en los negocios aquí". Este inversor continuó explicando que si estaba organizando la aplicación de fertilizantes en Nueva Zelanda, una llamada telefónica, recoger y aplicar sería sencillo.

Aquí, ¡nunca he tenido que firmar tantas veces en mi vida! Se recibe tu pedido, luego llamas, luego no aparecerán, entonces la mitad del tiempo también perderá algunas bolsas de fertilizante ... En Nueva Zelanda, una llamada telefónica, y sí, mañana estaré allí ... Ellos [los chilenos] tienen que protegerse. Es fácil pensar, ¿por qué tengo que hacer esto? Pero probablemente han tenido que lidiar con el fraude, todos han sido estafados, etc. Y quieren cubrirse ellos mismos.

Esa mayor burocracia aquí tiene que ver, también, con un tema de valores en general de la población. Es decir, esa quizá es una diferencia importante que en Chile es más 'aceptar la mentira', la impuntualidad, y en el fondo faltar a los compromisos... Por eso en Chile hay notarios y un montón de sistemas que aseguran que lo que tú estás haciendo se va a hacer... [Los neozelandeses] no tienen eso porque si estamos de acuerdo, estamos de acuerdo.

Profesional Rural Chileno 'B'

Inversor NZ 'C' está de acuerdo con esto, diciendo:

Las cosas funcionan de la misma manera que funcionan por una razón, y pueden no parecer lógicas, pero hay una razón para ellas. Creo que somos percibidos como impacientes, y sospecho que son ingenuos. Me imagino que podemos parecer bastante arrogantes. Si vienes al país de otra persona, ellos establecen las reglas.

El hecho de que los individuos de las sociedades de baja distancia de poder sean percibidos como "impacientes" por los miembros de las sociedades de alta distancia de poder es común, y esto una vez más se vincula con las diferencias en la percepción del tiempo. Los neozelandeses tienden a tener dificultades para aceptar las ineficiencias del proceso cuando se van al extranjero.

Dado que Chile tiene una cultura de evitación de la incertidumbre, esto también puede contribuir a altos niveles de burocracia dentro de las sociedades para llevar a cabo los procedimientos, así como para afirmar la necesidad percibida de jerarquía para absolver más a los subordinados de la responsabilidad. Como se indica en la revisión de la literatura, "Las sociedades que evitan la incertidumbre se esfuerzan por evitar la incertidumbre al basarse en normas establecidas, reglas sociales y prácticas contractuales y burocráticas ... Este rasgo personal puede estar relacionado con la ansiedad y el estrés, y lleva a los miembros a adoptar procedimientos para mantener un ambiente estable y previsible" (Friedrich et. al, 2006).

Inversor NZ 'C' traza el vínculo entre la distancia de poder y la burocracia. "Tienes estas distancias de poder, todo es increíblemente jerárquico. Algo que le tomaría minutos en Nueva Zelanda puede llevarle horas en Chile ... la percepción de responsabilidad es muy diferente para los kiwis ". Este neozelandés hace la observación de que algunos chilenos pueden pasar la responsabilidad a los superiores en el entorno de alta distancia de poder, y el riesgo percibido de la responsabilidad no los anima a tomar la iniciativa. El comentario adicional sobre este tema continúa en la sección 9.6, "Evitación de la incertidumbre".

Para algunos neozelandeses, este proceso de superar los niveles de burocracia es más fácil que para otros. "Mis expectativas cuando fui allí, tuve que rebajarlas para encajar con la cultura, y no tuve ningún problema con eso. Creo que para algunas personas sería muy difícil de aceptar. Si bajé mis expectativas y estas expectativas fueron superadas, entonces estuve bastante feliz con eso" (Inversor NZ 'F'). Este proceso de reducción de las expectativas de los neozelandeses puede ser difícil para algunos, y la frustración prolongada es común. Rhianon Berry informa que "las cosas toman tiempo [en Chile], y no tiene sentido frustrarse por eso, solo necesita estar informado y tenerlo en cuenta en su planificación. Creo que entrar con una mente abierta y tratar de comprender el entorno local es importante antes de comenzar a hacer suposiciones" (R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019).

Si bien los neozelandeses pueden tener dificultades para aprender a trabajar en la burocracia de los sistemas chilenos en el país, Gerry Williams enfatiza que es relativamente fácil involucrarse en la economía de Chile y que el país en su conjunto está preparado para ser atractivo para el comercio internacional. "Están abiertos para negocios internacionales, y tienen una economía relativamente abierta". (G. Williams, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Los neozelandeses en el proceso de entrevistas que describían la burocracia en Chile a menudo reflexionaban sobre cómo habían cambiado ellos mismos a lo largo de los años de vida en Chile y cómo ahora aceptan más los sistemas chilenos. Los años de completa confusión, frustración y juicio sobre los procesos que tuvieron que soportar habían dado paso a la aceptación y adaptación para enfrentarlos mejor.

"Durante mucho tiempo me frustré con las cosas aquí ...'¿Por qué no lo haces así?' Cosas que simplemente no parecen tener ningún sentido para mí" (Inversor NZ 'E'). Inversor NZ 'D' agrega:

Encuentras la paz con [los procesos], porque Chile se encuentra entre los sistemas más avanzados de Sudamérica ... Me ha enseñado a ser más organizado, a intentarlo y estar siempre un paso por delante. En casa, estaba tan acostumbrada a no tener mucho papeleo, en realidad era terrible en eso.

Los neozelandeses consideran que los niveles de burocracia en Chile son muy difíciles de enfrentar y que tienen un impacto en completar las tareas comerciales. La forma en que los neozelandeses responden a estas condiciones hace que los neozelandeses parezcan muy impacientes, lo cual es uno de los aspectos más difíciles de la cultura de Nueva Zelanda con los que deben trabajar los chilenos.

5.3.2. Clases sociales y percepción del estatus

Las sociedades de alta distancia de poder, como Chile, tienden a tener estructuras sociales rígidas y jerárquicas. Esta estructura social fue una de las diferencias más significativas que los neozelandeses encontraron en la sociedad chilena. Este es un tema en el que los neozelandeses hablaron libremente sobre el choque cultural que experimentaron y cómo lucharon inicialmente para navegar los valores de la cultura chilena. Como se muestra en la encuesta, los chilenos pueden subestimar la dificultad que tienen los neozelandeses para

comprender y trabajar en un sistema de clases sociales más jerárquico. Esta subsección discutirá la influencia que la distancia de poder tiene en las primeras impresiones que tuvieron los neozelandeses; la percepción del estatus en Chile; la gestión de los empleados; y proporciona ejemplos de aceptación, rechazo e hibridación de conjuntos de valores.

Primeras impresiones

Las primeras impresiones que tuvieron los neozelandeses cuando llegaron a Chile se relacionaron con las señales visuales de las clases sociales y las disparidades de ingresos.

Nos sorprendió la desigualdad que vimos. La brecha entre los ricos y los pobres. Parecía ser que las personas que tenían un poco de dinero tenían una buena vida, podían acceder a casi todo lo que se puede en Nueva Zelanda. Pero luego había una gran parte de la población que vivía muy básicamente ... ¿Por qué esas personas no podían acceder a lo que los ricos podían? ¿Y por qué los ricos no estaban ayudando a los más pobres? Definitivamente, para mí ese fue el shock número uno.

Inversor NZ 'D'

Los neozelandeses hablan de que su reacción inicial fue sentir lástima por los desfavorecidos en Chile y lucharon por aceptar que sus situaciones eran justas (el sentido de universalismo o creencia en la imparcialidad de los neozelandeses se analiza más adelante en la sección 9.5, "Individualismo"). Muchos neozelandeses admiten haber llegado a Chile con un sentido de idealismo que podrían mejorar las vidas de algunas personas de la zona gracias a sus valores igualitarios.

Muchos kiwis que vienen aquí vienen con ideales. Dicen que van a establecer jardines y alimentar a los pobres, etc. Cuando vinimos por primera vez aquí, también queríamos cambiar la cultura, pero hemos aprendido que tiene que aceptarlo.

Inversor NZ 'B'

Los neozelandeses se crían en una sociedad que dice que los miembros son muy iguales. Esto pronto complica la forma en que operan los neozelandeses cuando llegan a una sociedad de alta distancia de poder, como Chile. A medida que los neozelandeses pasaban más tiempo en Chile, se familiarizaron no solo con las señales visuales de la estructura jerárquica social, sino también con la forma en que las interacciones de las personas se rigen por esta estructura. "La gente venía al establo buscando al dueño de la granja y comenzaba de manera informal conmigo, hasta que se daban cuenta de que yo era el dueño. Luego volvían rápidamente a ser muy formales y respetuosos conmigo" (Inversor NZ 'A'). Los

neozelandeses descubren de primera mano que son tratados por otros en función de dónde se percibe que se ubican en la jerarquía social.

Percepción de estatus

Los chilenos son muy perceptivos del estatus, y los símbolos de estatus se usan para subrayar las diferencias de poder (Hofstede Insights, 2019). Quién eres, los antecedentes familiares, los títulos de trabajo, las conexiones y el estatus social percibido se consideran importantes. Es probable que te juzguen por tus apellidos maternos y paternos, la escuela secundaria y la universidad a la que asististe, dónde vives y cómo te vistes.

El concepto de estatus se hace aún más complicado para los neozelandeses en el sur de Chile debido a la presencia de comunidades chileno-alemanas que cambian significativamente la composición de la cultura local. En algunos aspectos, los neozelandeses se sienten cómodos con las familias chileno-alemanas ya que comparten valores similares de eficiencia y orientados a los resultados, y porque muchos hablan inglés. Los chilenos también notan la similitud entre las culturas neozelandesa y chileno-alemana. Un participante de la encuesta comentó:

La verdad es que en general nunca he tenido grandes problemas [trabajando con neozelandeses] y que la cultura alemana en el sur de Chile... tampoco es tan distinta a la de NZ en varios aspectos... y por lo cual las actitudes o comportamientos que han tenido que a un chileno normal [sin antecedentes alemanes] le chocarían...en mi caso no me han resultado tan ajenos a lo que estoy acostumbrado.

Encuestado chileno

Sin embargo, algunos neozelandeses han luchado con la posición de élite de las familias chileno-alemanas en la sociedad chilena.

Luché con la preeminencia de los chilenos de herencia alemana. Se les otorgó un estatus debido a su aspecto europeo y al hecho de que en general eran más ricos y tenían mejor educación y salud. El hecho de que pudieran hablar inglés también se consideró un reflejo de su estatus social más alto.

Encuestado NZ

Curiosamente, un encuestado chileno comenta que los neozelandeses son similares a las familias chileno-alemanas porque ambos grupos rechazan la prevalencia de la estructura social jerárquica chilena.

En general, no he tenido malas experiencias. Pero, efectivamente, me llama la atención que [los neozelandeses] no respeten las jerarquías sociales. Eso se parece mucho a lo que hacen muchos descendientes de inmigrantes alemanes que existen en el sur de Chile, a diferencia de los descendientes de familias tradicionales de la zona central del país.

Encuestado chileno

Entonces, aunque algunos neozelandeses creen que la población chileno-alemana ayuda a impulsar la estructura social (porque se benefician de ella), algunos chilenos creen que es más probable que la población chileno-alemana la rechace a favor de enfoques más igualitarios.

Friedrich et. al (2006) encontró que los chilenos pueden estar más motivados que los miembros de otros países latinoamericanos para parecer que tienen un alto estatus social. Inversor NZ 'B' está de acuerdo al decir que a sus trabajadores chilenos les preocupa la percepción de su estatus social: "Si mis trabajadores obtienen un aumento de sueldo, pueden ver cómo cambian sus patrones de gasto. Ellos pueden ir fácilmente en quiebra. Su objetivo es obtener objetos de estatus, e incluso cambiar su apariencia". Inversor NZ 'D' también cree que el comportamiento de su personal en el lugar de trabajo puede vincularse con el estatus social percibido: "Es interesante verlo desde el punto de vista de un trabajador, cuando tienen la oportunidad de estar por encima de otra persona, saltan a la vista. Y son muy buenos para asumir rápidamente ese nuevo rol". Inversor NZ 'B' luego comenta sobre cómo los chilenos con un estatus social más alto tienden a evitar los trabajos 'sucios' para mantener un percibido estatus alto:

Como el estatus se adjunta a los títulos de trabajo, algunos los gerentes chilenos también pueden estar menos dispuestos a tener un papel activo en los roles basados en la mano de obra en sus campos... Por lo tanto, pueden estar desconectados del negocio principal como el ordeño y el manejo del pasto, ya que se considera que esos son los trabajos de los trabajadores.

Inversor NZ 'B'

Al contrario, el estatus parece ser un desmotivador para los neozelandeses. Muchos admiten sentirse avergonzados de que se les considere una clase más alta. Algunos neozelandeses creen que las personas que conocieron los tratan de manera diferente cuando se dan cuenta de la riqueza material que los neozelandeses tienen comparado con otros en la región. Esto fue un verdadero shock para Inversor NZ 'D', ya que generalmente, las posesiones materiales que uno tiene no afectan la relación que tienen con otros en Nueva Zelanda.

Sientes que eres genuinamente amigo de la persona, sin embargo, cuando los invitas a tu mundo - somos muy afortunados de tener lo que tenemos - pero cuando lo ven, la mirada en su cara y la forma en que reaccionan es no es lo mismo que la amistad que inicialmente se forma, como en la lechería o en el campo deportivo. Son casuales contigo en el campo de rugby, pero tan pronto como llegan aquí y ven este lugar, automáticamente se deslizan hacia las formalidades de dirigirse a ti como 'señor'... Antes, pensaste que iban a almorzar como amigo...

Inversor NZ 'D'

Los neozelandeses interpretan este cambio en formalidades como "distanciamiento" y se sienten incómodos con el elevado respeto que reciben.

Esta vergüenza de ser visto como realizando mejores cosas que otros podría estar vinculada al mismo cinismo que los primeros colonos de Nueva Zelanda tenían para las personas de mayor estatus, ya que muchos de estos colonos tenían la intención de abandonar la estructura jerárquica de clase social de Gran Bretaña. Se informa que esto ha sido un factor contribuyente a la cultura de igualitarismo de Nueva Zelanda (Smale, 2016).

Inversor NZ 'D' habló sobre cómo podrían mostrar a los visitantes chilenos su hogar y su campo, y como ellos (los neozelandeses) rechazan o desacreditan lo que tienen, y (humildemente) lo describen como "básico". Pero luego se sienten muy avergonzados cuando algunos visitantes parecen asombrados por lo que tienen y comienzan a tratarlos de manera diferente.

Lo notamos de inmediato, tan pronto como construimos la nueva sala de ordeño y tuvimos amigos que vinieron, wow, qué diferencia. Eso realmente cambió la forma en que nos percibieron... De repente, empiezas a sentirte un poco avergonzado. Hay una barrera, empiezas a sentir una barrera. Y no sabes cómo reaccionar y cómo manejar la situación. Y esto incluso sucede con amigos, personas a las que llamarías clase alta.

Inversor NZ 'D'

Inversor NZ 'C' está de acuerdo en que algunos chilenos pueden percibir a los neozelandeses como de clase alta, cuando en realidad todos los neozelandeses que van a Chile no se sienten así en absoluto. "[Los neozelandeses] son un grupo amplio de individuos que son bastante distintos. En Chile, inicialmente pueden pensar que somos de la clase alta ... ¡Y no lo somos! La diversidad de los kiwis que vienen aquí cubren todo un espectro". "Supongo que en la sociedad chilena es tan importante: lo que tienes, lo que has logrado y quién es tu familia, que cuando se ven que estamos aquí y tenemos este campo... es como si te pusieran en una clase diferente" (Inversor NZ 'D').

Inversor NZ 'D' también describe cómo les disgusta que muchos chilenos no entiendan su posición financiera correctamente y asuman que poseen todo lo que tienen. Muchos no comprenden que solo son accionistas en el negocio, lo cual está respaldado por su familia extendida y solo es posible con préstamos bancarios importantes. "¡No es nuestro dinero! Pero ellos no lo ven. Simplemente nos ven viviendo aquí ". Comentan que extrañan a las personas que entienden el concepto común en el sector lácteo de "sociedades de capital" como lo hacen en Nueva Zelanda, y que en Nueva Zelanda no tienen que ser cuidadosos o temer cualquier vergüenza cuando explican su posición. Esto incluye el hecho de que sienten que pueden hablar sobre su posición con personas de diversos orígenes en Nueva Zelanda sin sentir que están siendo juzgados o categorizados. "Porque a quién le importa de todos modos? Incluso si eres uno de los trabajadores [en Nueva Zelanda], todavía vamos a salir y tomar algunas cervezas".

En última instancia, algunos neozelandeses parecen sentirse ligeramente desplazados en la sociedad chilena, ya que afirman que no parecen caber en ninguna clase en la sociedad con la que puedan sentirse completamente a gusto, y con la que no se preocupen por cómo se puede interpretar lo que dicen. Profesional Rural Chileno 'C' es muy perspicaz de este sentimiento:

Creo que los neozelandeses parecen no entender las diferencias de clases sociales existentes en Chile, es más, parecen sentirse más cómodos participando en sectores de menores ingresos... Probablemente, porque los estratos más altos son más cerrados y prejuiciosos, por lo que tampoco se sienten aceptados inmediatamente.

Profesional Rural Chileno 'C'

Inversor NZ 'D' confirma que los neozelandeses se sienten así al decir:

Es incómodo porque el siguiente nivel de la sociedad es muy rico, y hacen todo de una manera muy formal, tienen nanas de casa, son como la crème de la crème. Sentimos que no encajamos con ellos, ¡nos sentimos incómodos con ellos! No es así como operamos nosotros. Cuando vamos a su casa, son cultos e inteligentes; hablan inglés diez veces mejor que nosotros. ¡No encajamos en ninguno de estos grupos!

Los neozelandeses luchan con la importancia del estatus en Chile y es un aspecto de la cultura chilena al que muchos tienen dificultades para adaptarse.

El manejo de empleados chilenos

Los neozelandeses también deben enfrentar las diferencias en la distancia de poder en la cultura chilena cuando manejan a sus empleados. También suelen surgir complicaciones para los neozelandeses cuando inician negocios en Chile y tratan de tratar a su personal chileno de la misma manera que lo harían con su personal en casa. Esta es una situación difícil para los neozelandeses, ya que sus propios valores y antecedentes culturales los llevan a querer tratar a los miembros de su personal como iguales, y también pueden juzgar a los gerentes chilenos por tratar a su personal como inferior.

Inversor NZ 'B' recuerda que cuando llegaron por primera vez, les preguntaron a los miembros de su personal chileno que dejaran de decir por favor, y que los llamaran por su nombre en lugar de por sus títulos, ya que no se sentían cómodos con la formalidad y la distancia entre ellos. "Quería conocer a los empleados a nivel personal y quería que nos conocieran. Queríamos que los hijos de nuestros trabajadores jueguen con los nuestros, porque tenían una edad similar".

Los trabajadores chilenos también parecen encontrar este cambio en la cultura confuso ya que no saben cómo interactuar con los empleadores que los trataron como iguales. Inversor NZ 'C' cree: "Tienes trabajadores que han sido educados en un entorno determinado con ciertos valores, y piensas que serán como los trabajadores que has tenido en Nueva Zelanda. Es una experiencia muy diferente. Es un poco confuso para ambas partes". Inversor NZ 'E' está de acuerdo y agrega que los neozelandeses confunden a sus trabajadores chilenos con su voluntad de ayudar con las tareas: "Solía sentirme bastante incómodo con las nanas cuando vine por primera vez, simplemente estaba sentado allí, y ellas estaban corriendo por todos lados. Luego se desanimaban si yo trataba de hacer algo [para ellas], porque tampoco sabían cómo manejar esa situación".

"[A mis trabajadores] les pareció un poco extraño al principio que quería trabajar 'con' ellos. Eso no era algo conocido en Chile en ese momento. Ordeñé vacas con ellos, echaba alimento al ganado con ellos, manejé los tractores a lado de ellos". (Inversor NZ 'F')

Inversor NZ 'D' recuerda haber estado desconcertado cuando un día invitó a sus trabajadores a su casa, y le dijeron que nunca antes habían estado en la casa de un gerente. Esto fue un shock para el neozelandés, ya que su personal en Nueva Zelanda solía ser invitado a su casa como iguales, y ya no estaba seguro de qué era lo mejor que podía hacer en esa situación. Cuando los neozelandeses van a Chile, a menudo se comportan con los trabajadores chilenos como lo harían con sus trabajadores en Nueva Zelanda. Esto lleva a muchas situaciones donde todas las partes se sienten incómodas.

Poco a poco, los neozelandeses informan que comenzaron a tener amigos chilenos que se acercaban a ellos y les ofrecían consejos sobre cómo podrían comportarse mejor en Chile. Este es el período definitivo, descrito como la "encrucijada en el camino" en la sección 9.1, donde los neozelandeses eligen entre aceptar los consejos y los valores de los chilenos; rechazarlos y seguir empleando sus propios valores, o hibridar sus valores adoptando parte de la cultura chilena en sus vidas. El consejo que los chilenos ofrecen a los neozelandeses no siempre se recibe bien y, en algunos casos, puede ser bastante desagradable para alguien de una sociedad más igualitaria.

Los chilenos son muy educados. A medida que nuestros amigos chilenos nos conocían, comenzaban a darnos más consejos, pero no inicialmente. 'No ande descalzo, no ponga los pies sobre la mesa, no haga su propia cama'... Fue difícil para mí. Tenía ganas de decir que, cuando estoy en mi propia casa, ¡haré lo que quiera!

(Inversor NZ 'B')

Un encuestado de Nueva Zelanda incluso comentó: "Luché con las diferencias de clase social. Una vez me habló un gerente después de cenar en una casa de trabajadores ". Este comportamiento del encuestado fue denunciado porque se creía que no parecía bien que la neozelandesa tuviera este tipo de relación con un miembro del personal y que podría causar problemas.

Inversor NZ 'F' comenta sobre cómo tuvieron que navegar en situaciones similares: "Había personas que intentaban aconsejarme sobre cómo debería manejarme y relacionarme con mi personal. Para empezar, fue un poco confuso. Acabo de evaluarlo por mí mismo. Sabía dónde estaba cómodo y dónde estaban cómodos."

Inversor NZ 'B' dice que en el pasado algún chileno le aconsejó que no mirara a los trabajadores a los ojos cuando les diera instrucciones y que exigiera que los trabajadores hagan un trabajo inútil de vez en cuando en caso de sentir la necesidad de volver a ejercer su jerarquía sobre ellos. No todos los chilenos tienen el mismo enfoque para manejar a los subordinados, y los ejemplos de consejos dados a los neozelandeses no necesariamente pueden considerarse como indicativos de cómo operan las jerarquías chilenas. Pero esta es una razón por la que muchos neozelandeses luchan con esta parte de la vida en Chile: deben descubrir por sí mismos cómo deben adaptarse al medio ambiente y de quién deben recibir asesoramiento.

Aceptación

Los neozelandeses comparten cómo han llegado a aceptar algunos aspectos de la distancia de poder en la cultura chilena debido al consejo que los chilenos les han ofrecido, junto con sus propias experiencias. Inversor NZ 'B' dice que conocían a algunos neozelandeses que invitaban a sus nanas a sentarse a cenar con ellos, y les daban regalos a sus nanas cuando regresaban de un viaje. “¡Pero esto desdibuja la línea y ellas [las trabajadoras chilenas] no están acostumbradas a este tratamiento! ¿Cuándo dibuja una línea con cuándo es apropiado sentarse en la mesa y cuándo no? ¿Solamente cuando no hay nadie más importante alrededor? ¿Cuándo comienzan y dejan de trabajar?” Inversor 'B' afirma que puede ser demasiado complicado tratar de fusionar los valores de Nueva Zelanda con la forma en que administran a su personal, ya que hace que las expectativas sean menos claras, confunde y se corre el riesgo de ofender a todas las partes.

Cuando Inversor NZ 'D' llegó a Chile por primera vez, también insistió inicialmente en que mantengan el mismo tipo de relación con sus trabajadores que lo que harían con cualquier otro chileno. Esto incluyó saludarlos y despedirlos besándolos en una mejilla, quizás con un ligero abrazo. Sin embargo, la situación se volvió muy incómoda más tarde, ya que sentían que uno de sus trabajadores se estaba animando a tocarles demasiado y estaba cruzando la línea en lo que era cómodo para los neozelandeses. Luego tuvieron que cambiar su relación con él hacia una muy formal y distante para mantener esa línea nuevamente y sentirse respetados una vez más. Encontraron que al aceptar el estilo chileno en este caso, sus relaciones con su personal eran menos confusas.

Algunos de los participantes de la entrevista admiten que los neozelandeses luchan con las diferencias de clase y que encuentran que esto es especialmente difícil de manejar en situaciones sociales. "En Nueva Zelanda tienes una cerveza con tu personal. Aquí, realmente no puedes hacer eso " (Inversor NZ 'E'). Inversor NZ 'B' incluso agrega: "Cada kiwi que viene aquí y tiene asados y cervezas con su personal, se ha convertido en un desastre". Parece que muchos neozelandeses que van a Chile luchan con dónde deberían dibujar una línea con sus relaciones con el personal. Esto es así porque en Nueva Zelanda es común y muy aceptable que puedas socializar y ser compañeros con los miembros de tu personal. Su menor jerarquía solo puede ser considerada en tiempos de toma de decisiones en el negocio, pero es menos probable que continúe en los entornos sociales. Las repercusiones de intentar tener este tipo de relación en Chile, sin embargo, pueden ser confusas y pueden enviar mensajes mixtos a los trabajadores chilenos. Sin darse cuenta, las expectativas de los neozelandeses pueden no ser claras para sus trabajadores chilenos como lo serían para sus trabajadores de Nueva Zelanda que comparten la misma cultura y suposiciones detalladas. Los trabajadores chilenos pueden entonces no cumplir con las expectativas de los neozelandeses, lo que lleva a los neozelandeses a sentirse decepcionados, a sentirse mal aprovechados o a sentirse menos respetados. Luego, los neozelandeses pueden seguir sus consejos sobre cómo administrar su personal y aceptar más los enfoques chilenos.

Otro matiz cultural que los neozelandeses han tenido que aprender en Chile es la diferencia de idioma que se debe usar para dirigirse a ciertas personas. En español, para dirigirse a una persona directamente se dice "tú" o "usted", según con quién se esté hablando y el contexto. Se usa "usted" para transmitir formalidad en su relación, lo que puede ser necesario si quiere mostrar respeto por alguien o mantener una distancia.. Ejemplos de esto serían si estuviera hablando con alguien por primera vez, con alguien más viejo que usted, o con alguien que usted percibe como de mayor o menor rango para usted. Esto puede ser complicado al principio para los neozelandeses por varias razones. En primer lugar, no hay distinción en inglés entre "tú" y "usted", por lo que los neozelandeses pueden demorarse en comprender el concepto de cómo usarlos de manera diferente. En segundo lugar, dado que los neozelandeses tienden a tener poca o ninguna habilidad en español cuando llegan, pasan mucho tiempo tratando de ser entendidos, y el refinamiento de cómo se dirigen a las personas de manera diferente (incluidas las diferencias en la conjugación de verbos entre "tu" y "usted") no tiene prioridad. Todos los neozelandeses en el proceso de la entrevista estuvieron de acuerdo en que después de haber pasado un tiempo significativo en Chile,

esta es una diferencia necesaria que los neozelandeses en Chile deben entender y aprender a emplear. "Si eres extranjero y tuteas [usas el 'tú' menos formal en lugar de 'usted'], los chilenos te perdonarán. Pero realmente necesita usar 'usted' con sus trabajadores para tener su respeto". (Inversor NZ 'A'). Este neozelandés reitera que al informalizar involuntariamente la relación entre usted y sus empleados, corre el riesgo de confundir las expectativas que usted tiene para sus empleados.

Varios neozelandeses también sugieren que, como empleador o como alguien de mayor rango, el uso de su primer nombre también es demasiado informal. Un amigo chileno también había advertido recientemente a Inversor NZ 'B' que no deben decir "por favor" al dar instrucciones a los trabajadores, ya que los trabajadores pueden interpretar que esa instrucción es opcional. Estas reglas y consejos pueden ser muy difíciles de escuchar y aceptar para los neozelandeses, ya que no han tenido que trabajar en una sociedad donde la distancia de poder es relativamente mayor, y mantener el respeto de los subordinados no es algo que normalmente consideran un problema. "Cuando vienes aquí, tienes que ser así o no serás respetado" (Inversor NZ 'A').

Inversor NZ 'E' también agrega que cuando los neozelandeses intentan desafiar estas reglas y actúan de acuerdo con sus propios valores para sentirse a gusto, esto puede ocasionar inquietud en su personal y su vergüenza.

Alguien me dijo una vez que en realidad estás poniendo al personal en una posición incómoda también si los invitas a tu casa. Están fuera de su zona de confort y no tienen temas de los que puedan hablar fácilmente. Son personas con vidas y experiencias diferentes, no tienen mucho en común con usted.

Inversor NZ 'E'

Estar en situaciones como ésta lleva a los neozelandeses a tener que ser constantemente conscientes de sí mismos y de evitar los errores sociales. "Estas situaciones ocurren todo el tiempo y siempre te estás vigilando". (Inversor NZ 'D'). Uno de los neozelandeses encuestados añade a este tema: "Debes aprender a vivir y operar a la manera chilena. Es lo que es, y por eso nosotros como extranjeros en otro país debemos adaptarnos".

Rechazo

Algunos aspectos de la distancia al poder en la cultura chilena a los neozelandeses les resulta más difíciles de aceptar, y algunos neozelandeses optan por rechazarlos y se mantienen

fieles a sus valores únicos. Inversor NZ 'F' cree que trabajar junto a sus trabajadores y conocerlos a nivel personal significaba que podía ganar su confianza y lealtad más rápidamente. Profesional Rural Chileno 'A' también ha notado este enfoque en los neozelandeses:

Los neozelandeses se relacionan con sus trabajadores - es la norma de los neozelandeses, lo hacen para ganar la confianza de los trabajadores. Dan un ejemplo que los chilenos no siguen. Los neozelandeses trabajan mano a mano con sus trabajadores, pero los chilenos 'mandan', dicen 'usted tiene que hacer esto'.

Profesional Rural Chileno 'A'

Inversor NZ 'F' continúa diciendo que:

Cuando los grupos visitaron nuestro campo, notaron que todos los trabajadores del campo continuaron sus tareas con la cabeza en alto, y te miran a los ojos y hablan con ellos. Eso fue interesante, y aparentemente en contraste con otros campos donde no se alienta a los trabajadores a hablar con los visitantes. Fue fascinante, y me complació ese hecho.

Este inversor luego insiste en que, en su caso, no tuvo ningún problema con los niveles de respeto que recibió de su personal como resultado de tratarlos más equitativamente.

Todo al contrario. Me invitaron a sus hogares, a sus asados, cosas que normalmente no haces. Cuando nos fuimos, todo mi personal organizó una fiesta para nosotros. Uno de mis colegas dijo que probablemente nunca vería esto en ningún lugar de Chile, que el personal organizó una fiesta de despedida para el jefe. Fue todo un momento.

Inversor NZ 'F'

Inversor NZ 'C' también rechaza la idea de cómo se distribuye el poder en Chile.

Creo que muchas de estas personas que han sido educadas aquí son peligrosas. Porque creo que tienden a estar bastante asustados de cómo pueden mantener ese poder. Muchos de ellos han sido criados en áreas privilegiadas, y algunos de ellos son muy capaces, y otros, ya sabes ... no son muy capaces. Ellos son los que realmente temo.

Inversor NZ 'D' dice que tampoco pueden aceptar el diferencial de poder entre los géneros en Chile.

Aquí en Chile, el hombre está a cargo de todo, como la cuenta bancaria, por ejemplo. ¡Ni siquiera pudimos abrir una cuenta bancaria conjunta! O iba a ser tan

difícil hacerlo al menos. Estamos tan acostumbrados a tener una sola cuenta y, por lo general, el hombre gana el dinero y la mujer administra la cuenta. Y esa es la forma en que funciona, y ustedes dos son un equipo y pasan la vida ... y todo lo que tenemos es lo nuestro. No es así aquí [en Chile]: el hombre solo apoya a [la mujer], pero aún así lo controla todo.

Hibridación

Los neozelandeses en el proceso de entrevista también hablaron sobre el proceso de hibridación de su conjunto de valores mientras viven en Chile para hacer frente al entorno de mayor distancia de poder. De esta manera, adoptan algunos aspectos de la cultura chilena mientras que mantienen algunos de sus propios valores importantes.

Creo que nos tomó cerca de 6 años entender y acostumbrarnos al sistema de clases sociales en Chile, pensando desde nuestro punto de vista igualitario ... No podemos cambiar la cultura. Pero al mismo tiempo, tampoco queremos cambiar quienes somos. Entonces, es un acto de equilibrio para aceptar la cultura chilena, pero permanecer fieles a quienes somos y nuestros valores. Debe decidir cuál de sus valores no está dispuesto a poner en juego .

Inversor NZ 'D'

Inversor NZ 'E' cree que debe adaptarse al entorno chileno:

Las empresas de Nueva Zelanda que han venido aquí tal vez hayan decidido que esta [cultura chilena] no es la forma en que van a hacer negocios. Pero luego están empujando a que las cosas se hagan. Tienes que mantener tus principios, pero también tienes que adaptarte.

Inversor NZ 'C' reitera que se debe ser holístico en su enfoque y ser un buen comunicador de sus valores:

Mi experiencia es ... Hay que tener un poco de sentido común ... pero al final del día, es cuáles son sus valores y cómo se los comunica a su gente. Tratar correctamente a las personas funciona bien si estás en Chile, Nueva Zelanda o China ... Dondequiera que estés, las personas aprecian que te traten bien y con lealtad.

Inversor NZ 'D' destaca que una mejor conciencia de las vidas de otras personas también ayuda a evitar situaciones incómodas:

Entonces, lo que hemos aprendido a hacer es saber con quién estamos hablando, los antecedentes de nuestros amigos y tratarlos en la manera apropiada. Que suena mal ¡Pero eso es lo que tenemos que hacer! Entonces, si sabemos que tenemos amigos que vienen de un origen más humilde, no vamos a ir a darles un gran recorrido por todo el campo.

Para evitar ser juzgados o categorizados ahora, este neozelandés ya no habla de sus ambiciones económicas o explica su situación financiera. “La gente dice, ¿por qué viniste a Chile? Yo solo digo 'porque es hermoso'. Cuando dices 'porque es hermoso', entonces no ponen una barrera tan rápido”.

Inversor NZ 'B' dice que aunque ya no tratan de administrar a su personal chileno como lo harían en Nueva Zelanda, todavía rompen la tradición local e invierten en cosas que elevan la moral del personal, como uniformes de buena calidad. Encuentran que su personal está sumamente orgulloso de usarlos, y esto ayuda a fomentar un espíritu de equipo que creen que beneficia a todos. Un encuestado de Nueva Zelanda se hace eco de esto diciendo: “Con el tiempo, empiezas a familiarizarte con la sociedad y comienzas a aceptar las diferencias. Te das cuenta de que se pueden hacer pequeños cambios dentro de tu propia 'comunidad' que está en tu campo”.

Cuando los neozelandeses van por primera vez a Chile, el idealismo que algunos tienen pronto se transforma por las experiencias que tienen viviendo y trabajando en una sociedad de alta distancia de poder. En esta cultura, los diferenciales de poder se consideran normales y legítimos, dando lugar a una sociedad construida sobre principios jerárquicos, mientras que los neozelandeses consideran que los diferenciales de poder son ilegítimos y luchan por la igualdad. Esta diferencia en los valores de la distancia de poder crea problemas únicos tanto para los neozelandeses como para los chilenos. Para los neozelandeses, la burocracia que resulta de la alta distancia de poder en Chile es una fuente de gran frustración y hace que trabajar en Chile sea muy difícil para ellos. Como efecto continuo, la impaciencia que los neozelandeses tienen por esta burocracia es lo que a los chilenos les resulta más difícil aceptar de los neozelandeses. La estructura social jerárquica arraigada es otro resultado de la gran distancia de poder que los neozelandeses luchan por navegar. Muchos aprenden que su forma de interacción con las personas no se puede trasplantar

desde una sociedad con supuestos y valores claramente definidos. Los neozelandeses avanzan eligiendo aceptar o rechazar valores locales, o hibridando sus propios valores para adaptarse mejor al medio ambiente.

5.4. Estilo de comunicación implícita vs. explícita

La comunicación entre individuos se realiza mediante el uso de información verbal y no verbal, los individuos gestionan esta información y luego la evalúan (Bawa y Williams, 1997). Nos comunicamos recurriendo inconscientemente al estilo de comunicación y a los patrones de comunicación aceptados y con los que estamos más familiarizados. Estas reglas se aprenden a una edad temprana y esta es la forma preferida y esperada de comunicar. Una fuente importante de malentendidos entre los neozelandeses y los chilenos proviene de una diferencia en sus estilos de comunicación: los chilenos prefieren comunicarse más implícitamente mientras que los neozelandeses prefieren comunicarse más explícitamente.

5.4.1. Los chilenos encuentran difícil el estilo de comunicación explícito de los neozelandeses

El estilo explícito de comunicación de los neozelandeses es directo, tiene propósito directo y se centra en lo que realmente se dice. Este estilo de comunicación puede verse como un ataque si se lo interpreta mal. Un encuestado chileno dijo en relación con la comunicación de los neozelandeses: "Inicialmente se podría decir que lograr un sentido de confianza era difícil, también se pueden presentar como un poco fríos y agresivos verbalmente..." Otro encuestado chileno comentó: "Los neozelandeses son muy directos e impulsivos; muchas veces ególatras e intolerantes. Esas actitudes me molestaron en algún momento, hasta que aprendí a convivir con ellas". Profesional Rural Chileno 'B' comentó que, de hecho, prefería el estilo de comunicación explícita de los neozelandeses cuando se trata de negocios, ya que se cansa de las fallas en las comunicaciones que experimenta con los chilenos: "Es fácil de entender y una relación formal más directa facilita todo, es una buena cosa".

Los neozelandeses son conscientes de que son percibidos como comunicadores directos y explícitos en Chile. Inversor NZ 'A' comenta que los chilenos a su alrededor han tenido que acostumbrarse a su franqueza: "No somos tan abiertos como los chilenos, y usamos menos palabras". Inversor NZ 'D' continúa diciendo que: "El hecho de que seamos muy directos con

lo que decimos... Y nuestra manera, tenemos una distancia personal... puede interpretarse como 'frío'. Rara vez expresamos nuestras emociones ... Como que somos maleducados, ¿quizás?"

Existe un fuerte sentimiento entre los neozelandeses entrevistados de que esta comunicación explícita se valora en la cultura de Nueva Zelanda y que expresa franqueza y honestidad. "No evitamos las cosas que hay que tratar, simplemente lo decimos tal como es". (Inversor NZ 'D')

Un chileno hace la importante observación de que la franqueza que se percibe de los neozelandeses (y el efecto que esto tiene en la forma en que los chilenos los ven) está fuertemente relacionada con el dominio del idioma de los neozelandeses:

Hay muchos malentendidos. Muchos problemas tienen que ver con problemas idiomáticos y el uso fuerte de ciertas palabras. [Los neozelandeses] parecen que están apurando, y acosando. Dicen palabras francas y sin dobles. A una persona chilena, de repente, esas frases fuertes les choca . Se puede sentir ofendida, pero también se preocupa... Yo tengo que explicarlo a muchos compañeros cuando hablan de esto, tengo que decir que para los neozelandeses esa palabra es mucho más suave, no se da cuenta de cómo suena cuando la emplean. A mí, esto no me preocupa, porque entiendo que los neozelandeses luchan por comunicarse. [Los neozelandeses] nunca van a tener un dominio 100% de español.

Profesional Rural Chileno 'A'

El punto de vista de este chileno está respaldado por el comentario de un encuestado chileno: "La comunicación por problemas de idioma nos ponía con un grado de nerviosismo alto". Tanto el estilo de comunicación explícito de los neozelandeses como su pobre capacidad lingüística actúan en detrimento de cómo se perciben en Chile y hacen que algunos chilenos sean cautelosos y vacilantes para trabajar con ellos.

Las culturas que se comunican de forma implícita pueden sentirse "limitadas" si se les habla de una manera más directa, y los comunicadores explícitos, como los neozelandeses, pueden pasar por alto este mensaje sutil (Bawa y Williams, 1997). Los neozelandeses pueden parecer demasiado asertivos, groseros o groseros debido a su estilo de comunicación. La Agregada Comercial, Rhianon Berry dice a esto:

[Los neozelandeses] son muy directos. A veces somos un poco contundentes, y los neozelandeses tienden a ser más así de lo que lo serían los chilenos en el espectro

de las cosas. Ahora, no a todos [chilenos] les importará, pero puede haber algunas personas con las que necesitas ser más diplomático .

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Berry sugiere que la franqueza de los neozelandeses incluye no solo la forma en que decimos las cosas, sino también la apertura de neozelandeses y los temas de los que están preparados para tratar:

No creo que un kiwi pueda entrar, por ejemplo, y decir 'ay Dios, este lugar es un desastre, ¿para qué están haciendo eso?'. No puedes entrar y criticar la forma en que están ejecutando sus operaciones. Es posible que lo vea y piense que es un desastre, y que vea oportunidades de mejora, pero no puede señalar estas cosas a las personas con las que va a intentar hacer negocios... Especialmente si todavía no tienen una buena relación. Al no tener la relación primero, se verá arrogante.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Berry sugiere que tal honestidad no sería productiva ni propicia para la construcción de relaciones. "Me encuentro haciendo esto, me encuentro y tengo que ajustarme, pero está muy arraigado en nosotros, simplemente somos personas muy transparentes. Si pensamos algo, entonces somos propensos a abrir la boca y decirlo, y esperamos que no ofenda."

Nuevamente, NZTE recomienda que estas situaciones se manejen con sensibilidad, ya que es importante que parezca que no se está apurando o insistir en una respuesta demasiado pronto (Market Guide Brazil, 2018). Inversor NZ 'D' sugiere que los neozelandeses deben ser muy cautelosos al ser tan directos y los chilenos lo perciben:

Lo que hay que hacer es pensar antes de hablar, piensa. Retroceda y eche un vistazo antes de actuar. No corras como un toro en una puerta, porque eso es lo que hice. Desde el punto de vista de la administración de fincas, pero también en la ciudad, si no me gustó algo, se lo hice saber. Probablemente era bastante arrogante. Y me encontré refiriéndome a 'en Nueva Zelanda, así es como lo hacemos...', pensando que iba a cambiar Chile a ser más como Nueva Zelanda.

Inversor NZ 'D'

Berry también sugiere que "Si te acercas a los negocios como una transferencia de tecnología, o como una oportunidad para intercambiar conocimientos, y 'quiero aprender de ti, por mucho que tenga cosas que podrías aprender de mí', entonces eso tiene un enfoque más suave, y propicia la construcción de relaciones".

Profesional Rural Chileno 'B' dijo que está de acuerdo en que los neozelandeses son más comunicadores directos que los chilenos en términos relativos, pero también comenta que los neozelandeses pueden ser muy diplomáticos e indirectos cuando dan consejos, por ejemplo:

 Mi observación es que les cuesta a los neozelandeses ir al directo... Es demasiado poético la forma de decir las cuestiones... me cuesta describir eso, pero es como 'oye, lo hiciste mal' es más como 'oye, mira esto, estas cosas se podrían hacer mejor... sin embargo' ... Es complicado, sobre todo cuando los neozelandeses tienen limitaciones idiomáticas, es como 'este kiwi, ¿qué quiere decir?' Es como que hay demasiada poesía detrás del mensaje. Varias veces me ha costado entender el mensaje a fondo.

Puede que con la retroalimentación los neozelandeses no se sienten cómodos en correr el riesgo de ofender a las personas.

En general, los chilenos consideran que los neozelandeses son comunicadores muy directos, y esto, junto con un dominio limitado del idioma, tiene un impacto negativo en la forma en que los locales perciben a los neozelandeses y en su disposición a trabajar con ellos. Los chilenos también perciben mal a los neozelandeses cuando critican o dicen lo que piensan de una manera que no es culturalmente aceptable en Chile.

5.4.2. Los neozelandeses encuentran difícil el estilo de comunicación implícita de los chilenos

Si bien los chilenos pueden tener dificultades con el testimonio explícito de los neozelandeses, algunos de los rituales comunes en la comunicación chilena (que son el resultado de su estilo de comunicación implícito) han sido difíciles de aceptar para algunos neozelandeses.

Un ejemplo de un ritual de comunicación en la cultura chilena es la práctica de tener (a veces largas) conversaciones sobre temas no comerciales antes de que sea aceptable comenzar un negocio. "Chile tiene una cultura impulsada por las relaciones, por lo que las reuniones deben usarse para construir una relación y establecer confianza. Tenga discusiones no comerciales y espere a que la otra parte inicie un cambio de tema" (Market Guide Chile, 2018). "Lo encontré realmente interesante porque nunca hablan directamente sobre el negocio cuando te encuentras por primera vez; siempre es, ¿cómo está la esposa?,

¿cómo está la familia?, ¿cómo están los niños? ¡Todo el mundo parece hacer eso!" (Inversor NZ 'F')

El proceso de comenzar conversaciones y reuniones con discusiones, a veces extensas, sobre su familia y otros temas no relacionados con el negocio, parece improductivo para algunos neozelandeses.

[Los chilenos] siempre preguntan por su familia, pero hasta el punto en que yo no pregunto por su familia porque 'estamos aquí para hablar de esto'... A veces son tan educados que realmente, pienso acerca de lo descortés que era y, y como yo no les pregunte sobre su familia. En Nueva Zelanda cualquier educado, '¿cómo estuvo tu fin de semana?' es superficial, puede ser solo un rompehielos, y no siempre es genuino.

Inversor NZ 'D'

No todos los neozelandeses se molestan con este tipo de rituales, sin embargo, algunos llegan a disfrutarlos. "Estaba absolutamente feliz de hacer eso [hablar sobre la familia]. ¡Me metí en el papel muy rápidamente! Fue bueno". (Inversor NZ 'F') El agente de exportación Gerry Williams agrega: "Usted está haciendo negocios con un amigo. No es como un acuerdo puramente comercial en el que uno se da la mano al final del día y se va a casa y ya está". (G. Williams, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Otro ritual en las culturas que exhiben un estilo de comunicación implícito es la tendencia a quedar bien en las conversaciones para evitar la vergüenza y mantener la armonía interpersonal. En ambientes de alta presión, los miembros de estas culturas pueden decir "sí" para mantener la armonía, pero no tienen intención (o saben que no tienen medios) de hacer lo que se les pide (J. Martínez, comunicación personal, 9 de agosto de 2018).

Profesional Rural Chileno 'B' está de acuerdo en que esta es la razón por la cual los chilenos no hablan tan directamente: "Los chilenos no hablan tan directamente porque la parte emocional y la relación emocional tiende a ser más importante para ellos". Pero para los neozelandeses, es especialmente difícil trabajar con el aspecto de quedar bien de la comunicación implícita de los chilenos.

Varios neozelandeses en el proceso de encuesta y entrevista compartieron sus experiencias de trabajar con esta tendencia de quedar bien:

- “La gente latina a veces, por cortesía, no expresaría desacuerdo, pero simplemente no cumpliría con la acción que los kiwis esperaban” (Morgan, 2008).
- Un encuestado de Nueva Zelanda comentó: "Traté de enviar muestras de histología a los EE. UU. para su análisis y nunca lo lograron; simplemente evitaron respuestas reales sobre por qué no las enviaron".
- "El 'sí' chileno puede ser débil... hay un baile. Un kiwi quiere seguir con las cosas y, a veces, los chilenos necesitan la danza social... si se les presiona, dirán 'sí', pero en realidad es un 'no'" (Inversor NZ 'C')
- Inversor NZ 'A' explica que descubre que cuando algo es urgente, puede presionar a los chilenos, pero en el teléfono, pueden decir "sí", cuando realmente necesita ver a estas personas en persona para que promesas como esta sean más significativas. Él cree que todos se presionan entre sí, y que los kiwis no son considerados arrogantes por hacer esto.
- "En la cultura chilena, no les gusta decir 'no' y creo que en una situación social quieren complacer". Inversor NZ 'D' luego explicó la situación de cuando la esposa (extranjera) de un amigo chileno admitió que en realidad no quería una chaqueta que le ofrecían como regalo, él se sorprendió de que su esposa hubiera sido honesta y se lo dijo a su amiga. Desde su punto de vista chileno, ella debería haber aceptado el regalo con "gusto" a pesar de que no le gustaba, en lugar de rechazarlo.
- “¡La cultura de quedar bien es enorme! 'Sí, sí, estaré allí mañana', y luego no aparecen, y luego intentas llamarlos, y luego no contestan... es como, podrías haber dicho que 'no', que no ibas a poder hacerlo. A veces los chilenos dicen 'sí' solo para complacer a alguien. O para salvar un conflicto, tal vez ... los chilenos con ascendencia alemana, son un poco más directos, 'esto es lo que está pasando'. Mientras que otras personas dicen que van a venir y que nunca aparecen". (Inversor NZ 'C')

Inversor NZ 'D' señala cómo esto choca con los valores de los neozelandeses. Interpretaron muy negativamente la cultura de quedar bien al principio, y se sintieron decepcionados por los chilenos que no se mantuvieron fieles a su palabra:

Entonces, es que como nosotros [los neozelandeses] valoramos la honestidad, incluso si no va a complacer a la otra persona, mientras que a los chilenos les gusta complacer a otros socialmente... Para mí, durante mucho tiempo, esto lo interpretaba como engaño, y no me sentía cómodo, porque no sentía que las

personas estuvieran siendo sinceras, y que tal vez las personas eran realmente agradables a mi cara, pero en realidad no estaban siendo realmente genuinos. Pero ahora entiendo que no es que engañan, sino que es importante para ellos y su cultura estar en armonía con el grupo.

Las diferencias en los marcos de tiempo aceptados también son una fuente de malentendidos entre los neozelandeses y los chilenos, y estas diferencias las ven los neozelandeses como resultado del estilo de comunicación implícito de los chilenos.

Creo que muchos malentendidos [entre chilenos y neozelandeses] tienen que ver, en general, con el cumplimiento de los objetivos dentro de plazos determinados. Lo que he visto es que de repente, se plantean objetivos de hacer ciertas cosas pero hay implícitos plazos... y plazos aquí en Chile, en general, ¡no son muy importantes! Son demasiado flexibles. Y a veces tan flexibles, que las cosas terminan técnicamente haciéndose fuera de plazo... Muchas veces sucede eso. El 'timing' es algo que genera frustración.

Profesional Rural Chileno 'B'

Un encuestado de Nueva Zelanda comentó que para evitar situaciones en las que el estilo de comunicación implícito se convierta en un problema, “la claridad sobre lo que las partes acordaron luego de las reuniones es necesaria con respecto a las acciones que cada parte acordó, o exactamente lo que acordaron las partes.”

Los neozelandeses también pueden confundirse con señales culturales implícitas en reuniones de negocios en Chile. En una reunión de negocios, los chilenos pueden parecer estar muy interesados, pero es posible que no respondan a la comunicación de seguimiento.

Las empresas que vienen a Chile a menudo se sorprenden de que los chilenos no respondan a los correos electrónicos, y lo encontrarán frustrante. Tendrán una reunión y, aparentemente, esa reunión fue muy bien, se irán sintiendo que han tenido un buen viaje de negocios, podrían escribir algunos correos electrónicos después de regresar y no recibir ninguna respuesta. Y serán como, ¿qué diablos? ¿Fue el mismo viaje de negocios que pensé que tenía?

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Berry sugiere que esta falta de seguimiento por parte de los chilenos podría ser malinterpretada por los neozelandeses, sin embargo. Los neozelandeses pueden ver este comportamiento como un ejemplo de los chilenos manteniendo la armonía y creer que los

chilenos nunca estuvieron realmente interesados, y tal vez sienten que han perdido el tiempo. Pero Berry cree que el seguimiento (y quizás hacer esto más de una vez) con los chilenos es una parte normal de cómo se hacen los negocios allí.

Creo que a veces los chilenos no responden a los correos electrónicos porque no tienen nada que decir. Fue una buena reunión y está bien, pero no se sienten obligados a reconocer el correo electrónico que se les envió, por lo que no responden... Creo que es importante que los neozelandeses aprendan a seguir más y no creo que seamos groseros al hacerlo, esto es algo cultural que yo tuve que aprender. Si no sabía nada de ellos en una semana, me sentía un poco avergonzado por escribir otro [seguimiento] porque 'ay Dios mío, los estoy molestando'. Creo que los chilenos esperan que los sigamos y si los 'molestamos', en realidad es un recordatorio, y lo verán como un recordatorio amistoso. Y probablemente lo reconocerán la segunda vez y no la primera.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Berry dice que los neozelandeses pueden necesitar cambiar en qué se pone su energía cuando se trata de establecer relaciones comerciales. Su consejo es intentar hacer menos negocios en las reuniones y poner más energía en el seguimiento.

Si simplemente te sientas y esperas, entonces no va a suceder, no es así como se hace el negocio aquí. Debe estar un poco más ansioso por ese negocio: esta es la diferencia, en las reuniones, los neozelandeses pueden ser más agresivos, cuando en realidad es en el seguimiento que debemos ser más agresivos. La reunión de negocios es para las relaciones y para conocerse, es la charla, y la construcción de una buena relación. Y las cosas de negocios, la agresividad, deben venir en ese seguimiento.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Las diferencias en los estilos de comunicación (debido a valores culturales únicos) causan muchos malentendidos entre los neozelandeses y los chilenos. Si bien la franqueza y claridad de los neozelandeses puede ofender a los chilenos y hacer que piensen que los neozelandeses son arrogantes o fríos, la comunicación implícita de los chilenos puede hacer que los neozelandeses se vuelvan impacientes y malinterpreten las señales sociales como deshonestidad y falta de compromiso.

5.5. Grado de individualismo vs. colectivismo

El grado de individualismo versus colectivismo se refiere al grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. En las sociedades individualistas, se espera que las personas se enfoquen en cuidar de sí mismas y de su familia directa solamente. También pueden estar más motivados para competir con otros y progresar en términos materiales. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen en mayor medida en grupos y se cuidan mutuamente a cambio de lealtad. Las relaciones forman la base de las sociedades colectivistas. Hofstede Insights (2018) sugiere que Nueva Zelanda es una sociedad más individualista que Chile, que tiende a ser más colectivista. Los chilenos identificaron en la encuesta de la tesis que el grado de individualismo de los neozelandeses era difícil de entender y aceptar para ellos. Específicamente, acordaron que los neozelandeses "quieren apresurar negocios y transacciones y establecer relaciones más adelante", y que "pueden valorar el trabajo y la progresión más que la vida y la familia".

5.5.1. La importancia del colectivismo y las relaciones en la cultura chilena

La sociedad chilena es altamente colectivista, y los neozelandeses deben adaptarse a estas diferencias en los valores cuando vayan a trabajar con los chilenos. Esta sección trata sobre la importancia de conocer socios comerciales en Chile y la idea de que la sociedad chilena se basa en contactos sociales.

Conocer a posibles socios comerciales en lugar de acelerar las transacciones

La investigación sugiere que, en las sociedades colectivistas, se da gran importancia a las relaciones y la interdependencia. En los negocios, esto significa que la construcción de relaciones y el conocimiento de los posibles socios comerciales tiene prioridad antes y al mismo tiempo que se involucra en los negocios. "A los sudamericanos les gusta pasar más tiempo que [los neozelandeses] construyendo una relación social junto con sus transacciones comerciales" (Morgan, 2008). NZTE sugiere comenzar con conversaciones generales para conocerse antes de hacer negocios (Market Guide, 2018).

Aquí [en Chile], se trata de encontrar puntos en común, y casi convertirse en un amigo con esa persona [antes de hacer negocios]. Prefieren tener relaciones donde te conocen. Los profesionales rurales con los que tratamos quieren estar a nivel personal con nosotros. Probablemente preferimos ir directo al grano, no nos gustan las cosas esponjosas.

Gerry Williams está de acuerdo con esto, diciendo: “Las relaciones son muy importantes. Esa es una de las cosas sobre los chilenos en particular. Con el paso del tiempo, ¿tienes que conocer a mamá y los niños! Y eso es parte del acto... Existe una relación muy personal, especialmente si está haciendo negocios a largo plazo”. (G. Williams, comunicación personal, 17 de abril de 2019). Profesional Rural Chileno 'C' reitera que aquellos neozelandeses con mayores habilidades lingüísticas y culturales sufren menos contratiempos en la construcción de relaciones comerciales que aquellos que no: “Todas las actividades de negocios requieren de habilidades sociales, que deben desarrollarse para lograr la confianza y aceptación de la contraparte.”

Chile tiene una cultura de confianza relativamente baja en los negocios, y podría ser por esta razón que los miembros consideran que el colectivismo es tan importante. Los chilenos pueden enfatizar la necesidad de conocer socios potenciales para evaluar su confiabilidad y comprender sus motivaciones.

La cultura empresarial de Nueva Zelanda es ‘inocente hasta que se demuestre lo contrario’, mientras que la cultura empresarial chilena es todo lo contrario, es ‘culpable hasta que se demuestre lo contrario’. La gente no confiará en ti por adelantado. Mientras que [los neozelandeses] confiarán en la gente por adelantado hasta que hagan algo mal. Entonces, creo que construir esa confianza de relación podría ser bastante complicado cuando se comienza desde dos puntos diferentes.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Los neozelandeses no suelen considerar la confianza en la misma medida que los chilenos ya que están acostumbrados a trabajar en un entorno de baja corrupción y con instituciones legales sólidas. Los neozelandeses pueden confiar en estas instituciones y en las leyes que imponen en caso de que ocurra algo adverso con sus socios comerciales. Inversor NZ 'C' comenta sobre el hecho de que el sistema legal puede no ayudar cuando las cosas van mal en Chile:

He tenido muchos tipos diferentes de contratos legales aquí [en Chile], y usted puede tener un contrato legal para algo, cuando, de hecho, para hacerla cumplir realmente, es bastante difícil. [Es] toda esa cosa de 'confianza'... Cuando entras en un trato con alguien, realmente quieres asegurarte de que ese trato funcione. No puedes entrar en un acuerdo y pensar que no importa, porque de todos modos va a cumplir el contrato...

Los chilenos tienden a confiar en la palabra de los demás en lugar de los acuerdos contractuales formales. Parece que valoran la interdependencia y se centran en las relaciones a largo plazo (Friedrich et. al, 2006). Muchos neozelandeses dirían que ellos también operan de la misma manera informal, pero los neozelandeses pueden subestimar el valor de operar bajo instituciones sólidas y cómo esto reduce la medida en que usted debe conocer a sus socios.

Con el fuerte enfoque de los chilenos en establecer relaciones con sus socios comerciales, es comprensible por qué pueden percibir que los neozelandeses buscan "negocios y transacciones rápidas". Una vez más, el pragmatismo y la naturaleza orientada a las tareas de los neozelandeses significa que tienden a querer optimizar el uso de su tiempo y pasar rápidamente al tema de los negocios. Rhianon Berry dice que esto puede no ser bien recibido en Chile, pero los chilenos son más tolerantes a este respecto que otros ciudadanos de América Latina.

[Los neozelandeses] son probablemente un poco rápidos... Tendemos a querer finalizar el trabajo lo antes posible. Chile probablemente tiene el estilo de negocios más agresivo de América Latina, por lo que si los neozelandeses se ven así [rápidos] en Chile, es probable que no causen una gran ofensa al hacerlo. Sin embargo, en otras culturas latinoamericanas, en realidad esto tendrá impactos negativos en las relaciones. En Chile, no estoy segura de si eso detendría el acuerdo, pero... las personas hacen negocios con las personas que les gustan; las personas no hacen negocios con personas que no les gustan... El conocer quiénes son las personas, conocer a la familia, exponerse un poco sobre quién es usted como persona y no solo como persona de negocios - es importante.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Ser "rápido" para pasar a hablar de negocios antes de que se construya una relación y una confianza puede ser percibido mal por los chilenos, y donde no existe un entendimiento mutuo, puede obstaculizar la relación comercial.

Un encuestado de Nueva Zelanda comentó que es difícil establecer relaciones leales en Chile. "Las personas y las empresas pueden ir y venir tan fácilmente. No se toma ninguna ofensa y, a menudo, la relación se volverá a desarrollar en una fecha posterior, pero una relación comercial leal y duradera no es tan fácil de conseguir como lo es en la zona rural de

Nueva Zelanda". Otro encuestado de Nueva Zelanda comentó que "una vez que los chilenos tienen una buena relación contigo, son extremadamente leales".

La sociedad chilena se construye sobre contactos sociales

El colectivismo de la sociedad chilena (combinado con su gran distancia de poder) ha resultado en que Chile sea un lugar donde a quién conoces es importante y donde los contactos sociales a menudo son clave para lograr el progreso. Inversor NZ 'C' habló en la entrevista sobre cómo habían subestimado el valor de los contactos en Chile.

Creo que lo que realmente no entendí cuando vine por primera vez, fue el valor de la familia y los amigos, y el hecho de tener esas redes sociales. Es muy fácil no ponerle un valor. Tenía mucha familia en Nueva Zelanda, así que no fue tan importante. [Pero aquí] realmente no recoges las cosas y realmente no tienes ninguna protección ... No tienes una red ... Creo que hay personas buenas y malas en todas partes. Pero como no tienes ese filtro, eres increíblemente vulnerable, y no creo que realmente aprecies lo vulnerable que eres en ese momento .

En Chile, el colectivismo, la importancia de tener contactos sociales (conocidos coloquialmente como "pitutos"), y su capacidad de ayudar con favores, han dado lugar a una fuerte cultura de nepotismo. La experiencia se considera menos importante que sus antecedentes personales, familiares y en la empresa. La familia y la amistad desempeñan un papel importante en los negocios, y alguien que se conoce es importante (Market Guide Chile, 2018). Varios neozelandeses durante el proceso de la entrevista comentaron sobre los niveles de nepotismo en Chile, cómo forma parte de la sociedad chilena y que han tenido que acostumbrarse. Un encuestado de Nueva Zelanda identifica esto diciendo: "A veces, cuando las personas se postulan para roles, tienden a tener conexiones familiares en lugar de tener la habilidad más adecuada o ser culturalmente inteligente para el rol".

Inversor NZ 'E' está de acuerdo y agrega a esto diciendo: "Aquí se trata de contactos. Tengo un primo aquí, o un tío allí. Tiene más que ver con contactos que cuán bueno podría ser alguien. Puede que sea el mejor contratista del mundo, pero puede que no le vaya bien por sus propios méritos si no tiene los contactos y las conexiones correctas".

Otro encuestado de Nueva Zelanda comenta que para ellos, la cultura del nepotismo fue particularmente difícil de aceptar:

La promoción de personas simplemente porque provienen de la familia 'correcta' y no porque hayan ganado ese puesto de trabajo o la promoción me frustra. Me he

reunido con personas que han trabajado muy duro y conocen bien su campo, pero que no tienen oportunidades o están mal pagas simplemente porque el sistema no las favorece.

Encuestado NZ

Profesional Rural Chileno 'B' comenta que el nepotismo en Chile también provoca la perpetuación del sistema de clases sociales en Chile:

El tema de las clases sociales en Chile es algo negativo. Muchas veces hay personas que tienen aptitudes técnicas pero no pertenecen a ciertas clases sociales y les cuesta más llegar a obtener algún puesto de trabajo, por ejemplo. Están preparados técnicamente, pero de dónde viene empieza a pesar... No tengo claro cómo los afecta a los neozelandeses eso, pero creo que no es que tengan que transformarse en clasistas [para operar en Chile].

Profesional Rural Chileno 'B'

Aceptar el nepotismo en Chile ha sido difícil para muchos neozelandeses porque parece chocar con la creencia general de los neozelandeses en la meritocracia y el universalismo. Los miembros de la sociedad de poca distancia al poder, como los neozelandeses, creen que el conocimiento y las habilidades ofrecen una base para la contratación y la promoción de decisiones en el lugar de trabajo. Los logros relacionados con el trabajo constituyen un mérito, en oposición a la membresía social, conexiones familiares, educación y otros criterios de estatus social que pueden facilitar el progreso en otras sociedades. Rhianon Berry cree que si bien el nepotismo existe en Nueva Zelanda, no se manifiesta allí como en Chile.

Somos una meritocracia, recompensamos y promovemos a las personas por mérito, evaluamos por mérito. Mientras que aquí [en Chile], es desafortunado, pero si naces en la familia correcta y privilegiada, probablemente terminarás en posiciones más privilegiadas en comparación con alguien que no lo haya hecho. Definitivamente hay ejemplos aquí de personas que han avanzado sin eso, pero es un camino mucho más difícil, y probablemente haya un techo para ese desarrollo. Probablemente llegarán a un punto en el que simplemente no conocen lo suficiente de las personas adecuadas para llegar más lejos.

Al valorar el universalismo (sobre el particularismo), los neozelandeses creen que las mismas normas se aplican a todos y se esfuerzan por tratar a todas las personas con las mismas reglas de acuerdo con su comprensión de la equidad. Inversor NZ 'E' comenta:

El nepotismo es considerado injusto en Nueva Zelanda. Consigues un trabajo, te demuestras, subes y eres el gerente algún día. Pero tanto en el gobierno como en el sector privado aquí [en Chile], los contactos son cómo sucede eso. Sin embargo, [Chile] está en el proceso de tratar de cambiar esto y para que todo sea más transparente, al tener un rastro de licitaciones para contratos, etc.

Sin entender la importancia del colectivismo en un entorno de menor confianza, los neozelandeses corren el riesgo de ser percibidos como personas que desean acelerar el negocio. Los neozelandeses pueden inicialmente subestimar el valor de los contactos sociales en Chile y luchar por trabajar en la cultura del nepotismo que los neozelandeses consideran injusta.

5.5.2. Valorar la vida y la familia sobre el trabajo y la progresión

El concepto de colectivismo en Chile está relacionado con los valores sociales donde el enfoque está en "trabajar para vivir". Las personas necesitan un sentido de pertenencia dentro de un grupo social, más que el progreso individual y la competitividad típica de las sociedades individualistas. Los resultados de la encuesta muestran que los chilenos perciben que los neozelandeses valoran el trabajo y el progreso material sobre la vida y la familia, y que esto les resulta difícil de entender.

Creo que una diferencia importante entre los chilenos y los neozelandeses es los objetivos de vida... Me da la impresión de que los objetivos económicos son un motivador importante en la vida de la gente de Nueva Zelanda. Y en el chileno, eso no es tan claro - no digo que no exista, pero no es tan claro... Pienso que el chileno tiende a priorizar otras cosas antes que la parte económica... El neozelandés puede hacer un esfuerzo más grande que lo que podría hacer un chileno por lograr un objetivo económico.

Profesional Rural Chileno 'B'

Los chilenos luchan con esta idea, tal vez porque los chilenos creen que valorar la familia de uno significa gastar el tiempo y el dinero en su familia; mientras que los neozelandeses

pueden creer que muestran que valoran a su familia trabajando más, sacrificando el tiempo de vida" y buscando el progreso económico que finalmente beneficiará a sus familias.

Los neozelandeses que vienen a Chile obviamente están enfocados en sus metas... Han venido a ganar dinero. Es parte de nuestra cultura poner el trabajo antes que cualquier otra cosa. Estamos tratando de hacer nuestro camino en la vida y hemos establecido nuestras ambiciones altas.

Inversor NZ 'D'

"Los neozelandeses son ambiciosos, pero lo hacen bien. En el rubro lechero, hacen muchos sacrificios y tienen mucho coraje" (Profesional Rural Chileno 'A'). Este chileno reconoce que los neozelandeses en Chile están motivados por el éxito económico, y agregó que los chilenos también aspiran al mismo tipo de éxito, pero están menos motivados para hacerlo: "Los neozelandeses dan la impresión de que quieren ganar plata y ser ricos en el menor tiempo posible... Mientras que los chilenos quieren trabajar poco y ganar lo más posible con el mínimo esfuerzo" (Profesional Rural Chileno 'A').

Debido a que los chilenos tienden a valorar la vida y la familia por encima del trabajo y la progresión, surgen problemas entre los neozelandeses y los chilenos con respecto a las expectativas en cuanto al horario de trabajo. "Hay diferencias [entre los chilenos y los neozelandeses] alrededor de las expectativas en las horas de trabajo. Los chilenos se sienten un poco molestos con ese tema... Piensan '¿para qué vamos a trabajar más?'. Es la diferencia que se nota." (Profesional Rural Chileno 'A'). Inversor NZ 'D' advierte que el hecho de que los chilenos están menos preparados para trabajar las mismas horas que los neozelandeses no puede confundirse con el estereotipo erróneo de que los chilenos son "perezosos". Señala que los neozelandeses pueden aprender de los chilenos sobre el restablecimiento de sus prioridades:

No es necesariamente que los neozelandeses sean más trabajadores o que los neozelandeses sean 'mejores'. Los chilenos son muy trabajadores. Y lo que [los neozelandeses] no tienen es el equilibrio entre el trabajo y la vida, y los chilenos sí lo tienen. Con eso luchamos, porque sentimos que [el tiempo fuera del trabajo] es 'perezoso'... o que 'no es así como lo haríamos en Nueva Zelanda'. Por ejemplo, terminar a la hora en que se supone que debes terminar para poder ir a casa y estar con tu familia. Tu familia debería ser el número uno de todos modos, no debería ser el trabajo.

Los neozelandeses comentan cómo los chilenos están muy orientados hacia la familia en términos de cómo gastan su tiempo y su dinero, y que esto tiene prioridad sobre otros compromisos, incluido el trabajo. Inversor NZ 'D' comparte que él pasó por alto el fuerte sentido de familia de los chilenos en relación con los turnos de sus trabajadores:

En mi primer año aquí, tuvimos la oportunidad de tener un descanso a las 11 am, así que traté de enviar a todos a casa a las 11am. Pero dijeron 'no, nos vamos a casa a la 1 pm' y yo luché con eso porque [para mí] te vas a casa cuando hay una oportunidad de ir a casa... Pero no tomé en consideración su punto de vista de que su esposa los estaría esperando a la 1 pm, y sus hijos también volverían a casa a esa hora, y ese era su momento con su familia y ese era el momento de tener una buena comida casera.

Inversor NZ 'B' también señaló que tener un descanso regular al mediodía para satisfacer las necesidades familiares de los trabajadores fue un cambio en la forma en que abordaron su trabajo:

Almorzar a la 1 pm, ir a casa y tener dos horas de descanso y tener una buena comida... Para nosotros, fue muy difícil acostumbrarse, en realidad, detener el día a las 1pm para comer adecuadamente y almorzar. Estábamos tan acostumbrados a estar en movimiento.

Inversor NZ 'F' agrega:

[Los chilenos] están muy orientados a la familia, mucho más que lo que he visto en Nueva Zelanda. La forma en que los padres cuidan a sus hijos en la ciudad, los padres, las madres, los hermanos - es realmente muy agradable. Y lo que la gente estaba tratando de lograr en el trabajo [en Chile] fue por el bien de su familia, porque simplemente no tienen el respaldo social que tenemos [en Nueva Zelanda].

Las sociedades colectivistas, como Chile, pueden tender a cultivar relaciones de colaboración más que competitivas entre los miembros. Inversor NZ 'B' descubrió que esto era cierto cuando estaban realizando entrevistas para los miembros del personal. Descubrieron que todos los candidatos se mostraban reticentes y estaban incómodos para hablar sobre sus fortalezas y por qué deberían obtener el trabajo sobre otras personas. Todos adoptaban un enfoque humilde, y decían que "probablemente no haya una razón clara para contratarme por encima de los demás, porque hay muchas personas buenas por ahí", antes de explicar

con vacilación sus fortalezas. Esto es un marcado contraste con las sociedades individualistas, como Nueva Zelanda, que puede estar más impulsada por valores como la competencia, el logro y el éxito, y el éxito se define como ser el ganador o el mejor en el campo. Este es un factor que puede hacer parecer que los comportamientos de los neozelandeses estén relativamente más relacionados con el trabajo y el progreso económico.

Dado que el trabajo puede ser una prioridad menor para los chilenos en comparación con otras cosas, esto puede contribuir a que los chilenos tengan un concepto diferente del tiempo en comparación con los neozelandeses, y lo que los extranjeros pueden llamar la actitud de "mañana", donde el trabajo puede postergarse. Esto choca con los valores orientados a la tarea de los neozelandeses. "No hay prisa por hacer nada aquí, si tiene una fecha límite o si necesita que se haga algo... es más como 'oh, bueno, eso puede esperar hasta mañana'... 'Pero quería hacerlo hoy, ¿por qué no podemos hacerlo hoy?'... 'Oh, lo haremos mañana'". (Inversor NZ 'E'). Un encuestado de Nueva Zelanda está de acuerdo diciendo: "En algunos casos, la importancia del tiempo no significa mucho para varios contratistas". Gerry Williams está de acuerdo en que hay una cierta cantidad de '¿por qué hacemos hoy lo que inevitablemente podríamos hacer mañana?' en la cultura chilena, por lo que la comunicación falla a veces. Destaca la necesidad de tener claridad en las expectativas y la comunicación. (comunicación personal, 17 de abril de 2019) Inversor NZ 'D' expresa su frustración por el tema al decir:

Estamos acostumbrados a programar nuestro día para que podamos hacer cosas en ciertos momentos, y parecen estar más relajados en eso aquí. [Los chilenos] pueden decir que estarán en el campo 'por la tarde', pero nunca quieren confirmar una hora específica, y eso lo hemos encontrado muy difícil, especialmente si estamos ordeñando nosotros mismos como parte del equipo. Si alguien aparece queriendo hacer negocios con nosotros a las 4 de la tarde, esperarán que nos detengamos y tengamos una conversación con ellos durante 2 horas, y eso es algo imposible.

Inversor NZ 'D'

Inversor NZ 'D' también explica que las horas de operación del negocio en la ciudad son diferentes de un negocio a otro, y están divididas para que el personal comience tarde y tenga un almuerzo largo. Esto los altera porque afecta su eficiencia y lo que pueden lograr en un día.

La escuela comienza a las 8 am, sin embargo, muchos lugares no abren hasta las 10 am. Y así, hay 2 horas de tiempo perdido. Y luego hay otras 2 horas desperdiciadas a la hora del almuerzo cuando las tiendas cierran cuando esperamos hacer algo. Durante muchos años, al menos 3 años, nos lanzábamos a Osorno para intentar hacer trámites y nunca podríamos lograr lo que nos propusimos... Realmente afectó nuestro progreso y nuestra productividad y eficiencia. Pero si no lo aceptas, te vuelves loco. Tienes que decirte a ti mismo: 'oye, solo voy a resolver una cuestión'. Y si consigues dos, o incluso tres, eso es excelente.

La clase obrera chilena y sus niveles de aspiración percibidos

Los neozelandeses notan la diferencia en los niveles de compromiso de las personas de clase trabajadora en el trabajo en comparación con Nueva Zelanda. Inversor NZ 'E' comenta que puedes entrar a una tienda en Chile y nadie te presta atención. Él reconoce que esto probablemente se debe a los bajos salarios que los empleados ganan, y que esta es 'la forma en que siempre han sido las cosas'.

En Nueva Zelanda, las personas tienden a tomar sus trabajos más en serio que en Chile. La mayoría de las personas se enorgullecen de lo que están haciendo y siempre están tratando de hacer un mejor trabajo. Mientras que aquí es más una cosa social, mucho tiempo, la gente simplemente irá a la oficina... Llegas al supermercado y tiendas más pequeñas, y ¡la gente está tomando su café y desayuno a las 9:30 de la mañana en el trabajo!

Rhianon Berry cree que los niveles más bajos de compromiso en la clase trabajadora pueden estar relacionados con la ausencia de meritocracia en la sociedad chilena. Dado que los chilenos no pueden creer que pueden progresar en su trabajo sin contactos sociales y únicamente sobre la base de la calidad de su trabajo, es posible que no estén motivados a trabajar más.

Los chilenos pueden 'trabajar para vivir' y tener menos ganas de progresar, porque no pueden. Si no tienes un sistema que les dé ese camino y les dé la libertad de cambiar de trabajo, ¡entonces están bloqueados! No estoy convencida de que se deba a la falta de aspiración por completo. Entonces, por supuesto, es por eso que es atractivo para los jóvenes chilenos [trabajadores de la industria lechera] ir a Nueva Zelanda y trabajar en una lechería, para regresar y poder convertirse en

gerentes aquí. Lo que está bien, pero, ¿hasta dónde llegará eso si no tienen las conexiones familiares correctas? Sospecho que será limitado".

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Esta situación es difícil de comprender para los neozelandeses y puede hacer que se basen en falsos estereotipos sobre los chilenos para explicarlo. Los neozelandeses pueden trabajar más y tener la expectativa de que este esfuerzo será recompensado en función de su creencia inherente en la meritocracia. Cuando ven que los chilenos de la clase trabajadora no se esfuerzan tanto, se sienten confundidos por lo que pueden percibir como una falta de aspiración o ética de trabajo. Pero quizás, dado que muchos chilenos no creen que puedan progresar en el trabajo debido a su falta de educación o contactos sociales, esto cambia por completo su comportamiento y actitud para trabajar. "Sin entender todo esto, los neozelandeses podrían pensar que los chilenos son perezosos". (Inversor NZ 'E')

Aunque la progresión en el trabajo puede ser un foco menor para los chilenos de la clase trabajadora, parece que la seguridad laboral es algo que es muy importante para ellos. "Muchas personas, cuando consiguen un trabajo, tratan de aferrarse a él de por vida si pueden. No hay apoyo social como hay [en Nueva Zelanda]" (Inversor NZ 'F'). Inversor NZ 'B' incluso dice que los chilenos son más leales que los trabajadores de Nueva Zelanda, debido a que la seguridad laboral es tan importante para ellos.

Te das cuenta de que estas personas reciben salarios de mierda y tienen responsabilidades y compromisos diferentes [a nosotros]. Tienen una perspectiva muy diferente de la vida, diferentes temores y preocupaciones... Sus trabajos son increíblemente importantes a los que hay que aferrarse.

Las diferencias entre los valores colectivistas de los chilenos comparados con los valores individualistas de los neozelandeses complican a estos grupos trabajando juntos. En Chile, las relaciones y la interdependencia son muy importantes en su cultura de baja confianza, y los contactos sociales a menudo facilitan la progresión en ese entorno, pero esto va en contra de la creencia de los neozelandeses en la meritocracia y el universalismo. Los chilenos luchan por comprender cómo los neozelandeses valoran el trabajo y el progreso sobre la vida y la familia, pero los neozelandeses creen que están ayudando más a su familia al lograr estos objetivos económicos. El hecho de que los chilenos valoran el tiempo con la familia y tener una actitud de "mañana" puede ser percibido por los neozelandeses como pereza o

falta de aspiraciones. Con más experiencia en el entorno chileno, los neozelandeses han llegado a comprender mejor estas diferencias en los comportamientos.

5.6. Alta vs. baja evitación del incertidumbre

La evitación de la incertidumbre se refiere a la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. Aquellas culturas con una alta (o fuerte) evitación de la incertidumbre tienden a tener un mayor apego a las reglas y regulaciones para manejar cualquier incertidumbre y su riesgo percibido. De manera abrumadora, los entrevistados creen que la evitación de la incertidumbre es una característica de la clase obrera chilena, en lugar de las clases más educadas.

La responsabilidad se puede ver como un riesgo en las sociedades de alta evitación de la incertidumbre, afirmando la necesidad percibida de jerarquía para absolver más a los subordinados de la responsabilidad. Se pueden poner reglas generales para mantener un entorno predecible.

La sociedad chilena aún se está recuperando de un período de inseguridad, por lo que los chilenos son muy cuidadosos y no parecen correr riesgos ni hacer cosas fuera de la descripción de su trabajo. Les gustan las cosas en blanco y negro, les gusta la claridad, no les gusta lo desconocido.

Inversor NZ 'D'

Esta es una diferencia notada por los neozelandeses, ya que los neozelandeses tienen la expectativa de que los empleados deben ser autosuficientes y mostrar iniciativa. Inversor NZ 'C' comentó que:

La percepción de responsabilidad es muy diferente para los kiwis. Las personas con menos poder en las organizaciones en Chile preferirían pasar la responsabilidad a los superiores, y esto puede ser frustrante para los neozelandeses. [Los chilenos] tienen un salario determinado y no pueden darse el lujo de perder sus trabajos en muchos casos. [Y] mientras menos confianza tenga la persona a la que subas en la escalera, más retrasará las cosas.

Inversor NZ 'D' expresa cómo esta falta de responsabilidad puede dificultar las operaciones en Chile:

Gritarle a un comerciante no va a cambiar eso, ¡aunque lo hemos hecho mucho!
Ponen los ojos en blanco y no les importa, parece que no se molestan demasiado.

No les gusta asumir la responsabilidad, simplemente pasan el problema. Al principio eso sucedió mucho, pero ahora simplemente lo dejamos pasar.

Aunque dice que algunos chilenos son muy emprendedores, Inversor NZ 'E' dice: "[La mayoría] de los trabajadores están felices de hacer lo que están haciendo y dejar que otras personas tomen las decisiones y asuman los riesgos".

En las sociedades de gran distancia al poder, existe una alta dependencia del poder y grados más bajos de delegación. En sociedades como ésta, "los jefes gobiernan y los empleados obedecen, esto puede ser muy frustrante para los occidentales acostumbrados a las aportaciones e iniciativas del personal" (McNabb, 1997). Los neozelandeses están de acuerdo en que la alta distancia de poder combinada con una alta evitación de la incertidumbre en la sociedad chilena cambia el enfoque de los chilenos para resolver problemas.

La 'iniciativa' no es una palabra que realmente se valora aquí. A las personas de clase alta se les enseña a "mandar a la gente", a decirles qué hacer, no cómo trabajar con sus trabajadores. Y a las personas de clase baja, se les enseña a seguir órdenes.

Inversor NZ 'D'

Inversor NZ 'E' comparte esta opinión y dice:

La educación aquí, e incluso llega a las profesiones más altas, consiste en un montón de cosas de libros de texto, pero poco en un sentido práctico o realidad. Si no está en el libro de texto, o si no es lo que ellos piensan que debería ser, se ponen en blanco, '¿qué hacemos?' Eso no es todo el mundo, eso es una generalización. Pero parece ser un aspecto del sistema educativo chileno: tienen menos confianza en decir '¿por qué no hacemos algo fuera de lo común?'. De vez en cuando, encontrarás a alguien que se parece más a eso, pero tienes que alentarlos a que lo haga.

Inversor NZ 'E'

Inversor NZ 'D' agrega:

Parece que el personal del campo no quiere pensar por sí mismo y tomar decisiones, y no se les enseña a través de su educación acerca de la iniciativa. No he visto esto en ninguna parte de los estudios o proyectos que hacen donde aprenden esto. Pero no puedo comentar sobre las clases altas.

El Profesional Rural Chileno 'B' está de acuerdo en que estas son limitaciones del sistema educativo chileno:

Hay una diferencia en la forma de la educación de Nueva Zelanda versus la de Chile. Es super común que con cualquier neozelandés - sea un gallo, a lo mejor es agrónomo y a lo mejor tiene algún título, u otro, quien es dueño de un campo y, a lo mejor tiene un título técnico, o quizá nada - cualquiera de ellos [neozelandeses] es capaz de tener una discusión profunda... Tienen una actitud crítica en general... Es como que están pensando siempre. Por el otro lado, acá en Chile, nos han enseñado más a memorizar y a seguir estructuras, y no tanto pensar... Tu cuestionas a muchos chilenos y no saben reaccionar. El cuestionamiento acá atrae rechazo. Y eso es una de las críticas que sabemos que hay en la educación chilena.

El riesgo que se corre en aceptar esta creencia de que los chilenos 'no piensan fuera de la caja', es caer en la trampa de no respetar los consejos y la experiencia de los profesionales rurales chilenos. Como ha dicho Profesional Rural Chileno 'C' anteriormente, los neozelandeses parecen no valorar la experiencia local:

Creo que [los neozelandeses] consideran saber más que el resto del mundo y más que los profesionales de Chile. Aquellos que se quedan y triunfan corresponde a los que logran fusionarse con la cultura chilena, se adaptan y valoran el aporte de los chilenos y de su cultura.

Este punto es crucial para considerar y tratar con cuidado ya que ya hemos visto que los neozelandeses pueden parecer arrogantes con su estilo de comunicación explícita ante los chilenos, y la aceptación de este estereotipo podría contribuir aún más a esta mala reputación.

Este neozelandés compara los enfoques de resolución de problemas en Chile con Nueva Zelanda, que tiene una menor tendencia a evitar la incertidumbre. "En nuestra cultura se recomienda mucho ser arriesgado y 'tomar el toro por los cuernos'. Aquí en Chile sí hay personas que toman riesgos y que son emprendedores, pero simplemente no es tan común ni está tan desarrollado aquí." (Inversor NZ 'D') La cultura del nepotismo en Chile, junto con la necesidad de seguridad laboral de las clases trabajadoras también puede actuar para desalentar el pensamiento lateral, dice un inversor de Nueva Zelanda.

El jefe podría estar allí porque es un primo del dueño, mientras que el personal podría ser un poco más práctico. [El personal está] en la posición incorrecta, pero no quieren hablar porque no quieren perder su trabajo. Debido a que no quieren líos, simplemente siguen las órdenes. A veces, todo vuelve a no tener a las personas

adecuadas en el trabajo porque se trata de conexiones y con quién fuiste a la escuela, en qué barrio vives, y quién es tu familia.

Inversor NZ 'E'

La creencia de que el personal no toma la iniciativa puede ser reforzada por la jerarquía. Gerry Williams cree que puede haber un problema con los propietarios de campos que no confían en su personal. Algunos no quieren darles una moto a su personal por temor a que lo arruinen, mientras que Williams cree que si se les da la responsabilidad, pueden desempeñarse muy bien.

Parece que a los trabajadores chilenos no les gusta el cambio en el lugar de trabajo y esto puede ser el resultado de una alta evitación de la incertidumbre. "Los trabajadores luchan cuando colocas una nueva regla o turno en su lugar. Pueden alterarse por un par de días. No aceptan cambios." (Inversor NZ 'A'). Este neozelandés dijo que sus trabajadores no querían planificar los días que tenían cada semana y se sentían "encerrados" y que estaban enojados por la idea de este cambio. Inversor NZ 'B' está de acuerdo en que a los trabajadores chilenos no parece gustarles el cambio. Cuando intentaron ajustar los turnos de trabajo, sus trabajadores también se encontraron con enojo. Creen que esto se debe a que sus trabajadores asumen que, en todos los casos de cambio, los demás están tratando de aprovecharse de ellos. Parece que les falta confianza en estos casos. "Aquí hay mucha menos flexibilidad con la forma en que estructuran su vida diaria. Se apegan al horario y no les gusta que se les pida trabajar fuera de esto." (Inversor NZ 'D'). Profesional Rural Chileno 'B' afirma que los chilenos con niveles de educación más bajos también tienden a actuar en base a las emociones, y esto también podría afectar la forma en que se adaptan al cambio: "Hay que ser muy cuidadoso porque la parte emocional de muchas personas aquí es demasiado fuerte, dentro de las decisiones... Las decisiones emocionales son menos importantes para los neozelandeses. Sus opiniones son más racionales versus emocionales."

En Nueva Zelanda, la jerarquía se establece por conveniencia y los gerentes confían en los empleados individuales y en los equipos por su experiencia. Es probable que los neozelandeses sean poco supervisados y que tomen una serie de decisiones sin tener que informar completamente a sus gerentes cada vez. Algunos neozelandeses han tratado de involucrar a sus trabajadores chilenos en la estrategia y los objetivos del negocio en un intento por mejorar el compromiso de los trabajadores y la participación en la

responsabilidad en el trabajo. Los neozelandeses informan resultados mixtos de esta estrategia.

La participación del personal en la estrategia de la granja les dio confianza para pensar por sí mismos. Lo dejé muy claro: había que tomar la iniciativa, pensar por sí mismos, tomar buenas decisiones. Eran realmente buenos así, eran muy concienzudos. Dada la responsabilidad, realmente se pusieron a ello.

Inversor NZ 'F'

Otros inversionistas de Nueva Zelanda solo han tenido un éxito limitado en mejorar los niveles de compromiso del personal de esta manera. "Supongo que... Los trabajadores, no están acostumbrados a ver el panorama general, no se ven a sí mismos en el panorama general. Y, tradicionalmente, nunca han estado en el panorama más amplio." (Inversor NZ 'D')

Inversor NZ 'B' afirma que algunas técnicas simplemente no funcionan y que las perspectivas y comportamientos de su personal son una función de cómo han sido educados en la sociedad. Estos neozelandeses comenzaron a compartir lo que querían lograr esta semana y descubrieron que solo un par de empleados realmente quería pensar y operar de esa manera: "Muchos preferirían simplemente tomar una orden, lo encontramos". Quizás los chilenos no están acostumbrados a que se les ofrezca participación en la estrategia comercial y, por lo tanto, no siempre responden bien a las técnicas de gestión de los neozelandeses. Dado que los trabajadores chilenos tienden a evitar la incertidumbre y pueden evitar o ser desalentados para buscar responsabilidades, tratando de animarlos a tomar la iniciativa puede ser un desafío para los empleadores de Nueva Zelanda.

Varios inversores de Nueva Zelanda también comentaron sobre la aversión al riesgo de los propietarios de campos chilenos, y cómo tantos neozelandeses cometen el error de juzgar a algunos agricultores por no ser más productivos sin entender completamente el contexto histórico y económico local.

Los kiwis son rápidos para golpear a los chilenos por tener campos con un rendimiento inferior. Pero los chilenos han visto la pérdida de la estabilidad en su país [políticamente], y han visto un aumento extremo de la inflación. Por esto, se comprende por qué existe el temor de asumir riesgos en las empresas en Chile. La volatilidad que los agricultores chilenos han sobrevivido significa que la deuda con ellos se considera arriesgada.

Inversor NZ 'B' está de acuerdo al decir: "No tienen deudas como nosotros, tienden a operar con transacciones en efectivo. Los préstamos de 'sólo interés' no existen. El principio se inicia en el año 2, y la mayoría de los préstamos solo tienen una duración de 10 a 15 años". Inversor NZ 'E' también agrega: "En Nueva Zelanda, ¡lo que hace que las personas trabajen es la deuda! Mientras que aquí, la mayoría de las personas no tienen deuda en su tierra. Por lo que la mentalidad es que 'no te arriesgarías' pidiendo dinero prestado".

La sociedad chilena se considera una sociedad con una alta evitación de la incertidumbre. Los neozelandeses entrevistados creen que esto tiende a ser una característica de los chilenos con niveles menores de educación. Este rasgo cultural hace que la clase obrera de Chile considere la responsabilidad como un riesgo, dependen en la jerarquía, y que vacilan en tomar iniciativa en el trabajo. Esto complica la realización de negocios en Chile para los neozelandeses porque están acostumbrados a trabajar al lado de un personal que valora pensar por sí mismo.

5.7. Percepción de la corrupción

Los resultados de la encuesta encontraron que algunos neozelandeses perciben que "los problemas de corrupción parecen afectar a todos los niveles de la sociedad en Chile", mientras que los chilenos no adivinaron que los neozelandeses se sentirían de esta manera. Según las discusiones mantenidas con los neozelandeses en el proceso de la entrevista, parece que los neozelandeses pueden estar refiriéndose a dos tipos de (lo que perciben como) corrupción: la primera es cuando los chilenos van en contra de las reglas o la ley, y la segunda cuando los chilenos no cumplen con las expectativas de imparcialidad de los neozelandeses.

El sentido de moralidad que uno posee es el resultado de la cultura en la que han sido educados, como es en este entorno donde uno aprende estándares de comportamiento socialmente aceptables. Por esta razón, es perfectamente comprensible que los chilenos y los neozelandeses tengan brújulas éticas ligeramente diferentes y que, en función de los valores de una, la otra pueda percibirse como corrupta. Rhianon Berry dice:

La brújula ética de los chilenos es ligeramente diferente a la nuestra. No estoy diciendo que sean corruptos per se, porque son la nación menos corrupta de

América Latina, pero esta brújula está ligeramente descentrada con respecto a dónde lo estaría en Nueva Zelanda. Los chilenos pueden violar la ley, pero para ellos si es "suave", nadie se está muriendo por eso, piensan '¿cuál es el problema?'

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Berry continúa explicando que los entornos de alta burocracia como Chile tienen muchas reglas y leyes, pero no pueden ser dotados de recursos para hacerlos cumplir. Si la probabilidad de ser detenido es baja, esto también hace que algunos chilenos sientan que violar estas reglas o leyes no es una ofensa grave.

Como se discutió en "Alta vs. baja distancia de poder" (sección 9.3) y "Individualismo vs. colectivismo" (sección 9.5), los neozelandeses valoran mucho la meritocracia y el universalismo. Al no tratar a todos con las mismas reglas (como en el universalismo) y al favorecer a los individuos en función de sus antecedentes sociales y contactos en lugar de sus habilidades y experiencias (como en la meritocracia), algunos neozelandeses pueden creer que esta injusticia constituye corrupción y esto los puede llevar a creer que la corrupción está presente en toda la sociedad chilena.

Los neozelandeses en el proceso de la encuesta y entrevista también discutieron cómo sentían que a veces algunos chilenos se habían aprovechado de ellos. Profesional Rural Chileno 'A' sabe que muchos neozelandeses se sienten así: "Muchos neozelandeses se sintieron defraudados por la deshonestidad de algunos chilenos". Varios encuestados y entrevistados de Nueva Zelanda comentaron cómo creían que algunos de sus trabajadores chilenos abusarían de los privilegios que les habían ofrecido. Esto también puede ser percibido como corrupción por los neozelandeses. Los neozelandeses pueden ofrecer leña complementaria, pagar la electricidad de su hogar o permitirles el uso personal de las motocicletas del campo, y descubrir que el uso de las mismas por parte de sus trabajadores fue mucho más allá de lo que consideraron que habían acordado. A menudo, los neozelandeses harían estas ofertas que otros empleadores locales no podrían, debido a sus valores de igualitarismo más fuertes, pero luego se sentirían decepcionados por haber sido aprovechados. Un encuestado chileno advierte que la conducta de los neozelandeses puede confundir las expectativas o hacer que algunos chilenos se aprovechen de ellos:

Depende mucho del nivel cultural [de las personas en cuestión]... Pero también es importante el nivel de informalidad que se usa en el país y como algunas personas de aprovecha de estas cosas sacan un provecho personal a costa de otros.

No está claro qué tan explícitos son los neozelandeses con sus trabajadores con respecto a sus expectativas sobre el uso de estos privilegios. Quizás los neozelandeses asuman que han comunicado estas expectativas claramente, pero no lo han hecho. Quizás también, la diferencia entre los supuestos arraigados y estándares de comportamiento de los neozelandeses y estos chilenos significa que los neozelandeses siempre se sentirán decepcionados con los resultados, independientemente de lo explícitos que sean.

Rhianon Berry dice:

Las personas pueden hacer cosas que saben que están mal porque no creen que los atraparán, o lo harán porque piensan que es su 'derecho', es decir, 'este gringo tiene mucho dinero, no le importará, no notará [si toman algo]'. Incluso si fuera un terrateniente chileno, probablemente no tratarían a los propietarios de manera diferente. Ninguno de esos trabajadores pensará que está haciendo algo mal. Lo verán perfectamente justificado, no lo verán como 'robar', [sino] para nosotros eso es blanco y negro, y que es robar.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Inversor NZ 'B' afirma:

[Los trabajadores chilenos] no ven que te están explotando. Simplemente piensan que el jefe tiene una gran cantidad de dinero y que pueden tomar algo y dárselo a la familia extendida. Hay un dicho en español chileno: 'si das la mano, te tomarán el brazo'. ¡Tardé años en acostumbrarme a eso!

Inversor NZ 'E' estuvo de acuerdo en que las cosas no parecen en blanco y negro como los neozelandeses están acostumbrados. Relató un momento en que un agricultor molestó inadvertidamente al policía local, y pronto descubrieron que los policías eran mucho menos indulgentes con respecto a los delitos de tráfico que antes y esto resultó en una serie de multas. "No es corrupción en el sentido tradicional de la palabra... Ningún policía te pedirá que le pague. Pero hay una cierta cantidad de dar y recibir aquí".

Los chilenos se aprovecharán de las lagunas, por lo que si hay una laguna que pueden tomar, y existe la posibilidad de que no los atrapen, lo harán. Operan mucho en el gris. Los kiwis, que respetan la ley y son muy directos, luchan por entender esto.

(R. Berry, comunicación personal, 17 de abril de 2019)

Inversor NZ 'D' cree que para algunos chilenos, encontrar lagunas puede ser una oportunidad para burlarse de alguien más, pero reiteran que este es un estereotipo con el que los neozelandeses deben tener cuidado:

Conocer las lagunas y sus derechos muestra un nivel de inteligencia en Chile... Pero no puedes poner ese [estereotipo] en todos, porque muchos chilenos son muy, muy honestos, más honestos que los neozelandeses. Especialmente en el sur. Pero aún escuchas las historias de horror.

Inversor NZ 'C' está de acuerdo con esto y deja claro que los chilenos no son menos confiables que cualquier otra nacionalidad: "¡He tenido más problemas [con contratos] aquí con extranjeros que con los chilenos! He tenido situaciones en las que no he tenido contratos legales y he sido estafado, y situaciones en las que he tenido uno, y también se han aprovechado de mí".

Los neozelandeses pueden percibir la corrupción en Chile como una falta de adhesión a algunas reglas y leyes, y posiblemente como una falta de "imparcialidad" según los valores de Nueva Zelanda. Las expectativas de los neozelandeses pueden no ser lo suficientemente claras, y lo que los neozelandeses perciben como corrupción en Chile, puede no ser considerado como corrupción para muchos chilenos. Tanto los neozelandeses como los chilenos actúan de la única forma en que saben cómo hacerlo, en función de sus valores que, inconscientemente, creen que son correctos. Esto puede afectar la forma en que los neozelandeses y los chilenos trabajan juntos porque cada grupo juzga las situaciones y se comporta de acuerdo con el entorno, los valores o la cultura en la que crecieron.

6. Conclusiones

El objetivo de este estudio fue identificar las diferencias culturales percibidas entre las comunidades del sur de Chile y las personas de Nueva Zelanda que operan negocios agrícolas en esta región, y analizar cómo estas diferencias culturales afectan a estos grupos cuando trabajan juntos. El análisis se basó en dimensiones culturales clave identificadas en la literatura que ayudaron a delinear el sistema de valores de la cultura nacional. Este paradigma permitió interpretar los hallazgos y proporcionar información valiosa sobre la naturaleza compleja de los conflictos y tensiones que las comunidades empresariales de ambos países experimentan cuando trabajan juntas.

Se identificó que muchos neozelandeses van a Chile con poca preparación lingüística o cultural, y que esto perjudica la forma en que los chilenos perciben a los neozelandeses. Los chilenos afirman que es difícil para ellos entender, aceptar o trabajar con el estilo de comunicación explícito de los neozelandeses, la cultura de menor distancia de poder y su cultura individualista. Los neozelandeses sienten que los aspectos de la cultura chilena que les han sido más difíciles de entender, aceptar o trabajar incluyen la cultura de distancia de poder relativamente más alta de Chile (que causa altos niveles de burocracia y un sistema jerárquico de clases sociales) y el estilo de comunicación implícita de los chilenos. Las diferencias en la cultura nacional y las diferencias resultantes en la cognición y el comportamiento entre los neozelandeses y los chilenos pueden causar ofensas y malentendidos entre los individuos, lo que influye en la forma en que trabajan juntos. Los peores impactos incluyen que los neozelandeses son percibidos como arrogantes, fríos e impacientes por los chilenos, mientras que las normas sociales únicas de los chilenos pueden ser malinterpretadas por falta de honestidad y falta de compromiso por parte de los neozelandeses.

Este estudio captura el viaje y la lucha que los neozelandeses han tenido para comprender la cultura chilena, para ser más conscientes de su propia cultura nacional y de cómo se han adaptado para operar de manera más eficaz en el entorno chileno. Estos hallazgos proporcionan una visión única de la realidad de las relaciones interculturales entre los neozelandeses y los chilenos en el sur de Chile en el contexto agrícola de producción lechera, y expresan por primera vez en la literatura académica los ejemplos de malentendidos, frustraciones y aprendizajes de ambas partes.

Más estudios sobre este tema podrían investigar métodos que los neozelandeses podrían emplear para prepararse mejor para el entorno cultural chileno cuando tienen intención de hacer negocios conjuntos, lo que luego podría ayudar a reducir el proceso de inmersión cultural y equiparlos mejor para estos proyectos. . La investigación también podría tener como objetivo comprender mejor la complejidad cultural y social de las comunidades del sur de Chile y cómo esta diversidad cambia los procesos cognitivos y el comportamiento de los miembros de la sociedad chilena y la sociedad neozelandesa. Los neozelandeses deben continuar mejorando su capacidad para trabajar en entornos culturales extranjeros, por lo que la investigación debe continuar campos como los estudios culturales y/o los negocios

Referencias

Bawa, I.W, & Williams, L.E (1997). *Cross cultural business communication: problems for the unwary*. Dept. of Economics and Marketing, Lincoln University, 1997 14 p.

Cronshaw, T. (2008). *NZ eyes Latin American farms*. Press, The. 31/10/2008, pC10

Dominion Post (2017). *Door to Asia unlocked but Kiwis hesitate*. Dominion Post, The. 20/03/2017, pA9.

Dunne, P. (2005) *Inquiry into New Zealand's relationship with Latin America*. Report to the Foreign Affairs, Defence and Trade Committee, August 2005

Enderwick, P. & Akoorie, M. (1994). The Employment of Foreign Language Specialists and Export Success – The Case of New Zealand. *International Marketing Review*, Vol. 11, Issue 4, pp. 4-18.; MCB UP Ltd.

Friedrich, P.; Mesquita, L.; Hatum, A. (2006). The meaning of difference: Beyond cultural and managerial homogeneity stereotypes of Latin America. *Management Research*, 4(1):53-71

Harris, C. (2012). *NZ urged to take farming overseas*. Southland Times, The. 27/08/2012, p013.

Hofstede Insights (2019). *Country Comparison*. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,new-zealand/>

Hofstede, G., & Peterson, M.F. (2000). *Culture: National values and organizational practices*. Handbook of organizational culture and climate: 401–415. Thousand Oaks, CA: Sage. <http://archive.stats.govt.nz/Census/2013-census/profile-and-summary-reports/quickstats-culture-identity/languages.aspx>

International Business, 1996. *Focus on Latin America*. International Business News Watch, August 2006

- Market Guide Brazil (2018). *New Zealand Trade and Enterprise*. Retrieved from:
<https://www.nzte.govt.nz/-/media/NZTE/Downloads/Export-Assistance/Market-guides/Brazil-market-guide.pdf>
- Market Guide Chile (2018). *New Zealand Trade and Enterprise*. Retrieved from:
<https://www.nzte.govt.nz/-/media/NZTE/Downloads/Export-Assistance/Market-guides/Chile-market-guide.pdf>
- McMillan, K. & Weyers, J (2011). *How to write dissertations and project reports*. London: Pearson
- McNabb, D. (1997) Chile and Argentina allow room for culture shock .Dominion Post, The. 14/05/1997, p22.
- MFAT (2019). *Pacific Alliance*. Retrieved from: <https://www.mfat.govt.nz/en/countries-and-regions/latin-america/pacific-alliance/>
- Morgan, J. (2008). *Do things the Latin way*. Dominion Post, October 2008.
- Murray, W. E. (2012). *Latin America and New Zealand*, Te Ara - the Encyclopedia of New Zealand, Retrieved from: <http://www.TeAra.govt.nz/en/latin-america-and-new-zealand/print>
- New Zealand Management Magazine (2003). *Success: High Flying Kiwis - Why our managers succeed overseas*. Retrieved from: <https://management.co.nz/article/success-high-flying-kiwis-why-our-managers-succeed-overseas>
- Rajagopal; Rajagopal, A. (2006). Trust and cross-cultural dissimilarities in corporate environment. *Team Performance Management*, 12(7-8):237-252
- Shaw, C. A.. (1996). Japanese language skills as an economic resource in New Zealand business : a comparison of the perceptions of tertiary students of Japanese regarding the value of language skills with the perceptions of students of international business and employers in tourism and trade in Canterbury

- Shearn, S. (2003). *Attitudes to Foreign Language Learning in New Zealand Schools*. Retrieved from: <https://researcharchive.vuw.ac.nz/xmlui/handle/10063/2264>
- Smale, T. (2016). *Why national culture should be at the heart of innovation management*. Technology Innovation Management Review, Vol. 6 Issue 4, p18-25, 8p.
- Statistics NZ (2014). *2013 Census QuickStats about culture and identity*. Retrieved from:
- Statistics NZ (2017). *Ethnic diversity projected to rise*. Retrieved from: <https://www.stats.govt.nz/news/ethnic-diversity-projected-to-rise>
- Strategic Direction (2017). *How to do business in Brazil: Understanding a unique negotiating style from Latin America*. Vol. 33, Issue 8, pp. 36-38.; Emerald Publishing Limited. August 14, 2017.
- Stringer, C. & Ge, G. (2010). New Zealand Agri-business Investment in South America: A Global Value Chain Perspective. *Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad/Globalization, Competitiveness and Governability*, v. 4, iss. 3, pp. 84-101
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, 2d ed. New York: McGraw-Hill.
- United Nations (2017). *New globalization report: Three mega-trends expected to impact our future*. Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from: <https://www.un.org/development/desa/en/news/intergovernmental-coordination/new-globalization-report.html>
- Waikato Times (2012). *Cultural barriers confusing for Kiwis dealing with China*. Waikato Times. 05/05/2012, pC4.
- Watson, B. (2006). *Culture decoded*. NZ Business, v.20 n.8:p.67.

WTO, 2008. *Globalization and Trade*. World Trade Report 2008, II-B. Retrieved from:
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr08-2b_e.pdf

Apéndices

Apéndice 1: Copia de la encuesta (inglés)

Chile-New Zealand Agribusiness Relations Survey

Researching how differences in New Zealand and Chilean cultures affect business communication and relationship building in agribusiness in Chile.

* Required

1. Email address *



2. Do you consent to participating in this survey? *

Mark only one oval.

Yes

No

3. All information will be kept confidential and used only for the purpose of this thesis. Do you also wish to keep your name and business name anonymous in the research? *

Mark only one oval.

Yes

No

4. Name: *

5. Organisation you work for/own: *

6. Total number of years working with Chileans: *

Mark only one oval.

- Less than 2 years
- Between 2-5 years
- More than 5 years

7. Your experience working with Chileans is mainly from working in: *

Mark only one oval.

- Exporting products to Chile
- New Zealand investment ventures in Chile
- Consultancy
- Government
- Education
- Other employment in Chile
- Other: _____

8. Have you ever lived in Chile? *

Mark only one oval.

- No
- Yes, I lived in Chile for between 3-12 months only
- Yes, I lived in Chile for more than a year

9. (Optional) comments on living in Chile:

10. Please rate your fluency in Spanish *

Mark only one oval per row.

	No ability	A little	Quite a lot	Fluent
Writing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding speech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **What due diligence and preparation did you do prior to engaging in the Chilean market? (Select all that apply) ***

Check all that apply.

- Business economic viability
- Chilean economy research
- Engaged with advisors (including farm advisors with expertise in the region, investment advisors, NZTE staff)
- Used NZTE or MFAT data or attended workshops for advice on how to engage in the region
- Had a visit to the region before exporting/investing
- Worked a period in the region before deciding to export/invest
- Spoke to other New Zealanders for advice on business in Chile
- Spoke to Chileans for advice on business in Chile
- Read books on the business culture and environment in the region
- Studied the language for several months or more
- Other: _____

12. **(Optional) comments on preparation for Chile:**

13. **Have you ever experienced a misunderstanding in your business relations with Chileans? ***

Mark only one oval.

- Yes
- No
- Maybe

14. **(Optional) comments on misunderstandings:**

15. **“For us, preparing for language and cultural differences in Chile was not a high priority as we were entering the market” ***

Mark only one oval.

- Strongly disagree
 Disagree
 Agree
 Strongly agree

16. **“Even if a New Zealander was completely versed in cultural differences, cultural misunderstandings are unavoidable” ***

Mark only one oval.

- Strongly disagree
 Disagree
 Agree
 Strongly agree

17. **“Experience in the market is about the only thing that will truly help you to navigate the culture” ***

Mark only one oval.

- Strongly disagree
 Disagree
 Agree
 Strongly agree

18. **“New Zealanders generally have open minds when it comes to accepting and learning key cultural differences in Chile” ***

Mark only one oval.

- Strongly disagree
 Disagree
 Agree
 Strongly agree

19. **“When New Zealanders come to Chile, they are generally respected as experts in pastoral farming”.** *

Mark only one oval.

- Strongly disagree
- Disagree
- Agree
- Strongly agree

20. **“I feel comfortable in Chilean culture, I navigate the language, customs and way of life with little or no struggle now”** *

Mark only one oval.

- Strongly disagree
- Disagree
- Agree
- Strongly Agree

21. **How competent do you believe New Zealanders in Chile are with the knowledge of:** *

Mark only one oval per row.

	Very poor	Poor	Average	Good	Excellent
Chilean history	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local social customs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business etiquette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Their	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **What do you like most about working with Chileans?** *

Check all that apply.

- Happy and positive nature
- Strong family and friend values
- Passion for sport
- Passion for agriculture
- Relaxed nature
- Strong social culture
- Expressive, emotional nature
- Other: _____

23. **Literature on Chilean culture identifies a number of distinctive traits about the population. Please identify the top THREE traits of Chilean culture that you have found most difficult to understand, accept or work with: ***

Check all that apply.

- Social class differences are considered normal and legitimate in Chile;
- Expertise may be considered less important than your personal, family and company background in Chile;
- Bureaucratic processes are common (instead of more efficient, results-focussed processes);
- So much time is needed for relationship building before business can progress far;
- Chileans may focus more on 'working in order to live' instead of being willing to 'work more to progress more';
- Some Chileans see responsibility as 'risk';
- Chileans may be more willing to 'bend' rules or modify contracts if they see necessary;
- Chileans may avoid answers to direct questions, behave to 'save face' to avoid embarrassment, or say 'yes' in order to not express disagreement, but not follow through on the action;.
- Corruption issues seem to affect all levels of society in Chile.

24. **Can you share any instances or personal experiences of when Chilean culture has been difficult for you?**

25. **How have you managed dealing with these aspects that you have found most difficult to understand, accept or work with? ***

Check all that apply.

- Talking to other New Zealanders or ex-pats about their experiences
- Talking with trusted local Chileans for their advice
- Doing research online or in books
- Consulting with NZTE, MFAT or Honorary Consuls for advice
- Other

26. (Optional) comments on dealing with these aspects:

27. Please identify the top THREE traits of NEW ZEALAND culture that you believe Chileans find most difficult to understand, accept or work with: *

Check all that apply.

- That New Zealanders may not respect social hierarchies and may try and 'treat everyone equally' as in their culture;
- They are impatient when decision making and outcomes are slower than they want;
- They encourage individualism and do not so much consider the whole 'collective';
- They emphasise rules and the honouring contracts instead of long term relationships;
- They want to rush business and transactions and establish relationships later;
- They have a "take it or leave it" attitude to business";
- They may value work and progression more than living and family;
- Their communication style is so direct, it can seem over-assertive, confrontational or rude.

28. Any further comments?

Apéndice 2: Copia de la encuesta (español)

Relaciones entre Chile y Nueva Zelanda en los Agro-negocios

Se trata de una investigación de cómo ciertas diferencias culturales entre Nueva Zelanda y Chile afectan la comunicación y el establecimiento de relaciones en los agro-negocios en Chile.

* Required

1. Email address *



2. ¿Acepta participar en esta encuesta? *

Mark only one oval.

- Sí
- No

3. Toda la información se mantendrá confidencial y se usará solo para los fines de esta tesis. ¿Desea mantener su nombre y su nombre comercial anónimo en la investigación? *

Mark only one oval.

- Sí, prefiero que mi nombre y el nombre de mi compañía permanezcan anónimos
- No me importa

4. Nombre: *

5. Organización para la que trabaja o es propietario: *



6. **Número total de años trabajando con neozelandeses:** *

Mark only one oval.

- Menos de 2 años
 Entre 2-5 años
 Más de 5 años

7. **Su experiencia de trabajo con neozelandeses se centra principalmente en:** *

Mark only one oval.

- La importación de productos de Nueva Zelanda
 Empresas de inversión neozelandesas
 La consultoría
 Agencias gubernamentales
 Educación
 Other: _____

8. **¿Alguna vez ha vivido Usted en Nueva Zelanda?** *

Mark only one oval.

- No
 Sí, viví en Nueva Zelanda solo entre 3 y 12 meses
 Sí, viví en Nueva Zelanda por más de un año

9. **(Opcional) comentarios sobre vivir en Nueva Zelanda:** *

10. **Por favor califique su fluidez en inglés:** *

Mark only one oval per row.

	Sin capacidad	Un poco	Bastante	Fluido
Nivel escrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel hablado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de comprensión de lectura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **¿Alguna vez ha experimentado Ud. algún malentendido en sus relaciones comerciales con neozelandeses? ***

Mark only one oval.

- Sí
 No
 Tal vez

12. **Por favor, explique su respuesta: ***

13. **"Parece que muchos neozelandeses que vienen a Chile no han priorizado la preparación lingüística y cultural" ***

Mark only one oval.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

14. **"Si los neozelandeses estuvieran más dispuestos a aprender sobre las diferencias culturales y a integrarse en las costumbres locales, los chilenos podrían estar más dispuestos a establecer relaciones comerciales con ellos". ***

Mark only one oval.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

15. **"Creo que los neozelandeses tienen una mente abierta para aprender las diferencias culturales clave a medida que ingresan al mercado en Chile" ***

Mark only one oval.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

16. "Cuando los neozelandeses vienen a Chile, son respetados como expertos en la agricultura pastoral". *

Mark only one oval.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. ¿Qué tan competentes cree que son los neozelandeses en Chile con el conocimiento de: *

Check all that apply.

	Muy pobre	Pobre	Promedio	Bueno	Excelente
Historia de Chile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costumbres sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formalidades en los negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo formar parte de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con los neozelandeses? (Seleccione todas las respuestas que correspondan) *

Check all that apply.

- Su eficiencia
- Su ética de trabajo
- Su pasión por la agricultura
- Su accesibilidad y amabilidad
- Su voluntad de sumergirse en la comunidad
- Su naturaleza relajada
- Su pasión por el deporte
- Other: _____

19. **La literatura sobre la cultura neozelandesa identifica una serie de rasgos distintivos de la población. Por favor, identifique los TRES rasgos principales de la cultura de Nueva Zelanda que le han resultado más difíciles de entender, aceptar o que han resultado complicados a la hora de trabajar: ***

Check all that apply.

- Que los neozelandeses pueden no respetar las jerarquías sociales y pueden tratar de "tratar a todos por igual" en su cultura;
- Son impacientes cuando la toma de decisiones y los resultados son más lentos de lo que quieren;
- Fomentan el individualismo y no consideran tanto el conjunto "colectivo";
- Hacen hincapié en las reglas y los contratos de honor en lugar de relaciones a largo plazo;
- Quieren apresurar negocios y transacciones y establecer relaciones personales más tarde;
- Tienen una actitud de "todo o nada" para los negocios;
- Pueden valorar el trabajo y la progresión más que la vida y la familia;
- Su estilo de comunicación es tan directo que puede parecer demasiado asertivo, confrontacional o grosero.

20. **¿Puedes compartir alguna instancia o experiencia personal de cuando la cultura neozelandesa le ha chocado?**

21. **¿Cómo ha logrado lidiar con estos aspectos que ha encontrado más difíciles de entender, aceptar o a la hora de trabajar? (Seleccione todas las respuestas que correspondan) ***

Check all that apply.

- Hablando con otros chilenos sobre sus experiencias con los neozelandeses
- Hablando con los neozelandeses de confianza que le den consejo
- Haciendo investigación en el internet o en libros
- Consulta con agencias gubernamentales para asesoramiento
- Other: _____

22. (Opcional) comentarios sobre cómo tratar estos aspectos:

23. La literatura sobre la cultura chilena también identifica una serie de rasgos distintivos de la población. Por favor, identifique los TRES rasgos principales de la cultura de CHILENA que Ud. cree que los neozelandeses encuentran más difíciles de entender, aceptar o a la hora de trabajar con chilenos: *

Check all that apply.

- Las diferencias de clase social son consideradas normales y legítimas en Chile;
- La experiencia puede considerarse menos importante que su experiencia personal, familiar y de la empresa en Chile;
- Los procesos burocráticos son comunes (en lugar de procesos más eficientes, centrados en los resultados);
- Se necesita tanto tiempo para construir relaciones antes de que las empresas puedan progresar mucho;
- Los chilenos pueden enfocarse más en "trabajar para vivir" en lugar de estar dispuestos a trabajar más para progresar más;
- Algunos chilenos ven la responsabilidad como un "riesgo";
- Los chilenos pueden estar más dispuestos a cambiar las reglas o modificar los contratos si lo consideran necesario;
- Los chilenos pueden evitar las respuestas a las preguntas directas, comportarse para quedar bien para evitar la vergüenza o decir "sí" para no expresar desacuerdo, pero no seguir adelante con la acción
- Que los neozelandeses creen que los problemas de corrupción aparecen en todos los niveles de la sociedad en Chile.

24. ¿Algún comentario adicional?

Apéndice 3: Hoja de información de investigación para los entrevistados (inglés)

Research Information Sheet

Chile-New Zealand Agribusiness Relations

This research aims to understand how differences in New Zealand and Chilean cultures affect business communication and relationship building in agribusiness in Chile.

I have contacted you as you or your business have been identified to me as having experience working in the area of New Zealand and Chilean agribusinesses.

I am seeking feedback from both New Zealanders and Chileans to better inform me of the challenges that exist in cross-cultural business. As part of the research project data collection, I would greatly appreciate it if you could take the time to participate in this informal interview with me.

All information will be kept strictly confidential, as stipulated by Massey University ethics standards, and you can also select to have your name and business kept anonymous in the research as well.

Massey University, School of Humanities, Spanish Programme



1. **All information will be kept confidential and used only for the purpose of this thesis. Do you also wish to keep your name and business name anonymous in the research?**

Mark only one oval.

- Yes, please keep my name and business confidential
- No, I don't mind

2. **Name:**

3. Organisation you work for/own:

4. Total number of years working with Chileans:

Mark only one oval.

- Less than 2 years
- Between 2-5 years
- More than 5 years

5. Your experience working with Chileans is mainly from working in:

Mark only one oval.

- Exporting products to Chile
- New Zealand investment ventures in Chile
- Consultancy
- Government
- Education
- Other employment in Chile
- Other: _____

6. Have you ever lived in Chile?

Mark only one oval.

- No
- Yes, I lived in Chile for between 3-12 months only
- Yes, I lived in Chile for more than a year

7. Please rate your fluency in Spanish

Mark only one oval per row.

	No ability	A little	Quite a lot	Fluent
Writing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding Speech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apéndice 4: Hoja de información de investigación para los entrevistados (español)

Hoja de información de investigación

Relaciones Agroindustriales Chile-Nueva Zelanda

Esta investigación tiene como objetivo comprender cómo las diferencias en las culturas de Nueva Zelanda y Chile afectan la comunicación empresarial y el establecimiento de relaciones en la agroindustria en Chile.

Me he contactado con usted porque usted o su empresa me han identificado por tener experiencia de trabajo en el área de agronegocios de Nueva Zelanda y Chile.

Estoy buscando comentarios tanto de neozelandeses como de chilenos para informarme mejor sobre los desafíos que existen en los negocios interculturales. Como parte de la recopilación de datos del proyecto de investigación, le agradecería enormemente si pudiera tomarse el tiempo para participar en esta entrevista informal conmigo.

Toda la información se mantendrá estrictamente confidencial, según lo estipulado por los estándares éticos de la Universidad de Massey, y también puede seleccionar que su nombre y negocio se mantengan anónimos en la investigación también.

Massey University, Escuela de Humanidades, Programa de español



1. **Toda la información se mantendrá confidencial y se usará solo para los fines de esta tesis. ¿Desea mantener su nombre y su nombre comercial anónimo en la investigación?**

Mark only one oval.

- Sí, prefiero que mi nombre y el nombre de mi compañía permanezcan anónimos
- No me importa

2. **Nombre:**

3. **Organización para la que trabaja o es propietario:**

4. **Número total de años trabajando con neozelandeses:**

Mark only one oval.

- Menos de 2 años
 Entre 2-5 años
 Más de 5 años

5. **Su experiencia de trabajo con neozelandeses se centra principalmente en:**

Mark only one oval.

- La importación de productos de Nueva Zelanda
 Empresas de inversión neozelandesas
 La consultoría
 Agencias gubernamentales
 Educación
 Other: _____

6. **¿Alguna vez ha vivido Usted en Nueva Zelanda?**

Mark only one oval.

- No
 Sí, viví en Nueva Zelanda solo entre 3 y 12 meses
 Sí, viví en Nueva Zelanda por más de un año

7. **Por favor califique su fluidez en inglés:**

Mark only one oval per row.

	Sin capacidad	Un poco	Bastante	Fluido
Nivel escrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel hablado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de comprensión de lectura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apéndice 5: Formulario de consentimiento para los entrevistados (inglés)



Massey University
School of Humanities, Spanish Programme
Palmerston North, New Zealand

Chile-New Zealand Agribusiness Relations

PARTICIPANT CONSENT FORM - INDIVIDUAL

I have read, or have had read to me in my first language, and I understand the Information Sheet attached as Appendix I. I have had the details of the study explained to me, any questions I had have been answered to my satisfaction, and I understand that I may ask further questions at any time. I have been given sufficient time to consider whether to participate in this study and I understand participation is voluntary and that I may withdraw from the study at any time.

1. I agree/do not agree to the interview being sound recorded. (if applicable include this statement)
2. I wish/do not wish to have my recordings returned to me. (if applicable include this statement)
3. I wish/do not wish to have data placed in an official archive. (if applicable include this statement)
4. I agree to participate in this study under the conditions set out in the Information Sheet.

Declaration by Participant:

I _____ hereby consent to take part in this study.

Signature: _____ Date: _____

Apéndice 6: Formulario de consentimiento para los entrevistados (español)



Massey University
Escuela de Humanidades
Programa de Español

Relaciones Agroindustriales Chile-Nueva Zelanda

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO DEL PARTICIPANTE - INDIVIDUAL

He leído, o me han leído en mi primer idioma, y comprendo la Hoja de información adjunta como Apéndice I. Me han explicado los detalles del estudio, todas las preguntas que me han respondido satisfactoriamente Entiendo que puedo hacer más preguntas en cualquier momento. Se me ha dado tiempo suficiente para considerar si debo participar en este estudio y entiendo que la participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

1. Estoy de acuerdo / No estoy de acuerdo con que la entrevista sea grabada. (si corresponde incluir esta declaración)
2. Deseo / no deseo que me devuelvan mis grabaciones. (si corresponde incluir esta declaración)
3. Deseo / no deseo que los datos se coloquen en un archivo oficial. (si corresponde incluir esta declaración)
4. Estoy de acuerdo en participar en este estudio en las condiciones establecidas en la Hoja de información.

Declaración del participante:

Yo _____ consiento en participar en este estudio.

Firma: _____ Fecha: _____

Apéndice 8: Preguntas de la entrevista (inglés)

- What has been most difficult for you to understand about the other culture?
- What frustrates you most about working with the other culture?
- Do you remember any instances/have any personal experiences of when you were shocked by the other culture?
- Is there anything else in the other culture that has been difficult to understand?
- How were you able to better understand these cultural differences?
- What aspects of YOUR culture do you think the other struggles to understand?
- Do you find it difficult to adopt Chilean business values (and leave some of your New Zealand values behind)?
- What do you think limits kiwis' investment in building cultural competency?
- If you were to have your time again, what would you do differently in Chile that you think would have improved your business performance?

POWER DISTANCE QUESTIONS

- "In Chile, it is generally accepted that certain groups of people are more powerful, and this is normal and legitimate. Whereas New Zealanders strive towards treating all citizens equally."
- How do you think this difference affects business relations in Chile?
- "Chileans tend to value clear hierarchal and authority roles in organisations, whereas New Zealanders have a low dependency on power and are only loosely supervised."
- How do you think this difference affects business relations in Chile?
- "Chilean society tends to have more technical and bureaucratic routines, and New Zealanders often become impatient when processes and decision making is too slow for them."
- How do you think this difference affects business relations in Chile?

INDIVIDUALISM QUESTIONS

- "Chileans tend to act as 'collectives' and the needs of the group and the family prevail over the needs of the individual. New Zealanders tend to act more as individuals".
- How do you think this difference affects business relations in Chile?

- “New Zealanders tend to want to put legal contracts in place to back up agreements and they value honouring a contract. Whereas Chileans value more ‘trust’ with business partners and the ability to modify contracts - and this is considered fair if personal or group circumstances change.”
- How do you think this difference affects business relations in Chile?
- “New Zealanders are driven to ‘be the best that they can be’ and value their successes. Chileans tend to value ‘working in order to live’ and value more spending time with and having a sense of belonging to a collective.”
- How do you think this difference affects business relations in Chile?

UNCERTAINTY AVOIDANCE QUESTIONS

- “Chileans are more likely to ‘avoid uncertainty’, and lower-level staff in organisations may see responsibility as ‘risk’, and may avoid it to maintain a predictable environment.”
- How do you think this difference affects business relations in Chile?

COMMUNICATION STYLE QUESTIONS

- “The communication style of New Zealanders is direct, purposeful, and can be seen as over-assertive or confrontational by others. The communication style of Chileans is less direct, relies more facial expressions and gestures to convey messages, and is more diplomatic.”
- How do you think this difference affects business relations in Chile?
- “Chileans have a greater tendency to ‘save face’ - where they may not be direct and truthful in the first instance, but be polite, avoid embarrassment and avoid upsetting the group harmony. This may lead to distrust by New Zealanders”
- How do you think this difference affects business relations in Chile?

Apéndice 9: Preguntas de la entrevista (español)

- ¿Qué ha sido más difícil para ti entender sobre la otra cultura?
- ¿Qué es lo que más te frustra de trabajar con la otra cultura?
- ¿Recuerdas algún caso / tienes alguna experiencia personal de cuando te sorprendió la otra cultura?
- ¿Hay algo más en la otra cultura que ha sido difícil de entender?
- ¿Cómo pudiste entender mejor estas diferencias culturales?
- ¿Qué aspectos de tu cultura crees que los otros luchan por comprender?
- ¿Qué crees que limita la inversión de los kiwis en la construcción de competencias culturales?

Pensando en su propia experiencia, está Ud. De acuerdo con las siguientes afirmaciones?

DISTANCIA DE PODER

- "En Chile, generalmente se acepta que ciertos grupos de personas son más poderosos, y esto es normal y legítimo. Mientras que los neozelandeses se esfuerzan por tratar a todos los ciudadanos por igual".
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?
- "Los chilenos tienden a valorar los roles jerárquicos y de autoridad claros en las organizaciones, mientras que los neozelandeses tienen una baja dependencia del poder y solo están supervisados de manera flexible".
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?
- "La sociedad chilena tiende a tener rutinas más técnicas y burocráticas, y los neozelandeses a menudo se impacientan cuando los procesos y la toma de decisiones son demasiado lentos para ellos".
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?

EL INDIVIDUALISMO VS EL COLECTIVISMO

- "Los chilenos tienden a actuar como" colectivos "y las necesidades del grupo y la familia prevalecen sobre las necesidades del individuo. Los neozelandeses tienden a actuar más como individuos".
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?

- “Los neozelandeses tienden a querer establecer contratos legales para respaldar los acuerdos y valoran el cumplimiento de un contrato. Mientras que los chilenos valoran más la "confianza" con los socios comerciales y la capacidad de modificar contratos, y esto se considera justo si cambian las circunstancias personales o grupales ”.
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?
- "Los neozelandeses se ven obligados a" ser lo mejor que pueden ser "y valorar sus éxitos. Los chilenos tienden a valorar "trabajar para vivir" y valoran más pasar tiempo y tener un sentido de pertenencia a un colectivo.
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?

PREGUNTAS DE AVISO DE INCERTIDUMBRE

- "Es más probable que los chilenos" eviten la incertidumbre ", y el personal de nivel inferior en las organizaciones puede ver la responsabilidad como" riesgo "y puede evitarlo para mantener un entorno predecible".
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?

ESTILO DE COMUNICACIÓN

- “El estilo de comunicación de los neozelandeses es directo, determinado y puede ser visto como demasiado asertivo o confrontativo por parte de otros. El estilo de comunicación de los chilenos es menos directo, se basa en más expresiones faciales y gestos para transmitir mensajes, y es más diplomático ”.
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?
- "Los chilenos tienen una mayor tendencia a" salvar la cara ", donde pueden no ser directos y sinceros en primera instancia, pero ser educados, evitar la vergüenza y evitar alterar la armonía del grupo. Esto puede ser llevado a la desconfianza de los neozelandeses ”
- ¿Cómo crees que esta diferencia afecta las relaciones comerciales en Chile?