

## CAPÍTULO IV RESULTADOS



## 4. RESULTADOS

### 4.1 INTRODUCCION

En este capítulo se reportan los resultados de los 38 cuestionarios bajo la forma de una tabla recapitulativa. En seguida, se procede al análisis de las respuestas. Para terminar, la identificación de las diferencias culturales permite destacar las características de cada cultura que plantean un problema a nivel empresarial. Un modelo preliminar intentará, por medio de propuestas concretas, participar a la resolución de las dificultades que pueden enfrentar mexicanos y franceses al trabajar juntos.

Las respuestas de los entrevistados pueden llegar a tener tendencias subjetivas. Sin embargo, son el resultado de una verdadera experiencia de convivencia franco-mexicana. Entonces, los resultados del cuestionario están basados sobre una observación real de las costumbres de cada cultura y no sobre prejuicios. Por consiguiente, se puede pensar que la opinión de los entrevistados esta basada sobre una observación objetiva de los hechos. Sin embargo, la subjetividad que se pudiera transparentar a través de las respuestas no es perjudicial a este estudio ya que la opinión de una persona esta influenciada por la concepción de las cosas, los valores de su cultura. Una persona que entra en contacto por primera vez con una cultura diferente a la suya, tendrá probablemente una visión cercana a la que sus paisanos anteriormente habrán tenido al conocer esta cultura, ya que la cultura forma visiones parecidas de una misma situación.

### 4.2 TABLA DE RESULTADOS

	MEXICANOS	FRANCESES
<b>1. ¿ Hasta qué punto da importancia al ambiente laboral en su empresa ?</b>		
Ninguna importancia	0%	5%
Alguna importancia	21%	5%

## Capítulo 4 : Resultados

Mucha importancia	79%	89%
Otra respuesta	0%	0%
<b>2. Piensa usted que la globalización de los mercados principalmente</b>		
Enriquece los intercambios culturales	95%	68%
Complica los intercambios culturales	5%	26%
Otra respuesta	0%	11%
<b>3. De manera general, le parece que los trabajadores mexicanos necesitan</b>		
Que les delimiten mucho en su trabajo con pautas precisas	47%	84%
Que les den objetivos con una gran libertad para realizarlos	42%	11%
Otra respuesta	16%	16%
<b>3bis. De manera general, le parece que los trabajadores franceses necesitan</b>		
Que les delimiten mucho en su trabajo con pautas precisas	5%	16%
Que les den objetivos con una gran libertad para realizarlos	95%	68%
Otra respuesta	5%	21%
<b>4. Considera usted que un empleado mexicano da mejores rendimientos</b>		
En un trabajo de grupo	47%	42%
En una misión individual	47%	47%
Otra respuesta	5%	11%
<b>4bis. Considera usted que un empleado francés da mejores rendimientos</b>		
En un trabajo de grupo	32%	42%
En una misión individual	53%	47%
Otra respuesta	5%	11%
<b>5. ¿ Necesita usted que su jefe lo felicite de su trabajo?</b>		
Para nada	5%	0%
Para nada-Un poco	11%	16%
Un poco	37%	21%
Un poco-Mucho	32%	58%
Mucho	11%	5%
Otra respuesta	11%	5%
<b>6. Se siente más cómodo ¿ tuteando? o ¿ tratando de usted a las personas siguientes?</b>		
Compañero de trabajo	TU 95%	TU 95%
Subordinados	TU 95%	TU 89%
Jefe directo	TU 84%	TU 68%
Director	TU 58%	UD 63%
Gente de limpieza	TU 68%	UD 68%
<b>7. Si una persona le tutea mientras usted pensaba que le iba a tratar de usted; ¿ Le incomoda ?</b>		
Si	11%	32%
No	89%	68%
Otra respuesta	0%	0%
<b>7bis. Si una persona le trata de usted mientras usted pensaba que le iba a tutear; ¿ Le incomoda ?</b>		
Si	26%	26%
No	74%	74%
Otra respuesta	0%	0%
<b>8. Si una persona olvida utilizar su título cuando se dirige hacia usted; le molesta?</b>		
Si	0%	5%
No	100%	89%

## Capítulo 4 : Resultados

Otra respuesta	11%	0%
<b>9. Elija los 3 temas que más importancia tengan en su decision de permanecer en la misma compañía</b>		
Sueldo	68%	74%
Colegas	63%	58%
Horarios	5%	26%
Responsabilidades	68%	79%
Posibilidad	95%	63%
Otra respuesta	11%	5%
<b>10. Elija los temas que más importancia tengan en su decision de negociar con alguien que no conoce</b>		
su personalidad	53%	53%
su aspecto fisico	26%	32%
su facilidad para negociar	58%	21%
su eficiencia	58%	53%
si inspira confianza	47%	74%
su cordialidad	42%	47%
su experiencia	63%	42%
su nivel de estudios	5%	0%
su puntualidad	37%	32%
Otra respuesta	0%	5%
<b>11. ¿ Participo Ud. en un pgma de induccion a la cultura francesa/mexicana impartido por su empresa ?</b>		
Si	11%	11%
No	89%	89%
<b>11bis . Si no, ¿ siente que le hizo falta ?</b>		
Si	37%	21%
No	53%	68%
<b>12. ¿ Qué nivel de comunicacion existe entre los trabajadores y gerentes de su empresa ?</b>		
Ninguna	0%	0%
Ninguna-Alguna	5%	5%
Alguna	32%	32%
Alguna-Mucha	42%	47%
Mucha	21%	11%
Otra respuesta	0%	0%
<b>13. ¿ Que nivel de comunicacion existe entre su jefe mexicano y usted ?</b>		
Ninguna	5%	5%
Ninguna-Alguna	0%	11%
Alguna	11%	21%
Alguna-Mucha	42%	32%
Mucha	21%	11%
Otra respuesta	16%	26%
<b>13bis. ¿ Qué nivel de comunicación existe entre su jefe frances y usted ?</b>		
Ninguna	0%	0%
Ninguna-Alguna	5%	5%
Alguna	26%	16%
Alguna-Mucha	42%	21%
Mucha	26%	37%
Otra respuesta	0%	21%

<b>14. Prefiere que se le explique una idea</b>		
Con palabras	26%	16%
Con imágenes	11%	21%
A través de un ejemplo real	63%	53%
Con una metáfora	0%	5%
Otra respuesta	0%	5%
<b>15. ¿ Desde el punto de vista general, se acuerda más de la información que escucha o de la que lee ?</b>		
Lee	42%	74%
Escucha	58%	26%
<b>16. Tiene que transmitir una información a su colega del departamento vecino</b>		
Le manda dicha información por correo electrónico	100%	95%
Le llama por teléfono para informarle	0%	0%
Le va a ver para comunicarse con él	0%	0%
Dice a otro colega que le comunique la información	0%	0%
Otra respuesta	0%	5%
<b>17a. Escribe un mail a un colega francés de su trabajo para pedirle un favor; ¿Como empieza su mail?</b>		
Habla un rato antes de hablar del tema que motiva su mail	21%	26%
Va al grano	79%	68%
Otra respuesta	0%	11%
<b>17b. Escribe un mail a un colega mexicano de su trabajo para pedirle un favor; ¿Como empieza su mail?</b>		
Habla un rato antes de hablar del tema que motiva su mail	58%	63%
Va al grano	42%	37%
Otra respuesta	0%	5%
<b>18. ¿En su opinion, cuales son las características de las culturas empresariales mexicana y francesa ?</b>		
1- Espíritu crítico	M 0%	M 5%
	F 95%	F 89%
2- Conformismo	M 79%	M 74%
	F 5%	F 42%
3- Cordialidad	M 89%	M 89%
	F 16%	F 42%
4- Rigidez	M 16%	M 21%
	F 79%	F 74%
5- Organización eficiente	M 26%	M 5%
	F 74%	F 89%
6- Sentido del compromiso	M 42%	M 32%
	F 74%	F 79%
7- Respeto hacia los demás	M 79%	M 58%
	F 53%	F 47%
8- Servicial	M 89%	M 74%
	F 10%	F 21%
9- Querer siempre tener la razón	M 32%	M 21%
	F 68%	F 79%
10- Aceptación de la crítica	M 26%	M 47%
	F 58%	F 42%
11- Puntualidad	M 0%	M 0%
	F 89%	F 89%

## Capítulo 4 : Resultados

12- Amplia consideración del espacio privado	M 10% F 68%	M 32% F 42%
13- Realización de varias actividades en un lapso de tiempo	M 68% F 42%	M 26% F 74%
14- Honestidad	M 47% F 63%	M 37% F 68%
<b>18a. De los puntos citados arriba, elija los tres que le disgustan más en la cultura empresarial francesa</b>		
elección 1	Siempre razon 27%	Siempre razon 29%
elección 2	Rigidez 24%	Espiritu critico 12% Rigidez 12%
elección 3	Espiritu critico 14%	Conformismo 10% Espacio privado 10%
<b>18b. De los puntos citados arriba, elija los tres que le disgustan más en la cultura empresarial mexicana</b>		
elección 1	Conformismo 29%	Puntualidad 20%
elección 2	Puntualidad 26%	Conformismo 18%
elección 3	Organizacion deficiente 7% No aceptan critica 7% Falta honestidad 7%	Rigidez 9%
<b>19a. ¿ Considera machista a la cultura francesa ?</b>		
Para nada	21%	16%
Para nada-Un poco	11%	42%
Un poco	53%	21%
Un poco-Mucho	16%	16%
Mucho	0%	5%
Otra respuesta	0%	5%
<b>19b. ¿ Considera machista a la cultura mexicana ?</b>		
Para nada	0%	0%
Para nada-Un poco	0%	0%
Un poco	11%	21%
Un poco-Mucho	58%	37%
Mucho	62%	42%
Otra respuesta	0%	5%
<b>20. Cuántos días de este retraso tolera por parte de un proveedor ?</b>		
1 día	26%	26%
1 - 3 días	63%	58%
4 días - 6 días	5%	0%
1 semana	0%	0%
Más de 1 semana	0%	0%
Otra respuesta	11%	21%
<b>20bis. ¿ Cuánto tiempo tolera el retraso de un amigo con el cual tiene una cita antes de irse ?</b>		
No tolero retraso	5%	5%
0-15 minutos	47%	16%
16 -30 minutos	42%	53%
31 -45 minutos	0%	11%
46 -60 minutos	5%	11%
Más de una hora	0%	5%

## Capítulo 4 : Resultados

Otra respuesta	0%	0%
<b>21. De los siguientes temas, elija los 3 que más importancia tengan en su vida</b>		
Carrera	89%	58%
Familia padres, hermanos, tíos, etc.	79%	63%
Familia esposo/a, hijos	26%	74%
Dinero	16%	11%
Religion	21%	21%
Amistad	68%	79%
Otra respuesta	0%	0%
<b>22. Evalúe la importancia de la religión en su vida</b>		
Ninguna importancia	16%	21%
Poca importancia	21%	21%
Alguna importancia	26%	21%
Importante	42%	26%
Mucha importancia	0%	11%
Otra respuesta	0%	16%
<b>23. ¿ Se muestra Ud. escéptico ante una persona que le cuenta que ha vivido una experiencia sobrenatural ?</b>		
Para nada	26%	5%
Para nada-Un poco	16%	16%
Un poco	42%	32%
Un poco-Mucho	5%	21%
Mucho	0%	26%
Otra respuesta	11%	16%
<b>24. Para usted, ¿ cuál es la edad a la cual considera una persona más competente en su trabajo?</b>		
20 a 30 años	21%	11%
31 a 40 años	53%	68%
41 a 50 años	16%	16%
51 años en adelante	5%	0%
Otra respuesta	5%	5%
<b>25. Durante una plática profesional, ¿ a qué distancia física se siente cómodo (a) frente a la otra persona ?</b>		
Medio metro	16%	11%
1 metro	42%	32%
1 metro y medio	37%	53%
2 metros	0%	5%
Otra respuesta	0%	5%
<b>25bis. Durante una plática personal, ¿ a qué distancia física se siente cómodo (a) frente a la otra persona ?</b>		
Medio metro	63%	58%
1 metro	42%	42%
1 metro y medio	0%	0%
2 metros	0%	0%
Otra respuesta	5%	0%
<b>26. Al llegar en una cena de trabajo, donde se sienta referente al hombre del dibujo ?</b>		
Izquierda	0%	11%
Enfrente	74%	68%
Derecha	26%	21%
<b>27. Cuando usted trabaja en su oficina, prefiere tener la puerta</b>		

Abierta	53%	74%
Cerrada	37%	26%
Otra respuesta	5%	5%
<b>28. Usted esta trabajando en su oficina, alguien le interrumpe</b>		
No le molesta	37%	32%
Le molesta y lo dice	26%	42%
Le molesta pero no dice nada	37%	26%
Otra respuesta	5%	16%

### 4.3 ANALISIS DE LAS PREGUNTAS CERRADAS

#### 4.3.1 PREGUNTA 1

El 79% de los mexicanos y el 89% de los franceses le otorgan mucha importancia al ambiente laboral. Por lo tanto, se justifica la necesidad de intentar, por medio de esta tesis, mejorar las relaciones entre empleados mexicanos y franceses en una misma empresa.

#### 4.3.2 PREGUNTA 2

Tanto mexicanos como franceses tienen la impresión que la globalización enriquece los intercambios culturales. Sin embargo, uno de cada cuatro franceses sigue pensando que los complica.

#### 4.3.3 PREGUNTAS 3 & 3 BIS

Los franceses tienen la impresión de que los mexicanos necesitan que les indiquen pautas precisas para la realización de una misión mientras todos los mexicanos no tienen esta opinión sobre sí mismos.

Al contrario, todos concuerdan en decir que los franceses necesitan libertad para realizar sus proyectos.

### 4.3.4 PREGUNTAS 4 & 4 BIS

Mexicanos y franceses no destacan una opinión generalizada sobre mejores rendimientos de los mexicanos y de los franceses en grupo o de forma individual.

### 4.3.5 PREGUNTA 5

Un 37% de los mexicanos dicen que necesitan un poco de reconocimiento para estar motivados en su trabajo cuando los franceses se dicen en un 58% motivados por bastante reconocimiento por parte de su jefe.

### 4.3.6 PREGUNTA 6

Los mexicanos tutean tanto a sus compañeros de trabajo como a sus subordinados, su jefe directo, la gente de limpieza y su director, aunque no sea en las mismas proporciones.

En cuanto a los franceses, tratarían mas bien de usted a la gente de limpieza y aun mas al director de su empresa.

### 4.3.7 PREGUNTAS 7, 7 BIS & 8

Los mexicanos en general no se ofenden si una persona les tutea cuando esperaban que les trataran de usted, mientras que un francés de cada tres se dice molesto. Lo justifican por sentir que les faltan el respeto al hacerlo.

Un cuarto de los mexicanos y franceses se dice molesto al ser tratado de usted cuando esperaba ser tuteado. En general es porque se siente una barrera que impide una buena comunicación.

Ni mexicanos ni franceses se molestan si la gente no utiliza su título.

### **4.3.8 PREGUNTA 9**

Lo que más tiene importancia para los mexicanos es tener posibilidades de crecimiento profesional, para un 95% de ellos, y luego las responsabilidades y el sueldo.

A los franceses les importan más las responsabilidades entre todo, para un 79%, y luego el sueldo y las posibilidades de crecimiento profesional.

### **4.3.9 PREGUNTA 10**

Para los mexicanos, de los temas que mas tienen importancia en su toma de decisión para negociar con una persona desconocida son la experiencia, la eficiencia y la facilidad para negociar.

En cuanto a los franceses, un 74% toma su decisión según la confianza que le inspira la persona. La personalidad y la eficiencia también cuentan en la escala de decisiones francesa.

### **4.3.10 PREGUNTA 11 & 11 BIS**

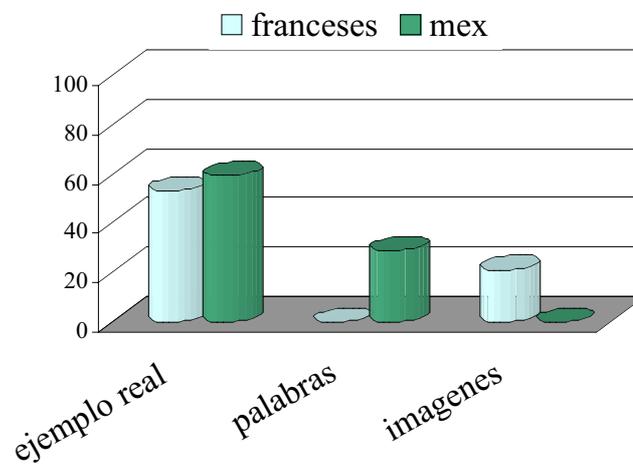
El 89% de franceses y mexicanos no tuvieron un programa de inducción a la cultura mexicana/francesa impartida por su empresa. De este porcentaje que no tuvo esta capacitación, un 37% de los mexicanos y un 21% de los franceses sienten que les hizo falta.

4.3.11 PREGUNTAS 12, 13 & 13 BIS

La mayoría de las respuestas referentes al nivel de comunicación con la jerarquía son muy positivas. Entonces, no se detecta un problema particular en cuanto a este aspecto.

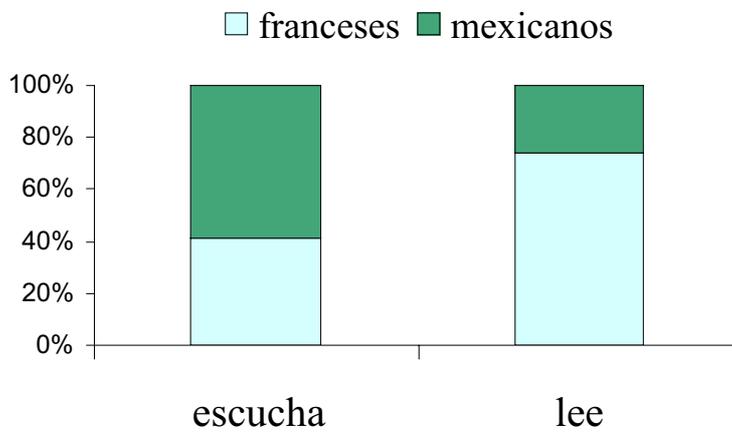
4.3.12 PREGUNTAS 14 & 15

*Prefiere que se le explique una idea*



Las dos culturas prefieren que se les explique una idea por medio de un ejemplo real. Los mexicanos, en segundo lugar, privilegian las palabras como modo de transmisión de una idea cuando los franceses mas bien una imagen tipo grafica.

*¿ Desde el punto de vista general, se acuerda más de la información que escucha o de la que lee ?*



Los mexicanos tienden en una débil mayoría a recordar más la información que escuchan, cuando un 74% de los franceses se dicen mas visuales.

#### 4.3.13 PREGUNTA 16

El 100% de los mexicanos y 95% de los franceses transmiten una información a un colega de un departamento vecino por correo electrónico.

#### 4.3.14 PREGUNTA 17

Tanto mexicanos como franceses empiezan sus llamadas o mails yendo al grano cuando quieren pedir un favor a un francés. Al contrario, cuando se comunican con un mexicano, tanto franceses como mexicanos hablan un rato antes de tratar del tema que motivó la llamada o el correo electrónico.

### 4.3.15 PREGUNTA 18

Los mexicanos tienen una visión de la cultura empresarial francesa como siendo crítica, puntual y rígida. Los franceses se ven a ellos mismos críticos, puntuales y con una organización eficiente.

Los franceses tienen una visión de la cultura empresarial mexicana como siendo cordial, servicial y conformista. Los mexicanos se ven a ellos mismos como cordiales, serviciales, conformistas y con respeto hacia los demás.

Entonces, franceses y mexicanos coinciden en decir que los franceses son críticos y puntuales. Y también concuerdan para decir que los mexicanos son cordiales, serviciales y conformistas.

### 4.3.16 PREGUNTAS 18 A & B

Lo que disgusta a los mexicanos de la cultura empresarial francesa es que siempre quieren tener la razón (27%), su rigidez (24%) y su espíritu crítico (14%).

Lo que a los franceses les disgusta de su propia cultura empresarial es que siempre quiere tener la razón (29%), su espíritu crítico, su rigidez (12%) y su conformismo, su exigencia de tener un espacio privado (10%).

Lo que les disgusta a los franceses de la cultura empresarial mexicana es su falta de puntualidad (20%), su conformismo (18%) y su rigidez (9%).

Lo que a los mexicanos les disgusta de su propia cultura empresarial es su conformismo (29%), su falta de puntualidad (26%) y una organización deficiente, el hecho de que no aceptan la crítica y su falta de honestidad (7%).

Por lo tanto, franceses y mexicanos coinciden en decir que es un problema que los franceses en las empresas siempre quieran tener la razón, sean rígidos y tengan un espíritu muy crítico. Y también concuerdan para decir que es un problema que los mexicanos falten de puntualidad, que sean conformistas y rígidos.

### **4.3.17 PREGUNTAS 19 A & B**

Los mexicanos consideran a la cultura francesa un poco machista, y los franceses casi nada. Los mexicanos ven a su propia cultura muy machista, y los franceses concuerdan con esta visión.

### **4.3.18 PREGUNTAS 20 & 20 BIS**

Franceses y mexicanos tienen una tolerancia de 1 a 3 días de retraso de un proveedor. En la vida privada, los franceses son más tolerantes que los mexicanos ya que esperan entre 16 y 30 minutos la mayoría, cuando los mexicanos no esperan más de un cuarto de hora.

### **4.3.19 PREGUNTA 21**

Entre la carrera, la familia que se compone de los padres, hermanos, tíos, etc. La familia que se compone del esposo (de la esposa) y los hijos, la religión, el dinero y la amistad cada cultura hizo una elección que privilegiaba 3 temas distintos según la importancia concedida a cada uno de ellos en su vida. Los franceses eligieron la amistad (79%), la familia esposa/hijo

(74%) y la familia padres/hermanos (63%). Los mexicanos dieron prioridad a su carrera (89%), familia padres/hermanos (79%), amistad(68%).

### 4.3.20 PREGUNTA 22

La religión fue considerada importante por mexicanos (42%) y franceses (26%).

### 4.3.21 PREGUNTA 23

Los mexicanos son menos escépticos que los franceses ya que un 84% dice que es entre nada y un poco escéptico cuando una persona le cuenta que vivió una experiencia sobrenatural mientras que un 79% de los franceses dicen que son entre un poco y muy escépticos.

### 4.3.22 PREGUNTA 24

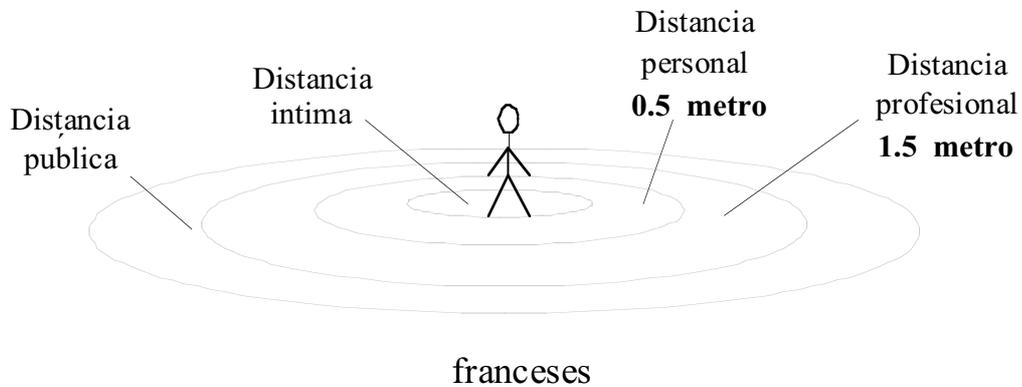
Un 53% de los mexicanos y un 68% de los franceses piensan que la edad a la cual una persona es las mas competente en su trabajo es entre 31 y 40 años.

### 4.3.23 PREGUNTA 25 & 25 BIS

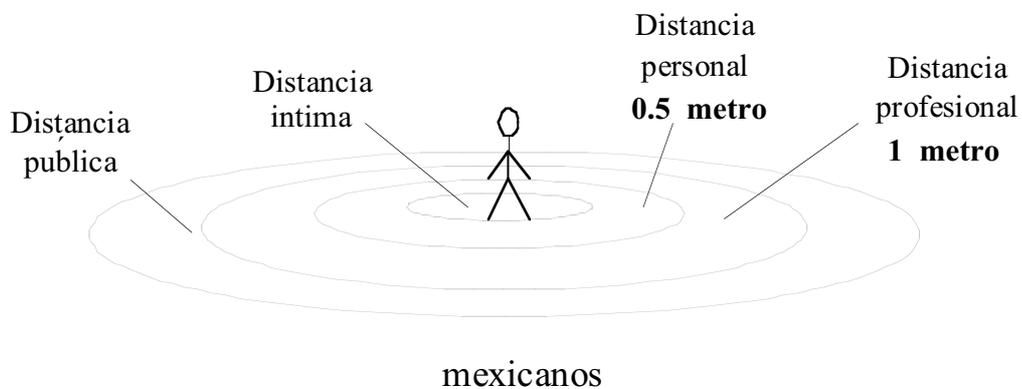
Durante una plática profesional, los mexicanos se sienten más cómodos frente a otra persona a una distancia de un metro. Los franceses más bien se sienten cómodos a un metro y medio.

Durante pláticas personales, los dos se sienten cómodos a medio metro.

Durante una plática profesional,  
¿a qué distancia física se siente comodo/a frente a la otra persona ?



Durante una plática profesional,  
¿a qué distancia física se siente comodo/a frente a la otra persona ?



#### 4.3.24 PREGUNTA 26

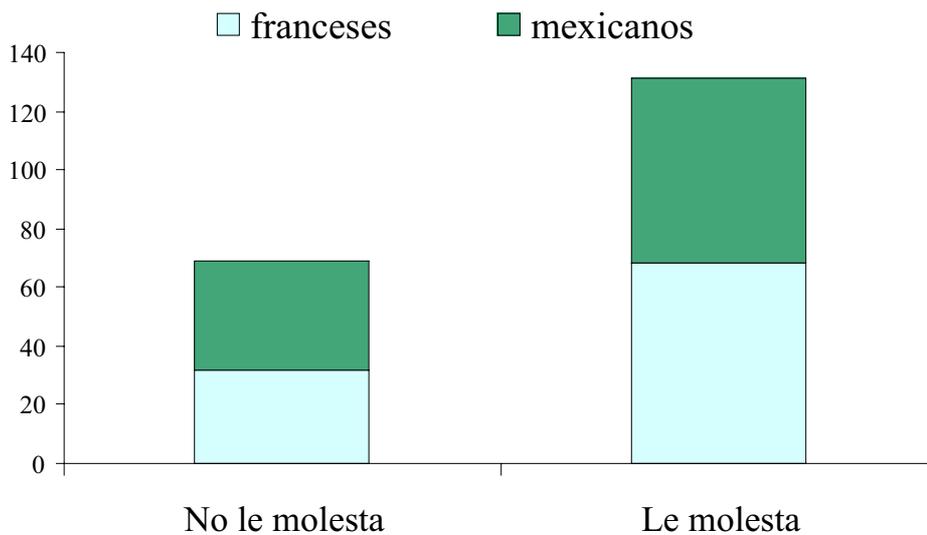
La mayoría de los mexicanos y franceses se sientan en frente de la persona con la cual negocian en una cena de trabajo.

#### 4.3.25 PREGUNTA 27

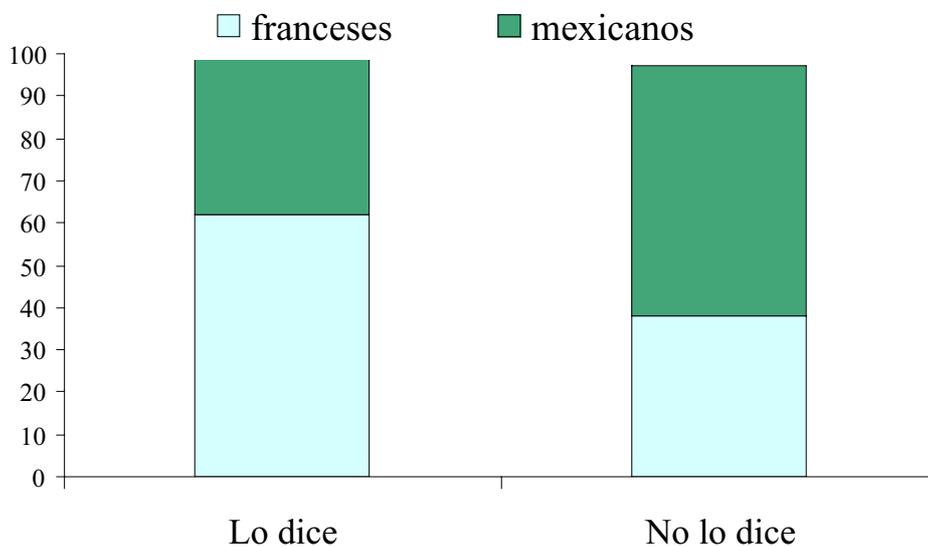
Una gran parte (74%) de los franceses prefiere trabajar con su puerta abierta y una débil mayoría de los mexicanos también (53%).

**4.3.26 PREGUNTA 28**

*Usted esta trabajando en su oficina,  
alguien le interrumpe...*



*De los molestos, quién lo dice ?*



Cuando se interrumpe a un mexicano, o no le molesta (37%), o si le molesta no dice nada (37%), los que expresan una molestia representan un 26%. En cambio, 42% de los franceses expresan su molestia, un 32% no se siente molesto y un 26% se siente molesto pero no lo dice.

Entonces, se nota que los mexicanos, molestos o no, en general no expresan su molestia, cuando los franceses no dudan en hacerlo.

### **4.4 ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS**

#### **4.4.1 PREGUNTA 29**

Se puso al entrevistado en una situación problemática para experimentar su forma de reaccionar ante una persona conflictiva. Una vez los resultados obtenidos, se analizó esta pregunta abierta determinando si la persona resolvía de manera directa o indirecta el caso, deseando así observar si las culturas mexicana y francesa tendían a ser de bajo o alto contexto.

Se destacan dos tendencias mayores viendo las respuestas de los entrevistados:

##### **4.4.1.1 RESOLVER EL PROBLEMA DE MANERA BASTANTE DIRECTA**

De manera general, los franceses concuerdan casi todos en manejar este caso de manera rápida y directa, yendo a platicar con la persona, diciéndole francamente que no le gusta su actitud, amenazándola de despedirla si no quiere cambiar. Se nota que la personalidad importa mucho al francés ya que justifica su respuesta explicando que, en una empresa, la actitud importa más que los resultados, que para poder trabajar con una persona, necesita poder “aguantarla”. Otros explican a la persona problemática que su actitud agresiva puede herir a

los demás y que tiene que cambiar. Uno de los franceses indirectos elaboró un sistema de bonos por resultados explicando que la actitud cuenta por un 50%, que si la persona no intenta mejorarla, nada más podrá recibir un 50% del bono si su trabajo está bien hecho.

### 4.4.1.2 RESOVER EL PROBLEMA DE MANERA BASTANTE INDIRECTA

En el caso de los mexicanos, parece que son más compartidos entre tener una reacción directa e indirecta, sin embargo, una débil mayoría contestó de manera indirecta. De manera global, casi todos los entrevistados mexicanos dijeron que primero resaltan lo positivo del trabajo del empleado antes de tratar el problema que causa.

Las reacciones fueron varias según la opinión de cada uno. Algunos piensan en aislar a la persona mandándola a otro departamento. Otros dijeron que iban a intentar conocer más a la persona, entender por qué reaccionaba de esta forma: “a lo mejor, pasa por momentos difíciles en su vida privada”. Varios dicen que esperan un percance para poder platicar con la persona y que en el caso contrario, ellos se adaptan a él. Uno realizó un cuestionario pidiendo a sus compañeros de los demás departamentos juzgar su departamento (mercadotecnia) y luego trabajar con los de mercadotecnia (del cual forma parte el empleado con el cual hay problemas) para ver cómo resolver los puntos que no van bien.

De esta manera indirecta, resolverá el problema que tiene con su empleado. Los mexicanos directos irían a platicar con él explicándole que “tal vez” su comportamiento no era el adecuado y que tenía que cambiar “un poco”.

### 4.4.1.3 RESOLUCION DE PROBLEMAS

Al observar el comportamiento de cada cultura, se percibe que los mexicanos tienden a formar parte de una cultura de alto contexto ya que su discurso es más implícito. Resuelven el problema de manera menos directa, usando mucho el contexto para expresar sus ideas.

Los franceses pertenecen mas bien, en la resolución de una situación conflictiva, al bajo contexto, usando mucho las palabras para expresarse, sin permitir al contexto que cambie el sentido de sus palabras o de su comportamiento.

De manera general, los mexicanos son más sociales que los franceses, sin embargo, son en ocasiones menos rápidos para resolver un problema.

### **4.4.2 PREGUNTAS 30 & 30 BIS**

En esta parte, se pide al entrevistado dar algunos consejos al francés que va a trabajar por primera vez con el mexicano así como completar su argumentación proporcionando algunos ejemplos de cambios que podrían efectuar los franceses para llevarse mejor con los mexicanos en un contexto profesional.

Se obtuvieron varios comentarios y propuestas de cambio que fueron reunidos en diferentes ítems representativos de los consejos más citados por los entrevistados.

#### **4.4.2.1 CONSEJOS A FRANCESES**

##### **4.4.2.1.1 TENER PACIENCIA**

- *“ Ser paciente y tolerante ”*
- *“ Aceptar el retraso ”*
- *“ Anticipar la impuntualidad de los mexicanos ”*

- *“ No desesperarse ”*

#### **4.4.2.1.2 TENER UNA COMUNICACION EFICIENTE**

- *“ Comunicarse mucho con los mexicanos ”*
- *“ Explicarse bien porque no dicen cuando no entendieron ”*
- *“ Escribir todos los tratos ”*
- *“ No gritar en el trabajo ”*
- *“ Siempre averiguar que los mexicanos entendieron bien lo que dijo ”*
- *“ Saber que el mexicano no dice “No” ”*
- *“ No decir “No” a un mexicano ”*
- *“ La buena actitud es “si pero...” ”*
- *“ Pedir al mexicano que se exprese libremente ”*
- *“ Escuchar ”*
- *“ Comunicarse mejor ”*

#### **4.4.2.1.3 TENER FLEXIBILIDAD Y TOLERANCIA**

- *“ Abrir más su mente ”*
- *“ Ser más flexible ”*
- *“ Ser paciente y tolerante ”*
- *“ No imponer su manera de ser ”*
- *“ Aceptar la falta de puntualidad ”*
- *“ Saber que el sentido del humor es diferente ”*
- *“ No ser tan rígidos ”*

- “ *Se trabaja más horas aquí para crecer profesionalmente (la concepción del tiempo es diferente)*”
- “ *No subestimar porque se trata de alguien que se educó profesionalmente en otro país*”
- “ *Ser menos formal*”

#### **4.4.2.1.4 SER MAS AUTORITARIO**

- “ *Tener autoridad*”
- “ *Dirigir más a los mexicanos por la falta de iniciativa*”
- “ *Ser más brutal y rígido con los mexicanos*”
- “ *Ser más autoritarios*”

#### **4.4.2.1.5 PERCEPCIONES PERSONALES NO CLASIFICABLES**

- “ *Son machistas*”
- “ *No volverse muy amigables con los mexicanos, si no abusan*”
- “ *Quedarse uno mismo con sus diferencias*”
- “ *Hacer su trabajo solo*”
- “ *No olvidar el complejo de inferioridad por haber sido una colonia española*”
- “ *No confiar en los mexicanos*”

#### **4.4.2.2 PROPUESTAS DE CAMBIOS**

##### **4.4.2.2.1 INTERESARSE EN LA CULTURA MEXICANA**

- “ *Viajar en México estando en el país*”
- “ *Leer libros, revistas, ver películas para conocer la mentalidad*”

- *“ Estar consciente que la edad, el sexo y los diplomas no tienen el mismo valor en Francia y en México”*
- *“ Manejar bien el idioma”*
- *“ No espantarse si el mexicano pregunta cosas personales, lo hace por conversar”*
- *“ Aprender a usar los títulos”*
- *“ Entender la cultura, conocer a la gente”*
- *“ Participar en prácticas culturales”*
- *“ Viajar, aprender la historia del país”*

### **4.4.2.2.2 HACER UN TRABAJO SOBRE SI MISMO**

- *“ No sentirse superior”*
- *“ No pensar que siempre tienen la razón”*
- *“ Ser cordiales y amigables”*
- *“ Trabajar en grupo”*
- *“ Ser menos metódicos”*
- *“ Ser sintéticos”*
- *“ Ser más amables”*
- *“ No ser arrogantes”*
- *“ No querer mandar”*
- *“ Ser sociales”*
- *“ Ser menos fríos”*
- *“ No ser tan estresados”*
- *“ No predisponerse, no juzgar mal”*
- *“ No ser tan irónico en las bromas”*

#### 4.4.2.2.3 APOYAR A LOS MEXICANOS

- “ Dar a los mexicanos la oportunidad de entrar en la toma de decisión”
- “ Animar a los mexicanos, apoyarlos”
- “ Modificar la visión del mexicano hacia el trabajo que a menudo ve como aburrido”
- “ Confiar más en la capacidad del mexicano”

#### 4.4.2.2.4 APRENDER A INTEGRARSE

- “ Adaptarse, integrarse a la vida mexicana”
- “ Hablar mejor el español”
- “ No quedarse entre franceses”

#### 4.4.3 PREGUNTAS 31 & 31 BIS

Esta vez, se pide al entrevistado dar algunos consejos al mexicano que va a trabajar por primera vez con el francés así como completar su argumentación proporcionando algunos ejemplos de cambios que podrían efectuar los mexicanos para llevarse mejor con los franceses en un ambiente laboral.

Se obtuvieron varios comentarios y propuestas de cambio que fueron reunidos en diferentes ítems representativos de los consejos más citados por los entrevistados.

#### 4.4.3.1 CONSEJOS A LOS MEXICANOS

##### 4.4.3.1.1 REFLEJAR UNA IMAGEN MAS PROFESIONAL

- “ Enseñar que son profesionales, no nada más buena onda”
- “ Ser más formal”
- “ Respetar la jerarquía”

- *“ Organizarse mejor ”*
- *“ Ser más abiertos a las críticas laborales ”*
- *“ Ser serio ”*
- *“ Ser más detallista ”*
- *“ Ser más eficiente ”*

#### **4.4.3.1.2 SER SEGURO DE SI MISMO**

- *“ Tomar más iniciativas ”*
- *“ Motivarse más ”*
- *“ Tener confianza ”*
- *“ Atreverse a criticar ”*
- *“ Atreverse a quejarse ”*
- *“ Hablar en mejores términos de su país ”*
- *“ No pensar que son menos inteligentes que los franceses ”*

#### **4.4.3.1.3 MODIFICAR LA FORMA DE COMUNICARSE CON LOS FRANCESES**

- *“ Ir al grano ”*
- *“ Saber que los franceses quieren mucho tener la razón, entonces decir las cosas de manera diplomática ”*
- *“ Decir no ”*
- *“ Evitar las formulas “ahorita lo hago”, “ estamos en contacto porque no siempre cumplen ”*

- *“ Defender su punto de vista ”*
- *“ Explicarse mejor ”*
- *“ Escuchar ”*

#### **4.4.3.1.4 OBSERVACIONES PERSONALES**

- *“ Olvidar la propina, los abrazos ”*
- *“ No abusar del teléfono ”*

#### **4.4.3.2 PROPUESTAS DE CAMBIO**

##### **4.4.3.2.1 INTERESARSE EN LA CULTURA FRANCESA**

- *“ Aprender cómo funcionan los franceses ”*
- *“ No tener estereotipos ”*
- *“ Acostumbrarse al aspecto frío del francés ”*
- *“ Organizar juntas con los franceses para que conozcan sus diferencias recíprocas (forma de ser, de trabajar) ”*
- *“ Adaptarse e integrarse ”*
- *“ No invadir la privacidad del francés ”*
- *“ Adaptarse al humor ”*

##### **4.4.3.2.2 HACER UN TRABAJO SOBRE SI MISMO**

- *“ Ser más abiertos hacia afuera ”*
- *“ Ser curioso ”*
- *“ No ser tan flexible ”*
- *“ Ser más social ”*

- “ *Respetar*”
- “ *Ser más crítico, proactivo frente a la gente*”
- “ *Ser tolerante*”
- “ *Aprender a trabajar solo*”

### 4.4.3.2.3 COMPROMETERSE MAS

- “ *Ser responsable*”
- “ *No mentir*”
- “ *Ser puntual, respetar los horarios*”

### 4.4.4 CONCLUSION DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Para recapitular, se aconseja a los franceses tener paciencia, no desesperarse por la forma diferente de trabajar aquí; tener una comunicación muy clara con sus compañeros mexicanos; ser un poco más flexible en su forma de pensar y ser a veces más estricto (por si usted es el jefe) con el mexicano. Los cambios a efectuar son: interesarse más en la cultura ajena, realizar un trabajo sobre sí mismo para suavizar su forma de pensar, apoyar más a sus compañeros mexicanos y hacer el esfuerzo de adaptarse más a la visión mexicana.

Referente a los mexicanos, se les aconseja intentar reflejar una imagen profesional más elaborada; sentir más confianza en sí mismo; y cambiar su forma de comunicarse con los franceses al ser más directos. Los cambios a efectuar son al igual que los franceses, interesarse en la cultura ajena, hacer un trabajo sobre sí mismo al intentar no ser tan flexibles y ser más comprometidos, más fiables.

### **4.5 IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS CULTURALES**

Por medio del análisis de las encuestas, surgieron ciertas diferencias culturales entre mexicanos y franceses en el ambiente laboral. Algunas diferencias son positivas y enriquecen el trabajo entre las dos culturas, otras plantean un problema para que sea exitosa la relación profesional.

Cada cultura reflexionó sobre la otra y sobre sí misma, destacando unos puntos que pudieran mejorar sus relaciones si hacían un esfuerzo para intentar corregirlas.

#### **4.5.1 DIFERENCIAS COMPLEMENTARIAS**

Por ejemplo, a los franceses les falta cordialidad, aceptar que no tienen razón y una actitud servicial, lo que sí caracteriza a los mexicanos.

A los mexicanos les hace falta una organización eficiente, el sentido del compromiso y puntualidad, lo que sí caracteriza a los franceses.

El contacto entre las dos culturas puede permitir a los franceses volverse más cordiales, aprender a aceptar que no tienen razón y volverse más serviciales.

#### **4.5.2 DIFERENCIAS QUE PLANTEAN PROBLEMAS**

##### **4.5.2.1 LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS FRANCESES QUE MOLESTAN**

- Siempre quieren tener la razón
- Rigidez
- Espíritu crítico

### 4.5.2.2 LAS CARACTERISTICAS DE LOS MEXICANOS QUE MOLESTAN

- Falta de puntualidad
- Conformismo
- Rigidez

### 4.6 MODELO PRELIMINAR

Para mejorar la relación entre los empleados de las dos culturas, se propone el modelo preliminar siguiente que se puede aplicar en la orden de cinco actividades que se presentan o aplicar de forma separada las actividades, si la institución siente la necesidad de resolver un solo problema o tiene recursos limitados (tiempo, presupuesto bajo) para hacer el programa completo.

#### 4.6.1 PRIMERA ACCIÓN

Primera acción: Una comida o evento social cultural

Objetivo: Establecer la comunicación, aprender a conocerse.

Realización:

Un primer paso en el desarrollo de una buena relación laboral entre empleados franceses y mexicanos sería organizar una comida cultural incluyendo una parte culinaria mexicana y otra francesa. Efectivamente, ambas culturas son muy orgullosas de su comida y hacerlas probar platos diferentes a los que comen tradicionalmente podría despertar su curiosidad de conocer más a la cultura ajena. Además, el encuentro se realiza en un ambiente de diversión y no laboral, lo que permite crear un contexto más relajante para los participantes, animando al

diálogo informal para que la gente empiece a conocerse mejor . Esta forma de iniciar la relación profesional es poco directa pero viendo que para todos los entrevistados del cuestionario, el ambiente laboral es muy importante, se trata aquí de abrir al diálogo a los invitados, de darle prioridad a la persona – independientemente de su cultura – y no a sus competencias profesionales.

### 4.6.2 SEGUNDA ACCIÓN

Segunda acción: Un fin de semana entre colegas

Objetivo: Enseñar que el biculturalismo enriquece, profundizar las relaciones entre colegas

Realización:

Cada uno de los dos días está organizado en dos partes: actividades profesionales por la mañana y actividades recreativas por la tarde.

En la mañana del primer día, un anfitrión presentará una conferencia sobre los beneficios del biculturalismo. El ambiente será relajado, no se quiere dar una clase sino concienciar de forma lúdica a los empleados de la oportunidad especial que tienen al trabajar con personas de otra cultura.

En la tarde, según el presupuesto de la empresa, se organizará una actividad recreativa: rafting, escala, paseo en el bosque en bicicletas todo terreno, etc. Este tipo de actividad deportiva permite alejarse del entorno empresarial borrando las relaciones gerentes-subordinados.

En la mañana del segundo día, se realizará una simulación de negociación en equipos franco-mexicanos. La meta de este ejercicio es crear una situación parecida a un caso profesional sin que exista la presión de una negociación verdadera. Por medio de la negociación, mexicanos y

franceses podrán darse cuenta de las diferencias concretas que existen en cada cultura empresarial. Es una forma de llevar a la práctica la conferencia que habrán tenido el primer día por la mañana.

Después de una mañana de negociación y luego de haber comido, puede ocurrir que la gente se sienta un poco cansada. Por lo tanto, se puede reducir el grado de profesionalismo para esta tarde. Según la decisión de la empresa, se proponen varias posibilidades:

- Si se elige conservar un ambiente profesional, la tarde servirá para realizar un debriefing de la negociación por medio de un juego animado por el anfitrión del primer día. Cada persona, por grupos de dos, platicará de los puntos que la incomodaron en la negociación y la otra persona, en un juego teatral, actuará el malestar de su compañero de manera caricatural (se podrán imitar hasta expresiones particulares de esta persona en la actuación). La meta del ejercicio es reflejar los problemas de forma indirecta, para que nadie se sienta incómodo al tener que admitir que pudo haber perdido el control durante la negociación por no entender una forma de actuar de un colega de la otra cultura.

- Con un carácter menos formal, se puede llevar a cabo el juego gerencial, que también requiere una actuación por parte de los empleados. Intercambiarían los papeles de la jerarquía, los empleados tomarían el lugar de los directores, y al revés. Es una manera de criticar a alguien sin que la forma de hacer pasar el mensaje sea conflictiva. Se establece una complicidad, la confianza entre los miembros de la empresa crece.

- Esta actividad ayuda a los empleados a conocer la imagen que reflejan. Es un juego que consiste en escribir los nombres de cada persona que están alrededor de la mesa sobre

hojas, lo ideal es que el número de personas alrededor de la mesa sea lo más grande posible para asegurar cierto anonimato a los participantes. Las hojas circulan y cada persona escribe dos cualidades y un defecto que encuentra a la persona nombrada sobre la hoja y la dobla antes de pasarla a otra persona. El anfitrión lee en voz alta los resultados, leyendo primero los defectos, y luego las cualidades. Cada uno tendrá una opinión sobre su colega por haber convivido con él durante un fin de semana. Tal vez no será sobre su personalidad profunda pero es interesante conocer la imagen que uno refleja a primera vista. Ayuda a los participantes a cuestionarse.

- Otro juego, que no tiene mucha connotación profesional, puede realizarse. Su función será más bien para hacer entender a cada uno la necesidad de trabajar en conjunto, tomando en cuenta los avances de los demás departamentos o colegas de su propia área. Este juego colectivo, llamado “cadavre exquis”, estuvo creado por los surrealistas en Francia. Consiste en escribir una frase entre varias personas que no tomaron en cuenta las colaboraciones precedentes. El primer participante escribe el principio de una frase y luego dobla la hoja dejando aparecer una o dos palabras del final en la línea siguiente. A partir de estas palabras su vecino sigue la historia. Una vez completada la hoja, se despliega y se lee la historia creada. El juego también se puede realizar dibujando el principio de un personaje y dejando dos líneas en la parte superior de la hoja, cada uno completando el dibujo. La original creación artística podrá decorar una pared de la empresa.

### 4.6.3 TERCERA ACCION

Tercera acción: El World Café

Objetivo: Mejorar una situación problemática por medio de grupos de trabajo.

Realización:

Al tener modelos mentales diferentes, los mexicanos y los franceses no siempre entienden las diferencias que aparecen entre sus dos culturas, no las aceptan. Apareció en los resultados del cuestionario que los franceses no confiaban mucho en los mexicanos y viceversa. Para poder resolver este problema, es necesario primero determinar lo que genera la confianza para un francés y para un mexicano para poder actuar directamente sobre la raíz del pleito.

En el caso francés, se destaca que la confianza se basa en la puntualidad, en el compromiso de entregar su trabajo a tiempo o en llegar a una cita.

En el caso mexicano, se genera confianza a través de la cordialidad, de una buena relación entre dos personas.

La dinámica de grupo “World café” intenta resolver estos problemas de comunicación creando un ambiente cordial para generar el diálogo. Se organiza un encuentro donde están formados varios equipos de 6, 8 o 10 personas. Los entrevistados aconsejaron mezclar el equivalente de dos mexicanos por un francés en equipos de trabajo o si el contexto no lo permite, se propone integrar a un mismo número de personas de cada cultura. Así, el francés que tiende a lucir ante un gran grupo, no sentirá tanto la necesidad de enfocar la atención sobre él en un equipo de este tamaño y el mexicano que no es tan seguro de sí ante varias personas, se verá más cómodo en un equipo pequeño .

Desde un principio, el objetivo del encuentro es formulado dando un tema directivo a los diferentes grupos, por ejemplo, “¿Cómo generar la confianza de un mexicano, de un francés?” Pero dejando la posibilidad de platicar y debatir sobre este tema libremente. Un anfitrión de

mesa estará presente para dirigir el diálogo, extraer lo esencial de cada opinión y animar el evento.

Ocurre un primer encuentro en pequeños grupos en los cuales se puede preguntar a los individuos de cada cultura lo que les hace sentir confianza y desconfianza. Se finaliza el primer trabajo en equipo con una junta general en la cual se reúnen todos los diferentes grupos biculturales para unir sus puntos de vista. Luego, se reúnen de nuevo en grupos más pequeños biculturales para encontrar soluciones para mejorar la relación. Sigue una segunda junta general en la cual el conductor lleva un debriefing sobre las soluciones encontradas. Finalmente, los diferentes grupos se encuentran otra vez para descubrir sus diferencias y comprometerse en hacer un esfuerzo significativo en el mes para que mejore la relación entre franceses y mexicanos. El evento se acaba en una tercera junta general en la cual cada una de las personas presentes explica cual será su compromiso. Un mes después, todos se juntan para hablar de los logros y de las dificultades para cumplir su promesa.

### 4.6.4 CUARTA ACCION

Cuarta acción: El simulador de vuelo

Objetivo: Tomar conciencia de que existen otras opciones además de las nuestras, ayudar a cambiar los modelos mentales.

Realización:

El software “Stella” es un instrumento de simulación que ayuda a construir la capacidad para entender los sistemas de relaciones dinámicas. Es una prueba de los modelos mentales de los participantes. El concepto de este software es manejar una empresa ficticia, de la concepción a la introducción en bolsa. Permite al empleado que participa en la simulación fortalecer su

entendimiento de lo que lleva al éxito. La experiencia es el mejor profesor, pero a veces uno prefiere no aprender por la prueba y el error en una situación crítica donde un error puede costarle a uno su capital, hasta su carrera. La tecnología de los multimedia crea un entorno virtual. La simulación comprime el tiempo y el espacio de modo que se puedan experimentar las consecuencias de ciertas decisiones. A menudo, múltiples modelos de simulación son empleados. Una simulación interactiva da la experiencia sobre el terreno enfrentando cuestiones críticas en un ambiente realista, pero sin el riesgo.

En una empresa, cuando dos personas quieren tomar una decisión diferente, es difícil convencerlas de que pueda ser un error lo que piensan. Con la simulación, los resultados pueden contradecir ambas visiones de las personas que tenían un conflicto en la toma de decisión. Por medio del simulador, se puede contradecir una idea que teníamos y por lo tanto, más que la opinión de una persona que tiene las mismas posibilidades de equivocarse en su razonamiento que nosotros.

Lo interesante de este simulador no es tanto los resultados generados sino el hecho de que ayuda a cambiar los modelos mentales.

### 4.6.5 QUINTA ACCION

Quinta acción: La indagación apreciativa

Objetivo: Ver lo positivo para construir.

Realización:

Apareció en los resultados del cuestionario que tanto los empleados mexicanos como los franceses trabajaban mas bien de manera individual, lo que no facilita un trabajo de grupo eficiente entre ambos. Para animar a los individuos de las dos culturas a cooperar juntos, se

propone hacerles trabajar con la dinámica de la indagación apreciativa que consiste en observar lo que funcionó en el pasado para mejorar luego la relación laboral entre dos culturas.

A través de un cuestionario introductorio, se pide a los empleados de cada cultura identificar las fortalezas de una colaboración franco-mexicana. Es una forma de arrancar el proyecto sobre bases positivas. Se intentará descubrir cual fue el mejor ejemplo de proyecto exitoso que unió a franceses y mexicanos. Después de haber establecido y averiguado las razones del éxito en el trabajo común, se tiene que pensar ante todo en lo que se quiere crear, en una visión futura, para fortalecer la relación laboral franco-mexicana. Luego, se generalizarán las técnicas de trabajo usadas para tener herramientas eficientes para un próximo trabajo de grupo entre ambas culturas.

Una vez ubicado este método, se implantará con una misión para probar su validez.

### 4.7 CONCLUSION

Después de haber obtenido los datos necesarios en la realización del modelo preliminar, se elaborarán algunas conclusiones reflejando los consejos de esta tesis a ambas culturas para una mejora significativa de la relación profesional.