



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

“Más allá de las fronteras”

*Dimensiones culturales y comunicación intercultural en el marco de la gestión de las
Relaciones Públicas Globales*

Autora: Ana Paula Rodríguez Müller

Córdoba, Marzo 2016

A mis padres, por su apoyo constante y su dedicación en inculcarme el valor de la educación.

A mis hermanas, por ser mis cómplices en cada una de mis aventuras.

A mi novio, por la paciencia y motivación en esta última etapa.

A mi tutora y profesores por la entrega y compromiso.

Resumen

Frente al surgimiento, desarrollo y crecimiento de una sociedad global, donde las integraciones económicas, sociales, políticas y culturales son notables; es necesario comprender a la comunicación intercultural como pilar del entendimiento entre diferentes culturas. Las Relaciones Públicas Globales, como disciplina de gestión, deben conocer las dimensiones culturales a la hora de desarrollar ciertas estrategias. En el presente trabajo se analizan países con dimensiones similares, comparándolos con otros países de diferentes clústeres. Se lleva a cabo un análisis documental del estudio de Hofstede (2005) y de datos específicos de los contextos nacionales. Además, un análisis de contenido sobre los sitios web oficiales de los países seleccionados. Finalmente, se llegó a la conclusión que el perfil cultural y el perfil nacional se encuentran presentes en los sitios web, por ende es necesaria su comprensión para una correcta gestión de la comunicación intercultural.

Palabras Claves: Cultura, Hofstede, Dimensiones Culturales, Comunicación Intercultural, Relaciones Públicas Globales, Sitios Web.

Abstract

When facing the emergence, development and growth of a global society, where economic, social, political and cultural integration are remarkable, it is necessary to understand the intercultural communication as a pillar of awareness between different cultures. Global Public Relations as a discipline management must grasp the cultural dimensions that are involved when developing certain strategies. This paper analyzes some countries with similar cultural dimensions, compared with other countries in different clusters. Documental analysis of Hofstede's study and specific data from national contexts were the first step. Therefore, the countries' official websites were analyzed on the basis of cultural dimensions using a content analysis. Furthermore, a content analysis of the official websites of the selected countries was conducted. The results revealed that the traits of cultural and national profiles of these countries are present on websites. Consequently, its compression for a proper management of intercultural communication is necessary.

Keywords: Culture, Hofstede, Cultural Dimensions, Intercultural Communication, Global Public Relations, Web Sites.

Índice

Introducción	5
Justificación	7
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Capítulo I - Contexto global	11
Sociedad Global	11
Cultura.....	15
<i>El perfil país</i>	15
Capítulo II - Clústeres y dimensiones culturales	18
Cultura Social o Cultura Nacional	18
<i>Dimensiones de la cultura social de Hofstede</i>	19
1. Distancia al poder (D).....	20
2. Individualismo- Colectivismo (I).....	20
3. Masculinidad- Femeidad (M)	20
4. Evasión de la incertidumbre (E).....	21
5. Orientación a largo plazo – corto plazo (O).....	21
<i>Estudio GLOBAL</i>	22
Capítulo III – La cultura es comunicación	24
La cultura y su relación con la comunicación	24
<i>La Tercera Cultura</i>	24
Comunicación Intercultural.....	25
<i>Barreras culturales</i>	26
<i>Modelo del Circuito Cultural</i>	27
Capítulo IV - Relaciones Públicas y su arista global	30
Relaciones Públicas	30
<i>Relaciones Públicas Globales</i>	30
El contexto 2.0	33
<i>Relaciones Públicas en la era digital</i>	35
Diseño metodológico	41
Fichas metodológicas.....	43
Justificación	43
Instrumentos	46
Etapa 1: Grilla de análisis documental.....	46
Etapa 2: Grilla de análisis de contenido.....	47
 Análisis de datos 	50

Capítulo I - Contexto global	51
Introducción	51
<i>Perfiles-país según el contexto</i>	51
<i>El perfil nacional y sus implicaciones</i>	53
Consideraciones preliminares	57
Capítulo II - Clústeres y dimensiones culturales	58
Introducción	58
<i>Perfil-país según la cultura social</i>	60
Consideraciones preliminares	76
Capítulo III – La cultura es comunicación	78
Introducción	78
Los sitios web desde una mirada intercultural	78
Consideraciones preliminares	96
Capítulo IV – Relaciones Públicas y su arista global	98
Introducción	98
Un avance en las Relaciones Públicas Globales	98
<i>Aproximaciones a la gestión de la comunicación intercultural</i>	103
Conclusiones	107
Recorrido por la investigación	107
Conclusión final.....	109
 Anexos 	116

Introducción

Actualmente, la sociedad contemporánea vive una era transformadora consecuente de innovaciones económicas, políticas, tecnológicas, sociales y culturales. Este contexto entendido como globalización (Hirsch, 1996), se basa en procesos de democratización, integraciones económicas internacionales (Pelkmans, 1997), accesibilidad a la información y desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TICs). Dicha situación ha generado nuevos desafíos, contribuyendo a un proceso acelerado de comunicaciones globales entre todo tipo de organizaciones, lo cual ubica a los profesionales de Relaciones Públicas como principales actores en la vinculación de públicos/audiencias de diversos países y culturas, principalmente, en relación a aquellas regiones con desventajas estructurales.

En el siglo XX se desarrolla el pluralismo societario y consecuentemente el aumento del nivel de sofisticación de la profesión de Relaciones Públicas. Por ende, este trabajo se asienta en dicha complejidad, otorgándole importancia al conocimiento holístico multinacional y multicultural de la gestión global de la disciplina en base a la comunicación intercultural y las dimensiones culturales que influyen en la misma (Sriramesh & Vercic, 2003).

Con respecto a las dimensiones del presente estudio, es necesario aclarar que se utiliza el concepto global entendiendo a la disciplina en el contexto anteriormente mencionado. Sin embargo, es importante destacar que ciertos autores, como Wilcox (2000), hablan de Relaciones Públicas Internacionales, definiéndolas como una “campana planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficios mutuos con públicos de otros países” (p. 373).

Por otra parte, Wakefield (1996) enriquece el concepto de la disciplina a través de la mención de teorías subyacentes a la misma tales como las de: sociedad global, cultural y comunicación, y que, por lo tanto, su desarrollo es fundamental para la investigación.

Con respecto al concepto comunicacional, muchos autores afirman que el fundamento y medio de la profesión es la comunicación, y que ésta es considerada estratégica al tratarse de una comunicación directiva y no meramente técnica (Grunig, 1992; Cutlip, 2000; Sriramesh & Verčič, 2012).

Otra conceptualización importante, para entender el marco de interés, es la cultura, entendida como inseparable de la comunicación (Smith, 1966) y definida como

la acción de compartir experiencias y negociar significados, cuestión que se vuelve más compleja cuando las organizaciones buscan crear vínculos con públicos globales (Samovar y Porter, 2001).

Finalmente, se aglutinan los conceptos de comunicación y cultura conformando lo que se entiende por comunicación intercultural, disciplina que permite superar las barreras culturales que pueden entorpecer la eficacia y eficiencia de la gestión de Relaciones Públicas Globales. La misma se basa en una perspectiva dialéctica dentro de un marco holístico que pone a las “relaciones” en el centro de la comunicación. Es decir, se trata de una actividad interpretativa (Martin & Nakayama, 1999).

A partir de las especificaciones teóricas, se analiza el contenido de sitios web oficiales de diferentes países, teniendo en cuenta el clúster al que pertenecen según el estudio de Hofstede (2005) y su respectivo perfil cultural; el perfil nacional, entendido como las capacidades y características del mismo; el estudio GLOBAL (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) y finalmente, el Circuito de la Cultura (Du Gay, y otros, 1997).

El público objetivo, gobiernos, fue escogido por su gran influencia cultural; como Signitzer y Coombs (1982) afirman: los “gobiernos son reconocidos como actores en las Relaciones Públicas internacionales” (p. 138, traducido)¹. Los países a estudiar son dos por cada clúster, seleccionados por su homogeneidad interna y heterogeneidad con respecto a los demás clústeres, en relación a los niveles de sus dimensiones culturales.

Finalmente, el objetivo de la investigación se centra en observar las dimensiones culturales y características estructurales de los países, presentes en los contenidos de sus sitios web oficiales, en el marco de la gestión de las Relaciones Públicas Globales.

¹ “Governments are recognized as actors in international public relations”

Justificación

El presente trabajo aborda a las Relaciones Públicas desde su arista global y como disciplina estratégica, en base a la presencia de dimensiones culturales y localidades, en las comunicaciones interculturales.

En la actualidad, debido al escenario en que se desenvuelven la mayoría de las organizaciones, caracterizado por una etapa de globalización y mutación constante, es necesaria una comunicación que genere vínculos trascendiendo las diferencias estructurales y culturales, más allá de las idiomáticas.

En este contexto es donde se circunscribe el papel principal de las Relaciones Públicas Globales, ya que comprender los perfiles nacionales y culturales, para gestionar la comunicación global, se convierte en una cuestión imprescindible que permite abrir nuevas perspectivas en el campo de una era dominada por la multiplicidad y la diferencia.

Por ende, es necesario operacionalizar la cultura y analizar la incidencia que tiene en la efectividad de las estrategias de Relaciones Públicas, en una determinada sociedad u organización (Sriramesh & Vercic, 2012).

Se pueden encontrar muchos antecedentes derivados de la materia, pero se mencionarán tres estudios con diferentes visiones del tema. Tal es el caso de Gaither y Curtin (2008), que llevaron a cabo un estudio sobre los modelos de Relaciones Públicas Globales, basándose en el caso de crisis de “Arla Food”, empresa danesa que expandía su mercado a Medio Oriente. A través de un análisis del discurso del sitio web de la empresa, concluyeron que cualquier estudio enfocado en la práctica internacional de Relaciones Públicas debe utilizar herramientas culturales en base al contexto de la situación particular, definiendo la capacidad de respuestas, principalmente en situaciones de crisis.

En relación a la implementación de estrategias comunicacionales en un contexto intercultural, Jin Jang (2002) llevó a cabo un estudio entre bancos chinos y estadounidenses que operan en China, en base a los modelos de Relaciones Públicas, Influencia Personal y dimensiones culturales de Hofstede (2005). Los resultados los obtuvo a través de un análisis de contenido de los sitios web de estas instituciones, donde resaltó que las influencias culturales afectan a la creación de un modelo bidireccional de Relaciones Públicas y que cada aspecto de los sitios web como selección del color, diseño, enlaces de contenidos, navegación y lenguaje se ven

afectados por la cultura. Pero también acentúa que es necesario concentrarse en la cultura meta y no en diseñar una nueva identidad igual a la propia. Es decir, se puede observar la importancia de relacionar los modelos de Relaciones Públicas frente a las características y perfiles culturales de los países o regiones donde residen las audiencias/públicos de interés, en un marco global.

Finalmente, un estudio interesante es el del caso de la marca de cuidado personal *Dove*, sobre su campaña mundial de Relaciones Públicas llamada “*Real Beauty*” (Belleza Real), dirigido a públicos de diferentes culturas. Para la realización del mismo, Unilever presentó un estudio relacionado a las dimensiones culturales de Hofstede (2005) y las descripciones del atractivo que tienen las mujeres de sí mismas, en diez diferentes países. La misma debe su éxito a haber tenido en cuenta las correlaciones entre el valor de las dimensiones culturales del país al que iba dirigido y los mensajes presentados. Por ejemplo, en aquellas culturas con porcentajes altos de distancia al poder, se presentaron expertos comunicando los mensajes, a diferencia de aquellas audiencias que poseían un porcentaje bajo, donde las relaciones entre abuelas, madres e hijas fue más relevante. Este estudio demostró como el modelo de cultura nacional de Hofstede (2005) junto al diseño de estrategias de comunicación, pueden superar grandes barreras a la hora de enviar mensajes interculturales de manera efectiva (Hofstede & De Mooij, 2011; Bardhan & Weaver, 2011).

A la vez, las Relaciones Públicas Globales deben nutrirse de otros conocimientos al momento de actuar globalmente, como teorías culturales, de sociedad global y de comunicación, entre ellas comunicación diplomática (Chen & Culberston, 1996). En relación a esta última, se encontraron dos estudios interesantes que logran complementar los modelos de Relaciones Públicas (Grunig & Hunt, 1984) junto a modelos de comunicación diplomática, teniendo en cuenta entre las variables consideradas, a la cultura. Uno de estos estudios es el de Fitzpatrick y Kendrick (2013), los cuales llevaron a cabo encuestas a alumnos de Diplomacia Pública y de Relaciones Públicas, concluyendo que los profesionales de estas disciplinas trabajan en un contexto multidimensional en donde los enfoques interactivos son más eficaces para el vínculo con los públicos y que ambas áreas pueden contribuir mutuamente a un desarrollo coherente e integrado para la comunicación aplicada a contextos políticos internacionales. Por otro lado, Weiss (1988) elaboró una comparación entre los modelos resultantes de la relación entre Grunig (1992) y diplomacia pública, y el modelo de

comunicación cultural de Peisert, basado en el intercambio y la cooperación, creando un consecuente modelo de comunicación cultural.

Frente a la diversidad de ciertos estudios sobre el tema, este trabajo se diferencia al brindar información sobre la temática, comparando Argentina frente a países con otros perfiles nacionales y culturales, permitiendo relevar las principales barreras que se encontrarán a la hora de gestionar un plan de Relaciones Públicas Globales, otorgando una nueva mirada en el sector. Ser conscientes de estas dimensiones culturales es un paso fundamental para la profesión, respecto a la gestión de la comunicación en el actual contexto globalizado.

Por dichos motivos, se cuestiona: ¿Cómo las Relaciones Públicas Globales gestionan las dimensiones culturales y nacionales en las comunicaciones interculturales?

Objetivo General

Indagar las dimensiones culturales y nacionales de los países en relación a las comunicaciones interculturales, en el marco de la gestión de Relaciones Públicas Globales.

Objetivos específicos

- Indagar sobre los datos del perfil nacional de cada país en relación al contexto global e identificar los perfiles culturales en base a las dimensiones de los diferentes clústeres.
- Analizar el contenido de los sitios web oficiales de cada país en base a las dimensiones culturales.
- Identificar las diferencias de la comunicación intercultural de los clústeres en relación a los contenidos de sus sitios web y sus dimensiones, teniendo en cuenta los perfiles nacionales.
- Determinar una guía conveniente, a partir de los resultados obtenidos, para la gestión de las Relaciones Públicas Globales en el ámbito de la comunicación intercultural.

Capítulo I - Contexto global

“Globalización significa que tenemos que re-examinar algunas de nuestras ideas, y mirar las ideas de otros países, de otras culturas, y abrirnos a ellas”

- Herbie Hancock²

Sociedad Global

Desde la segunda mitad del siglo XX, la sociedad internacional dio paso a ciertos procesos de mundialización, transnacionalización, inmediatez e instantaneidad, dando lugar a una nueva sociedad global. En este nuevo sistema mundial, convergen la unipolaridad militar y la multipolaridad política, económica y social (Del Arenal, 2002).

La teoría de la sociedad global, pertinente para contextualizar el presente trabajo, se descompone de varias aristas, de las cuales la globalización es fundamental. No solo para comprender la posición de la cultura en este ámbito de complejidades, movilidad e incertidumbres crecientes; sino también porque corresponde a una última fase de la mundialización dando lugar a la progresiva conformación de la nueva sociedad (McLuhan, 1996; McLuhan, 1998; Del Arenal, 2002).

Actualmente, se sigue experimentando esta era transformadora entendida como globalización, asentada en innovaciones técnicas, políticas, ideológico-culturales y económicas, que refiere a diferentes acontecimientos. Las cuestiones económicas están relacionadas al capitalismo como modelo dominante junto a la internacionalización de la producción y comercio; además de los procesos de integraciones económicas. Lo político se centra en la finalización de la guerra fría y en el advenimiento de nuevos protagonistas globales como la Organización de las Naciones Unidas. En relación a lo ideológico-cultural, la globalización se entiende tanto como la universalización de modelos de valor, como el desarrollo de los monopolios de los medios de comunicación de masas. Finalmente lo técnico hace referencia a las nuevas tecnologías de comunicación (Hirsch, 1996), cuestión que se puede relacionar con las aportaciones de McLuhan en *Aldea Global* (1996). Es decir, se tienden a erosionar las fronteras estatales, generando una mayor interdependencia (o en algunos casos dependencia) política, cultural, económica, técnica, entre otras (Del Arenal, 2002).

² Entrevista para *Examiner* (Agosto, 2010): “Globalization means we have to re-examine some of our ideas, and look at ideas from other countries, from other cultures, and open ourselves to them...”

Por otro lado, García Canclini (1999) afirma que la globalización acrecienta la competencia internacional, desestructura la cultura local, permite la expansión de las industrias culturales pero, a la vez, tiene en cuenta las diversidades de cada sector, homogeneizándolos. Esto permite que las sociedades se puedan relacionar efectivamente en distintos escenarios, expandiendo globalmente los imaginarios de cada horizonte cultural.

Por ello, se entiende al fenómeno globalizador como un espacio dialógico conformado por desacuerdos, conflictos y diversas miradas, que no se limita solo al consenso global. La sociedad internacional se encuentra en un proceso de cambio, consecuente de “tenciones dialécticas que se producen entre lo viejo y lo nuevo, el futuro y el pasado, entre un mundo de Estado... y un mundo complejo, global, transnacionalizado e interdependiente” (Del Arenal, 2002, p. 29).

Esto permite abrir otro debate sobre la convergencia y divergencia que se engendra en la interacción social. Por un lado, la convergencia se refiere a un mundo en el que sus sociedades se vuelven cada vez más similares, cuestión que se ve reflejada en símbolos de estandarización y ejemplificado en la omnipresencia del entretenimiento o señales de tráfico, por ejemplo. Por el otro, la teoría de la divergencia actúa como una reacción a la anterior, generando tensión en una sociedad que se ve invadida por valores externos a su cultura; se enfoca en las diferencias culturales. Esta tensión evita un “mundo monolítico”, en busca de la afirmación de la cultura individual. En los estudios de comunicaciones interculturales, considerando la globalización, es necesario tener en cuenta ambas perspectivas (Featherstone, 1996; Hennessy, 1985; Carayol, 2012).

Retomando el concepto de globalización como espacio dialógico, es posible enfrentarlo con el concepto de identidad cultural. El primer término inclinado a una aldea global (McLuhan & Powers, 1996) cuestión que se ubica de la mano de la teoría de la convergencia (sociedades más similares). El segundo referido a identidad cultural, remitiendo a lo contrario, al considerar lo local, más relacionado a la teoría divergente (afirmación de la cultura individual) (Featherstone, 1996; Hennessy, 1985).

Por ende, acoplando las teorías de convergencia/divergencia, se puede reflejar de manera más propicia el tema global-local, reduciéndolo al neologismo “glocal”. Este término proviene de la definición japonesa “dochakuka”, que significa la adaptación recíproca de las condiciones globales y locales (Bardhan, 2011). Otros autores hablan de la universalidad y relativismo; la primera como la representación de las similitudes

que comparten los ciudadanos a nivel global, la segunda como representación de lo único y distintivo de cada cultura respecto a otras (Zaharna, 2000).

Esta hibridación permite constituir estilos que implican dos tendencias: “homogenización global” y “heterogeneización”. Ambas fuerzas trabajan simultáneamente generando nuevos patrones y estructuras socioculturales, de exclusión e inclusión. Esto representa el actual contexto del mundo rápidamente globalizado e interconectado (Featherstone, 1996; Hennessy, 1985; Carayol, 2012; Bardhan & Weaver, 2011), donde “la cultura y el consumo se desterritorializan, entronizan productos globales y fragmentan identidades locales” (Lazzaro, 2010).

Pero más allá de las variantes, este nexo no pretende expresar la polarización de lo global con local, de lo universal con lo particular; sino que estos términos son relativos tanto en tiempo como en espacio y se complementan; ya que la globalización, como marco de actuación de los individuos, trasciende los límites del espacio temporales. Es decir, se habla de un fenómeno que comprende al mundo, a la universalidad, y que implica cada vez más a la localidad en esta comprensión (Roberston, 1995; Del Arenal, 2002).

Sin embargo, esta relativización del tiempo/espacio y demás consecuencias, se desplegaron de manera desigual en el mundo. Se concibió un imaginario prometido que solo se vislumbró en los países elite o también conocidos como primer mundo. Dicha cuestión afecta el entendimiento de la cultura y la comunicación intercultural en el ámbito de la sociedad global, debido a que no se puede hablar de las ventajas de manera universal cuando ciertos sectores se encuentran delimitados estructuralmente (Lazzaro, 2010).

Asimismo, estos procesos tienen miradas contradictorias ya que varios autores, mencionan la era globalizadora como un proceso parcial y desigual pero que sigue en ascenso. De la misma forma, parte de la cultura aporta a este fenómeno, transformándose en una pieza fundamental de la comunicación moderna, generando un trabajo de deslocalización que sobrepasa de los límites nacionales. De todas formas, la “globalización no significa entonces la caída de las fronteras nacionales... sino que ellas adquieren un nuevo significado” (Hirshch, 1997, p. 91). Esos hechos se generan en un contexto particular de mercantilización, desregulación, concentración global y un cuantioso desarrollo tecnológico, donde una cultura global amenaza la singularidad (Bustamante, 2003).

Por ello, vuelve a tomar importancia la “glocalización”, la cual Mattelart (1991) aclara que no se trata de un enfoque polarizado entre lo local y lo global, sino de un aspecto dialéctico, de negociaciones y conciliaciones que tienen lugar entre diferentes dimensiones de poder, que problematizan la construcción de identidades nacionales (Bustamante, 2004).

Para comprender más en profundidad el origen de estas divergencias, es necesario diferenciar la globalización estructural de la ideológica. En cierta medida, la estructural corresponde a los cambios económicos, técnicos, y/o políticos. Por otro lado, se encuentran los cambios ideológicos y culturales, que corresponden a procesos más profundos que llevan la delantera de las transformaciones. De esta forma, la globalización estructural, dio lugar a grandes innovaciones técnicas en el ámbito comunicacional, incentivando una globalización ideológica con poder de masividad, donde los sectores y países menos desarrollados, por ende más vulnerables, se encontraron desprotegidos y sus culturas locales no pudieron disfrutar de la desestructuración que García Canclini (1999) afirmaba (Lazzaro, 2010; Arrighi, 2008).

Esta era prometedora de una hipercomunicación a nivel mundial, relacionada anteriormente con lo que se denomina aldea global, es desmentida por autores como Hirsch (1997), que expresa que las prácticas globales se ven representadas por guerras, divisiones nacionales, fronteras impenetrables contradiciendo el concepto de “aldea” y acercándose más al término de soledad. Es decir, una zona con barreras y límites erosionados, puede llegar en algunos casos a representarse como una sociedad, más comunicada que nunca, pero al mismo tiempo aislada, donde las ventajas son aprovechadas por unos pocos (Del Arenal, 2002). Un ejemplo sería lo que Lazzaro (2010) afirma:

Internet aparece como la herramienta democratizadora de este sistema, por donde circularían los negocios, política y la vida social. Pero la promesa de la comunicación interactiva en tiempo real, imaginada por el mercado para las elites de los continentes, también suponía el analfabetismo digital para las mayorías (p. 26)

Sin embargo, los retrasos y las dificultades de aprovechar las nuevas circunstancias acontecen, porque no hay una acción política y planificada del Estado a todos los niveles, que potencie esas oportunidades (Bustamante, 2004). Aunque no solo Internet y los desarrollos de las TICs entran en este juego desigual; sino que la cultura

ha sido y es una de las fuerzas conductoras que, alineada con la tecnología en la creación de productos y en los diferentes mercados, ocupa el puesto de dimensión clave en la economía de la globalización .

Cultura

La cultura se entiende tanto como una estructura como una dinámica (Carayol, 2012); y es de naturaleza maleable, por ende, posee múltiples conceptos, cuestión que se vio reflejada en 1952 cuando Kroeber y Kluckhohn listaron 164 definiciones de cultura (Sriramesh & Vercic, 2012). Sin embargo, es fundamental limitar el término al campo de estudio de interés.

Como el presente trabajo concibe a la cultura como una materia inseparable de la comunicación (Smith, 1996) y como dimensión primordial en la era globalizadora es pertinente definir a la misma, como la acción de compartir experiencias y negociar significados, ofreciendo una manera de lidiar con la ambigüedad y la incertidumbre; cuestión que se vuelve más compleja cuando las organizaciones buscan crear vínculos con públicos globales (Samovar & Porter, 2001).

Especificando el concepto, se habla de conocimientos, experiencias, valores, actitudes, significados, creencias, roles, relaciones, que posee un grupo considerable de personas a través del esfuerzo individual y grupal, compartiéndose de generación en generación (Valentini, 2005).

El perfil país

La forma en que las distintas sociedades van a aceptar una cultura va a depender de ciertos factores que constituirían el perfil-país, es decir, aquellas características que formarían parte tanto de los elementos integrantes de la globalización estructural e ideológica. Muchos autores resaltan que la estructura de un país influencia las Relaciones Públicas globales; de allí proviene la necesidad de identificar cuáles son esos elementos primordiales (Zaharna, 2001).

Entre ellos se pueden mencionar seis categorías básicas: la *estructura política* conformada por las instituciones gubernamentales y sus relaciones de poder; *estructura económica* que corresponde al desarrollo de la sociedad ya sea a través del libre mercado, estructuras descentralizadas o centralizadas; *medios de comunicación*, es decir, la organización de los mismos, credibilidad, fuerza social, etcétera;

infraestructura o estructura técnica relacionada a la comunicación, transporte, tecnologías; *estructura legal* compuesta por la forma de regular el comportamiento de los miembros de la sociedad, castigos, sus códigos legales y la influencia de los códigos sociales y religiosos en los mismos; *ideología* conformada por los valores, normas, filosofías, religión que poseen los integrantes de la sociedad; *personalidad*, cuestión relacionada a los rasgos basados en las prácticas educacionales, laborales, familiares, entre otras y finalmente, pero no menos importante, la *estructura social* compuesta por instituciones como las educativas, religiosas, familiares, que se encuentran inmersas en la sociedad y determinan las relaciones entre sus miembros (Kaplan & Manners, 1972; Zaharna, 2001).

En base al estudio de estos factores en cada país y en relación a los propósitos de las Relaciones Públicas Globales, es acertado mencionar el marco creado por Zaharna (2001), donde especifica ciertos contextos para delimitar el perfil-país y que son fundamentales para un análisis de la cultura de los mismos y de sus posiciones en la era de la sociedad global. No se trata de información taxativa, sino de pautas para entender qué puntos son significativos. Además, es un pilar para comprender el rol de los países en base a sus limitaciones estructurales.

Contextos integrantes del perfil-país

| Contexto político |

En este caso se puede referir a la estructura política básica, es decir, diferenciar si se trata de un gobierno democrático, autoritario o totalitarista. Además de las instituciones integrantes, el poder en la toma de decisiones y su rol en la misma. Las divisiones políticas, las relaciones y la forma de proceder también son elementos importantes a analizar (Zaharna, 2001).

| Contexto económico |

Con respecto a la economía, es necesario conocer la estructura básica. Es decir, el nivel de desarrollo, el poder económico del gobierno y del sector privado, y la relación entre estos. Asimismo, las políticas tanto de la macroeconomía o la microeconomía del país (Zaharna, 2001).

| Contexto técnico |

Por otro lado, el desarrollo infraestructural es primordial. Es decir, el avance en las tecnológicas de comunicación, los medios de transporte, las inversiones en Investigación y Desarrollo, planes de contingencias, entre otros (Zaharna, 2001).

| Contexto comunicacional |

En relación a la comunicación, es importante conocer el desarrollo de los medios masivos de comunicación (mmc), la cantidad y variedad de medios. De ser posible, al relación que tienen con los poderes económicos y políticos, la credibilidad y el consumo de los mismos (Zaharna, 2001).

| Contexto legal |

Las leyes influyen en diferentes medidas según el país que se trate y su relación con el poder político. En muchos países, las leyes escritas son determinantes en el día a día. En otros casos, influyen más reglas sociales o códigos religiosos (Zaharna, 2001).

| Contexto social |

Finalmente, la estructura social corresponde a los datos demográficos. La religión también es fundamental. La educación, tasas de alfabetización, orígenes étnicos, dispersión de la población (urbana y/o rural) pueden comprender información importante (Zaharna, 2001).

Sin embargo, si se limita el estudio de los países a nivel nacional se estaría reduciendo el comportamiento sociocultural a una mínima expresión (Frame, 2012). Por ende, es necesario entender cómo la cultura se va a manifestar en la sociedad.

Los individuos se van a comunicar y van a responder ante las comunicaciones, dependiendo de su cultura social, entendida como aquella relacionada a la idiosincrasia de la sociedad que integran, y cultura organizacional, es aquella que nace o es influenciada por ciertas características únicas y específicas de la organización de la que forman parte (Kaplan & Manners, 1972; Zaharna, 2001). En base al objetivo de la presente investigación, se hace hincapié en la cultura social o nacional.

Capítulo II - Clústeres y dimensiones culturales

“La cultura es más una fuente de conflicto que de sinergia. Las diferencias culturales son una molestia en el mejor de los casos, y generalmente, un desastre”³.

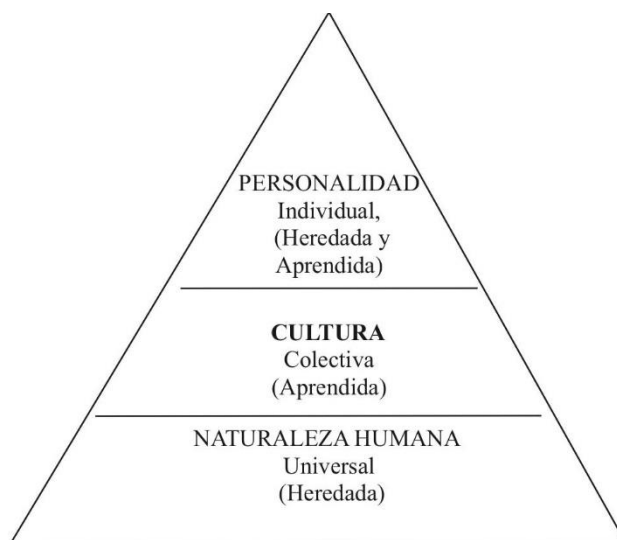
- Geert Hofstede⁴

Cultura Social o Cultura Nacional

Como primer paso es necesario diferenciar la cultura organizacional (Sriramesh, J. Grunig, Buffington, 1992) de la cultura social o nacional (Sriramesh & White, 1992). La primera se relaciona con cuestiones engendradas en el marco específico de una organización. En cambio, la cultura de sociedad se refiere a las idiosincrasias propias de un país o región (Sriramesh & Vercic, 2012).

La presente investigación se enfoca en la cultura nacional o social, para poder entender cómo la misma se manifiesta a través de la comunicación de los distintos países.

Por ende, es importante establecer claramente la estructura o perfil cultural. Hofstede (2005) afirma que la cultura “es una programación mental colectiva que distingue a miembros de un grupo o categoría de personas, de los otros” (p. 21, traducido)⁵. En la siguiente figura se encuentra reflejada dicha teoría:



Título: Los 3 niveles de programación mental

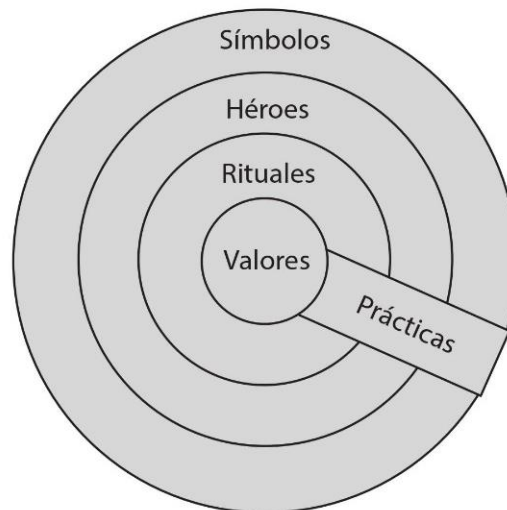
Figura 1: Adaptado de Hofstede (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. California: Sage Publications

³ “Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster”

⁴ Recuperado de www.geert-hofstede.com/

⁵ “Is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”

En este sentido, queda claro que la cultura va a ser definida en el ambiente social que comparten los individuos. Con cultura aprendida, el autor se refiere a que se compone tanto de las experiencias personales de la persona (personalidad) y la influencia de la programación mental colectiva (cultura). Esta programación va a estar compuesta de diferentes niveles, los cuales van a ser invisibles para el individuo fuera de la misma, como rituales, símbolos y héroes, y atravesados por las prácticas sociales (como la comunicación). En su conjunto, van a permitir un acercamiento a la cultura, ya que son las expresiones de los valores fundamentales. Igualmente, serán decodificados por un observador externo, por ende, también dependerá de su interpretación (Hofstede & Hofstede, 2005).



Título: "La Cebolla": manifestaciones culturales en diferentes niveles de profundidad
Figura 2: Adaptado de Hofstede (2005) Cultures and Organizations: Software of the Mind. California: Sage Publications

Dichas "prácticas", que tienden a ser comunes dentro de un país, es decir de una cultura nacional, van a establecer el grado de cada dimensión cultural. De esta forma, es posible agrupar a los países en clústeres, según la similitud de sus prácticas socioculturales, que influyen en su esencia cultural (Hofstede & Hofstede, 2005).

Dimensiones de la cultura social de Hofstede

Como se explica anteriormente, una forma de concebir la cultura y comprender el perfil de un país, es a través de la identificación de las dimensiones culturales nacionales (Sriramesh & Vercic, 2012), definidas por Hofstede (2005) como "un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación con otras culturas" (p. 46).

A la vez, cada dimensión expresa dos tipos extremos. Por ejemplo, una de las dimensiones es la *evasión a la incertidumbre* compuesta por los tipos fortaleza y debilidad. De esta manera, se analiza cada perfil cultural de los países en base a cinco dimensiones, otorgándoles un puntaje según la posición del mismo en estos tipos (Hofstede & Hofstede, 2005).

También es adecuado diferenciar a las dimensiones de las tipologías, entendiendo a las últimas como representaciones de un conjunto de “tipos ideales” que conforman el perfil cultural. Por ende se entiende que ambos conceptos, tipologías y dimensiones, son complementarios en la práctica (Hofstede & Hofstede, 2005).

Hofstede, psicólogo de la multinacional IBM, estudia las diferencias nacionales y culturales de los empleados desde 1970 hasta la actualidad y, consecuentemente, desarrolló cinco dimensiones culturales (2005), las cuales son:

1. Distancia al poder (D)

Relacionado al grado en que se esperan diferencias en los niveles de poder por parte de los que menos tienen. Un bajo grado de esta dimensión correspondería a que los miembros de una sociedad esperan los mismos derechos, en cambio, un alto puntaje tiene que ver con expectativas de que algunos tendrán más poder que otro. Este último tipo de sociedades tienden a ser más violentas o autoritarias (Hofstede, 2005).

2. Individualismo- Colectivismo (I)

Se trata del grado en que los individuos se valen por sí mismos o actúan principalmente en grupos u organizaciones. Fundamentalmente, difiere de aquellas sociedades que se definen con términos de "yo" o "nosotros". En las primeras, individualistas, las personas tienden a pensar solo en sí mismos o en vínculos cercanos, y se supone que las personas se cuidan solo a sí mismos y a su familia directa. En las segundas, sociedades colectivistas, las personas valoran la lealtad de los grupos que forman parte (Hofstede, 2005).

3. Masculinidad- Femenidad (M)

Corresponde a las creencias según el rol tradicional de los géneros. Una sociedad con valores masculinos asocia a los hombres con la competitividad, asertividad, ambición, acumulación de riqueza y posesiones materiales. En cambio, en aquellas sociedades más “femeninas” se encuentran mujeres ocupando esos “roles” del hombre, como por ejemplo: cursando carreras de ingeniería. También tiene que ver con la concepción de la vida y el éxito. En las sociedades más “masculinas”, se valora la

competencia, el logro y el éxito entendido como ganar y ser el mejor. Se trata de aquellos valores que se van inculcando desde la educación primaria y continua en la vida laboral. En cambio, las sociedades que tienen puntajes bajos, entendidas como “femeninas”, tienen valores enfocados a la calidad vida como determinantes del éxito. La base de la motivación se encuentra en querer lo que uno hace (Hofstede, 2005).

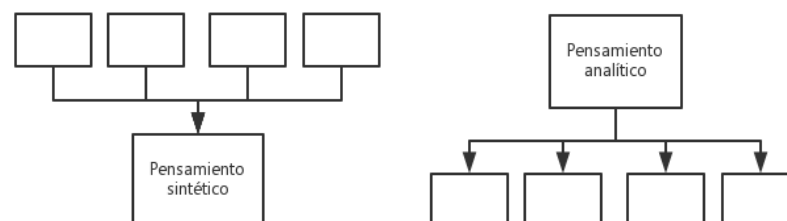
4. Evasión de la incertidumbre (E)

Las culturas con mayor grado de E tienden a evitar los riesgos. Por otro lado, aquellas con alta puntuación toleran más la incertidumbre. El grado va desde fortaleza a debilidad. Es decir, esta dimensión acarrea el hecho de que el futuro no se puede saber con certezas, esto llevó a las sociedades a aprender a lidiar con esta ansiedad de diferentes formas. Dicha cuestión va a determinar el puntaje de E que posean, es decir, el grado en que se sientan amenazados por situaciones desconocidas o ambiguas (Hofstede, 2005).

5. Orientación a largo plazo – corto plazo (O)

Conciérne a la disposición que tienen los miembros de una sociedad en acarrear al futuro tradiciones del pasado. Se refiere a cómo las sociedades mantienen ciertos vínculos entre el presente y futuro, con su pasado. Aquellas que tienen un puntaje bajo, sociedades normativas, prefieren mantener las tradiciones y normas y no aprecian el cambio social. Por otro lado, las que puntúan alto en esta dimensión, tiene un enfoque pragmático y se esfuerzan en una educación moderna para prepararse para el futuro.

A la vez, en algunos casos se diferencia en el tipo de pensamiento que predomina, ya sea analítico en el caso de las orientaciones a corto plazo y sintético cuando es a largo plazo.



Título: Tipos de pensamiento
Figura 3: Elaboración propia

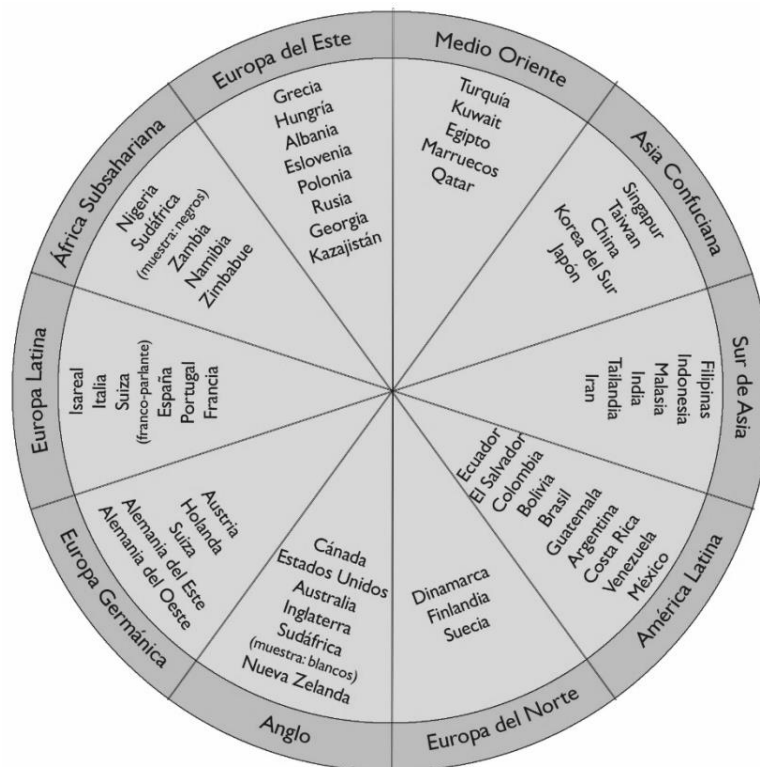
El primero se refiere a entender las partes de una situación, para ello descomponen el todo en sus componentes, identificando las diferencias. Por otro lado, el pensamiento sintético permite entender cómo trabaja el todo, encuentra patrones

sobre sus partes, identificando similitudes. El tipo de pensamiento que predomine influirá en la forma de entender y analizar los mensajes, y el tiempo en la toma de decisiones (Hofstede, 2005).

Estudio GLOBAL

Con respecto a la identificación del grado de las dimensiones presente en los países, estos últimos pueden agruparse según sus similitudes para fines empíricos. Estos grupos forman una tipología, que puede entenderse como clúster (Hofstede & Hofstede, 2005).

El estudio GLOBAL clasifica 59 regiones correspondientes a 56 países, posicionándolos en diez diferentes clústeres (House, et al., 2004). Para la categorización en clústeres, el estudio (House, et al., 2004) se basa en las dimensiones de varios autores como Kluckhohn & Strodtbeck (1961), McClelland (1961), Triandis (1995) y Hofstede (2001, 2005). Sin embargo, para el presente trabajo, solo se tendrán en cuenta las dimensiones culturales nacionales definidas por Hofstede (2005) y expuestas en el título anterior.



Título: Clústeres de países según las dimensiones culturales

Figura 4: Adaptado de House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta (2004) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. California: Sage Publications

Las dimensiones son comunes en la cultura dentro del contexto global (clúster) pero también hay cuestiones exclusivas de una cultura y que deben tenerse en cuenta en su vinculación con las Relaciones Públicas Globales. Tanto como el perfil nacional indica las líneas generales de lo que es factible para un país particular, el perfil cultural habla de qué podría ser efectivo en el mismo, y de las prácticas consecuentes (Zaharna, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005).

Capítulo III – La cultura es comunicación

“La cultura es comunicación y la comunicación es cultura”
- Hall, 1959⁶

La cultura y su relación con la comunicación

La cultura, históricamente, transmite patrones de significados tanto desde el punto de vista simbólico como lingüístico. Por ende, se entiende que la cultura y la comunicación se influyen mutuamente (Sriramesh & Vercic, 2003).

Estos patrones son utilizados por los individuos para comunicarse eficientemente, transformando los conocimientos y el entorno que los rodea (Hodges, 2012). De allí la importancia del concepto de comunicación intercultural, para entender de qué manera transmitir mensajes y que sean comprendidos, en un contexto cultural diferente al de la emisión. Es decir, cómo generar vínculos trascendiendo las barreras culturales.

Asimismo, las descripciones generales no son suficientes a la hora de entender cómo comunicar interculturalmente o más allá de las fronteras. La verdadera interacción intercultural se lograría al momento de desarrollar competencias interculturales que permitan manejar y gestionar las comunicaciones en una dinámica global, siempre teniendo en cuenta los límites estructurales del público objetivo (Stuart & Spencer Oaety, 2012).

El entendimiento mutuo es fundamental, pero para ello es necesario comprender el entorno del público al que se dirige el mensaje, generando un contexto común de conocimientos compartidos y una escucha activa, que funcionen como marco de la comunicación (Stuart & Spencer Oaety, 2012).

La Tercera Cultura

El contexto de entendimiento común, puede entenderse en cierta medida, gracias a lo que se denomina *tercera cultura*. Esta relación también se entiende como una construcción de comunicación (Casmir, 1978; Bardhan, 2011).

Se trata de un concepto generado en la base de la dinámica natural de la cultura y de la comunicación dentro de las mareas globales, haciendo referencia a una construcción social e interpretativa, donde ambos elementos no se consideran categorías diferenciadas (Bardhan, 2011).

⁶ “Culture is communication and communication is culture” (p. 97)

Por ende, cuando dos culturas interactúan, se genera una correlación entre las mismas que tiene como premisa básica la generación de conocimientos o entendimientos compartidos que establezcan contenido positivo en cualquier actividad comunicacional donde se involucren. Es decir, solo se puede concebir cuando existe una interacción bidireccional e intercultural, desembocando en una solución mutuamente acordada (Bardhan, 2011; Casmir & Asunción-Lande, 1989).

Al momento de planear la comunicación, es necesario centrarse en la cultura meta, en sus convergencias y divergencias, y no tener como objetivo el diseño de una nueva identidad, igual a la propia (Jang, 2002).

De esta manera, se logra una sensibilidad cultural, una conciencia de las semejanzas y diferencias, que sirven a los objetivos de la comunicación, al lograr un diseño de mensajes acordes y efectivos (Zaharna, 2000). Dicha sensibilidad, puede ser entendida a través del modelo de Chen & Starosta (1996), los cuales afirman que para poder lograr una competencia intercultural, son necesarios tres pilares fundamentales: la competencia cognitiva, la competencia afectiva y la competencia comportamental. La *cognitiva* es aquella relacionada al conocimiento y conciencia de los elementos comunicativos de las culturas de interés, concerniente a un entendimiento del contexto comunicacional y cultural. La *afectiva* trata de las respuestas positivas o negativas a nivel emocional, correspondiente al entendimiento cultural. Finalmente, la *comportamental* refiere a las habilidades de adaptación al contexto, es decir, la negociación entre las partes.

Retomando la relación dialógica de la comunicación y la cultura, la capacidad cognitiva va a ser cardinal en el proceso de desarrollo de una tercera cultura, entendida como una orientación en el ámbito comunicacional y no un modelo taxativo a aplicar.

Comunicación Intercultural

La cultura, como una variable sumamente importante en las relaciones humanas, ha ido evolucionando en el ámbito académico, concibiéndose como paraguas de la comunicación (Sriramesh & Vercic, 2012). Dicha interacción intercultural se concentra en la influencia recíproca entre partes que posean diferentes culturas sociales (Rozkwitalska, 2010).

Como Harrison y Moran (1982) afirman: “La cultura influencia y es influenciada por cada faceta de la actividad humana” (p. 63, traducido)⁷. Por otro lado, cada cultura va a tener su propia mirada del mundo, es decir, una forma de darle sentido al mismo. Esto genera, que la cultura provea el significado de muchos comportamientos comunicacionales (Zaharna, 2000).

Es por eso, que la interacción intercultural no sería posible de no ser por la identificación de la cultura específica y la general. La cultura específica podría entenderse como la cultura nacional y la cultura general o perfil-cultural, representada por los clústeres, y ambas conformarían el perfil-país (Zaharna, 2000; Sriramesh & Vercic, 2012).

Consecuentemente, el presente trabajo se enfoca en ambos ángulos, pero hace hincapié en la general, ya que se trata de ver las cuestiones comunes y universales sobre diferentes culturas específicas (Zaharna, 2000) para lograr un entendimiento en común que permita una comunicación exitosa, superando posibles barreras culturales, pero sin dejar de lado los contextos particulares y características estructurales de cada sociedad.

Barreras culturales

Las barreras culturales son obstáculos que se presentan frente al entendimiento efectivo entre partes provenientes de diferentes culturas o con particulares programaciones mentales. Asimismo, se incluyen contingencias como factores que impidan la interacción entre culturas (Rozkwitalska, 2010). Por ejemplo, diferencias en el grado de dimensiones culturales (Hofstede, 2005), dificultando el logro de metas en común o del entendimiento comunicacional.

El ya nombrado conocimiento compartido, uno de los activos más importante de las organizaciones, se diferencia de la mera información, ya que se va desarrollando en una co-producción de las partes, adaptándose, a la vez, a influencias externas e internas y permitiendo la superación de las barreras (Rozkwitalska, 2010).

En esta generación de contenido, también va a influir el conocimiento previo que se posea, lo que podría relacionarse con la cultura colectiva, aprendida, que atraviesa las prácticas sociales (Rivera-Vazquez, Ortiz-Fournier, & Rogelio Flores, 2009; Hofstede & Hofstede, 2005)

⁷ "Culture influences and is influenced by every facet of human activity"

Por ende, este proceso social y comunicativo se puede reflejar en una *tercera cultura* que va a estar atravesada por las dimensiones culturales, afectando significativamente la transferencia de conocimiento. Es decir, este intercambio puede entenderse como parte de una comunicación intercultural, ya que se pone en juego dos culturas, en el intento de desarrollar un territorio común (Rivera-Vazquez, et al., 2009; Hofstede & Hofstede, 2005).

Para que dicha comunicación sea exitosa o eficaz, se deben superar barreras que se encuentran en dos niveles:

- 1- A nivel macro: sobre las dimensiones culturales de Hofstede (2005) que determinan el perfil cultural.
- 2- Nivel micro: dependiendo del caso particular, es decir, respecto de la cultura organizacional o perfil nacional que se trate. (Sriramesh & Vercic, 2012).

Primero será necesario determinar en qué grado las dimensiones culturales afectan el comportamiento comunicacional y social. Eso dependerá de los puntajes correspondientes a la cultura que se encuentra en juego y del perfil nacional u organizacional, es decir, como la estructura influye en la exteriorización de esas dimensiones. Para luego, comprender qué conocimientos son los que se intercambiarán entre las partes. Asimismo, esta *tercera cultura* o conocimiento compartido, logrado gracias a una eficaz comunicación intercultural, no podría ser aplicado de igual forma en otro contexto socio-cultural, sino que es dependiente del espacio temporal en el que se generó (Rivera-Vazquez, et al., 2009).

Más allá que para algunos académicos la globalización rompe con las barreras espacio temporales, en este caso se tiene en cuenta la localidad; a partir de la misma se puede lograr un marco contextual que permita crear una “homogenización global” del caso en particular, para cumplir con los objetivos comunicacionales, superando las barreras culturales (Roberston, 1995; Del Arenal, 2002).

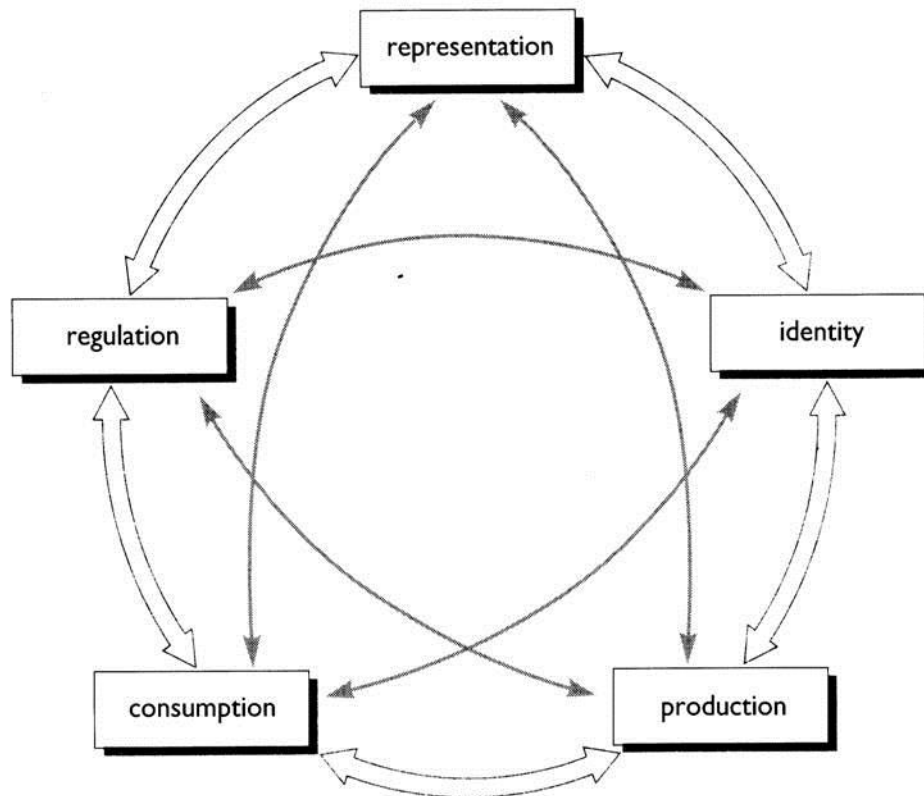
Modelo del Circuito Cultural

Una forma de comprender la cultura como proceso de formación de patrones de significados transmitidos mediante la comunicación es mediante el Modelo del Circuito Cultural⁸ (Du Gay, et al., 1997). Dicho modelo refleja una nueva mirada del modelo

⁸ The Circuit of Culture

emisor-receptor, donde la alternativa es tener en cuenta la cultura como protagonista de los procesos de interacción, mediante cinco fases.

En este proceso, se da tanto una codificación como decodificación del mensaje, en la cual los autores afirman que no se pueden mantener significados únicos o indiscutibles, ya que no se puede asegurar cómo va a decodificar el mensaje el receptor. Sin embargo, se entiende que tomará aquel preferente o dominante de su configuración mental, de las cuestiones implícitas, de valores ya heredados. Estos últimos están relaciones a las prácticas sociales y unidas a una cultura determinada (Du Gay, et al., 1997).



Título: El Circuito de la Cultura

Figura 5: Adaptado Du Gay, Hall, Janes, Madsen, Mackay & Negus (1977) *Doing Cultural Studies*. California: Sage Publications

Dicho proceso se divide en cinco etapas, que se influyen mutuamente en todo momento del ciclo de comunicación intercultural, y actúan dialécticamente, por ende, se debe pasar por cada uno para completarlo de manera exitosa. En primer lugar, la *regulación* (regulation) se trata del control de la actividad cultural que guía todo el proceso, relacionado al contexto donde se circunscribe. Es decir, se entiende qué es correcto y qué no, las instituciones en juego, leyes, valores, entre otros. Es un proceso cambiante, donde lo importante es el discurso predominante de la cultura a donde va

dirigido el proceso. En el caso de la *producción* (production), se habla de los mecanismos para la emisión del mensaje, lo que los autores denominan codificación, donde los “emisores” le atribuyen significado a los contenidos culturales. En esta etapa va a influir la tecnología y las potencialidades de la organización (o país), ya que derivarán de los recursos que posean, valores y logística. La *representación* (representation) se refiere al producto generado en sí, lo que representa la esencia del mismo. Tanto el formato, el contenido o el método de distribución comunican el significado deseado, sin olvidar que el mismo se construye socialmente. A veces, la intención puede no ser exitosa debido a significados que nacen en la etapa de *consumo* (consumption), proceso donde el mensaje es decodificado por las audiencias; corresponde a otro proceso de producción pero del lado del receptor. Es por ello importante conocer bien al público meta, e interpretar sus perfiles culturales y nacionales u organizacionales. Finalmente, *identidad* (identity) hace referencia a los significados acumulados en todas las relaciones sociales que se transmiten de naciones, a organizaciones sociales y de organizaciones a sus públicos. Se trata del imaginario o la noción que se tiene sobre ese contenido. Si esa identidad puede ser compartida, entonces se transforma en un éxito, convirtiéndose en parte de la cultura colectiva y del espacio de entendimiento común (Du Gay, et al., 1997; Hofstede, 2005).

En síntesis, este proceso dialéctico permite anticipar y generar una comunicación que tiende a facilitar la decodificación que se espera en la codificación del mensaje. Ese proceso cíclico y continuo, a la vez, va a estar cargado de connotaciones de los contextos, principalmente, sociales, políticos y económicos (Du Gay, et al., 1997).

Para finalizar, es necesario retomar la generalidad del campo comunicacional. Puesto que además de la comunicación intercultural, en dicho campo, hay otra disciplina preocupada en estudiar cómo la cultura interviene en la comunicación: las Relaciones Públicas Globales. Superficialmente, parece que no hay un vínculo entre ambas, ya que la primera tiene sus raíces en la antropología y las Relaciones Públicas son académicamente, y en su mayoría, producto de la práctica de la profesión. Sin embargo, se encuentran aparentadas e influidas y comparten una relación muy pronunciada de comunicación-cultura. Si se tiene en cuenta esta posible hibridación, ambas disciplinas podrían abrirse a nuevas experiencias y descubrimientos de investigación frente al limitado avance del conocimiento sobre el vínculo global de las Relaciones Públicas y la cultura (Zaharna, 2000; Sriramesh & Vercic, 2012).

Capítulo IV - Relaciones Públicas y su arista global

“La cultura es comunicación y la comunicación es Relaciones Públicas”

- Sriramesh, 1992⁹

Relaciones Públicas

Frente al anterior desarrollo de la comunicación intercultural, su interrelación con las Relaciones Públicas queda comprobada, y se entiende que dicha disciplina debe superar las barreras culturales para poder gestionar eficaz y eficientemente la comunicación (Hofstede & De Mooij, 2011; Bardhan & Weaver, 2011).

Una forma de entender las Relaciones Públicas, de manera general, es conceptualizarla como un proceso. Ya sea como agente de vinculación o como intermediario, el relacionista público debe cumplir con cuatro etapas denominadas IACE, a la hora de gestionar la comunicación de manera estratégica: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Este proceso es cíclico, por ende, la retroalimentación y los ajustes también son partes primordiales del mismo. De esta manera, se puede lograr un plan integrado de Relaciones Públicas que cumpla con los objetivos previstos (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2000).

Esta profesión se sustenta en una perspectiva dialéctica dentro de un marco holístico donde las relaciones son el centro de la comunicación; es una actividad interpretativa que necesita de la comunicación intercultural para dar un paso más allá en la materia (Martin & Nakayama, 1999).

Es decir, el auge de los nuevos fenómenos culturales e interculturales, exigen una nueva forma de pensar las Relaciones Públicas (Dutta & Pal, 2008). Como Dutta y Pal (2008) afirman, las “...Relaciones Públicas son una herramienta clave en el proceso de globalización” (Como se cita en Bardhan & Weaver, 2011, p. 27, traducido)¹⁰.

Relaciones Públicas Globales

Las Relaciones Públicas, más allá de gestionar la comunicación entre la organización y sus públicos, como se menciona anteriormente, son una actividad interpretativa, que fundamentalmente crea significados. Dichos significados se conforman en patrones que son transmitidos por la cultura, mediante la comunicación.

⁹ “Culture is communication and communication is Public Relations”

¹⁰ ...public relations are a key tool in the globalization process.

Por ello, se entiende que existe una relación interdisciplinaria entre estas tres disciplinas (Hodges, 2012; Grunig J. E., 1992).

La cultura, es central para las Relaciones Públicas, entendiendo a esta última como profesión comunicacional (Bardhan & Weaver, 2011). Sriramesh y Vercic (2012), lo explican claramente afirmando que: “La cultura afecta a la comunicación, y se ve afectada por ella. Debido a que las Relaciones Públicas son fundamentalmente una actividad de comunicación, es lógico concluir que la cultura también afecta a las Relaciones Públicas” (p. 97).

Actualmente, las Relaciones Públicas pueden tener un rol protagónico en un contexto dinámico y globalizado, donde se han acortado los espacios embebidos de cultura, ideologías, informaciones, el acá y el allá, el yo y el otro (Bardhan & Weaver, 2011). Este contexto se extiende en todos los ámbitos económicos, políticos, sociales; cuestión que incitó a la internacionalización de la disciplina (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2000).

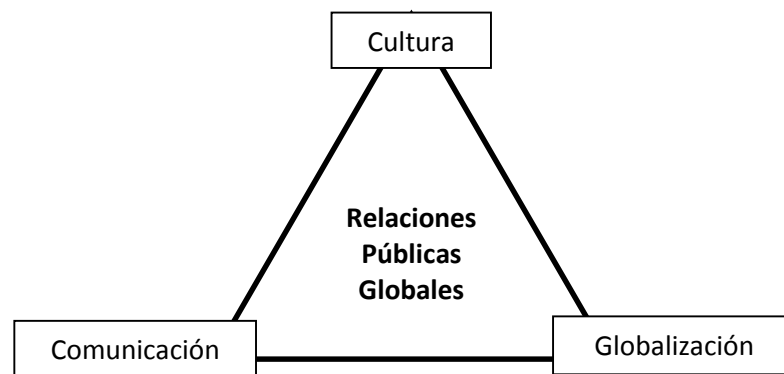
De tal forma, para establecer una comunicación con los públicos de interés en el mercado global, “los profesionales de Relaciones Públicas tienen que ser sensibles a la heterogeneidad cultural de estos públicos (...) El resultado será el crecimiento de una profesión culturalmente más rica” (Sriramesh & White, 1992, p. 611).

Por ello, se puede hablar de las Relaciones Públicas Globales, definidas por Wilcox (2012) como una “campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficios mutuos con públicos de otros países” (p. 373). Dichos públicos podrían ser internos como externos, los cuales también tienen una cultura asimilada ya sea de la sociedad (cultura general) como de las organizaciones (cultura organizacional o nacional); cuestión que influirá tanto en la gestión de la comunicación como en la recepción de los mensajes por parte del público (Sriramesh & Vercic, 2012).

Esta nueva era internacional, que tiene su expansión en los años noventa, influye tanto a las Relaciones Públicas, como al marketing y la publicidad. Dicha etapa tuvo lugar, principalmente, gracias a las nuevas TICs, desarrollo de los mercados financieros, integraciones económicas, entre otras innovaciones (Wilcox, et al., 2012), intensificadas por la gran presencia de Internet.

Este nuevo contexto acarrea ventajas pero también desafíos. El labor del relacionista público se complejiza, ya que es necesario entender otros ámbitos culturales y comprender a fondo a quién se quiere dirigir, además de las sutilezas de la

comunicación verbal y no verbal, la estructura social, política y económica, como así también vislumbrar la necesidad del desarrollo de un espacio compartido (Sriramesh & Vercic, 2012). Los profesionales de dicha disciplina podrían considerarse intérpretes culturales, justificándose en la relación tripartita entre las globalización, la cultura y la comunicación (Wilcox, et al., 2012).



Título: Relaciones Públicas Globales

Figura 6: Elaboración propia

Asimismo, en el ámbito global, los profesionales de dicha disciplina comunicacional, son considerados tanto intérpretes culturales (Wilcox, et al., 2012) como agentes culturales, que en la práctica forman parte del proceso dialógico de construcción de la realidad social, influenciando la formación de normas y significados socio-culturales (Hodges, 2012).

Es decir, se puede considerar a la profesión como una mediación cultural, que promueve estilos y actitudes más profundos a los públicos de interés. Por ende, los relacionistas cumplen un rol de mediadores primordiales en las comunicaciones interculturales. Gestionando la cultura como un componente de su estrategia, pueden expandir las Relaciones Públicas a un nivel global, de manera eficaz y eficiente (Zaharna, 2000; Hodges, 2012).

Igualmente, es necesario un esfuerzo para cruzar la línea de lo obvio y acentuar la primer etapa de investigación ya que, en los procesos globales, es imprescindible explorar el contexto y tener noción de los estilos comunicativos y la cultura. Es decir, “aprender el lenguaje literal y metafóricamente”¹¹ (Hodges, 2012, p. 105, traducido)

¹¹ “Learn the language literally and metaphorically”

porque la historia socio-cultural de los distintos ambientes también se constituye a través de las Relaciones Públicas Globales, afectando la práctica de la profesión.

El contexto 2.0

Las Relaciones Públicas no son indiferentes a los cambios provocados en el marco de la era de la digitalización. Ante el desarrollo de Internet, se generó una democratización de la información de manera global. La Web 2.0 convirtió al mundo digital en uno interactivo, con múltiples herramientas en tiempo real. Estas herramientas, denominadas medios sociales, influyen en todos los aspectos socio-culturales (Wilcox, et al., 2012).

Los nuevos medios, como los sitios webs y las redes sociales, tienen el potencial de hacer un gran cambio en la profesión. Se tratan de nuevos que canales pueden generar una comunicación más global, interactiva, dialógica y simétrica (Wilcox, et al., 2012).

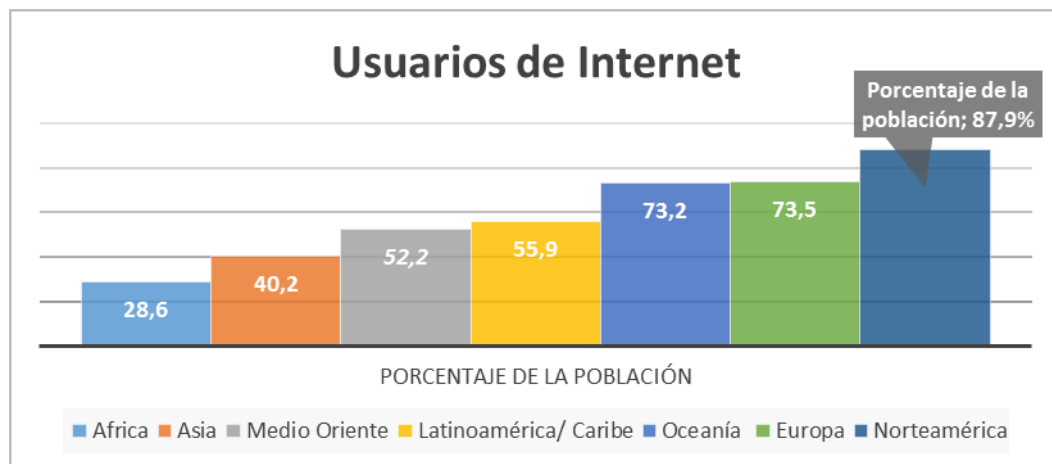
Internet se convierte entonces en otra herramienta estratégica para la labor de las Relaciones Públicas, principalmente globales, debido a su inmediatez, transparencia, efectividad y alcance; pero, actualmente, no se están utilizando en su máxima expresión. La mayoría de los planes de comunicación se limitan al uso de Internet de manera unidireccional como una forma más de comunicación masiva tradicional. Por ende, se podría afirmar que la mayoría de las actividades online de Relaciones Públicas no son estratégicas y no están teniendo en cuenta sus públicos de manera específica (Kirat, 2007).

Enfocándose en las Relaciones Públicas Globales, Grunig (2009) explica que dicha disciplina debe encontrar la práctica entre la estandarización y la individualización, cuestión que se puede relacionar con la teoría de la convergencia/divergencia de la interacción social. Por lo tanto, se vuelve a señalar el cómo va a influir la cultura y la comunicación intercultural, en todos los ámbitos comunicacionales y también en los nuevos medios digitales (Featherstone, 1996; Hennessy, 1985; Carayol, 2012).

Así es como, en este nuevo contexto comunicativo, donde “los mercados son conversaciones” (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2008, p. 9), Internet posibilita que las personas (y los mercados) se comuniquen, a través de la red, de maneras impensadas y masivas pero también de forma segmentada, facilitando la composición de una audiencia global (Aced, 2013, Castells, 2009). Es relevante mencionar dicha

cuestión, ya que las herramientas digitales fueron uno de los impulsores de la globalidad en la disciplina de Relaciones Públicas, haciendo que las conversaciones tengan lugar alrededor del mundo (Grunig, 2009).

Igualmente, el desafío más grande en este contexto es el desarrollo de una sociedad en red, entendida también como sociedad global, donde la globalidad no viene acompañada con la participación de todos, sino que las decisiones que la minoría (elite) lleva a cabo afectan a la mayoría (Castells, 2009).



Título: Porcentaje de usuarios de Internet en base a la cantidad de población.
Gráfico 1: Elaboración propia en base a los datos de Internet World Stats.

Como se observa en el gráfico anterior, la diferencia entre los clústeres de elite y los menos favorecidos, es abismal, con una diferencia de más del 50% entre los extremos. Aunque hay ciertos sectores que, más allá de esta brecha digital, están muy presentes en el contexto digital como la prensa, accionistas, grupos financieros y los gobiernos (Amado Suárez, 2001).

Por ello, es necesario entender el rol cardinal que tienen los procesos de comunicación en todas las prácticas sociales y principalmente en la política, desafiando las relaciones de poder. Estos procesos "...operan de acuerdo con la estructura, la cultura, la organización y la tecnología de comunicación de una determinada sociedad" (Castells, 2009, p. 24).

De esta forma, resulta apropiada la recomendación de Castells (2009), al indicar que es necesario actuar como protagonistas del cambio social, construyendo poder en una sociedad de redes masivas, mediante la gestión de los procesos comunicativos. De esta manera poder superar las brechas tanto sociales como digitales.

En relación a esta gestión necesaria de los procesos comunicativos en la era digital, es oportuno mencionar uno de los principios genéricos de la teoría global de

Grunig (2009), que es la *diversidad* en las Relaciones Públicas, cuestión que se refiere a que una efectiva comunicación se logra incluyendo todos los contextos culturales implicados, más cuando la diversidad del entorno aumenta.

Relaciones Públicas en la era digital

Los nuevos medios forzaron a las organizaciones a pensar globalmente, más allá de sus fronteras, para unirse a esas conversaciones (Grunig, 2009). Es en este momento donde las Relaciones Públicas tienen un rol protagónico como disciplina comunicacional afectada por la nueva era digital.

En dicho marco contextual, la profesión puede denominarse 2.0; y en la siguiente tabla se pueden apreciar, de manera general, las diferencias y desafíos que representa esta arista de la disciplina (Fernandez Dutto, 2006).

Relaciones Públicas Tradicionales	Relaciones Públicas 2.0
Públicos claves	Micro-targets
La organización en los medios	La organización es el medio
Mensaje clave	Redes de conversaciones dinámicas
Estrategias de comunicación	Experiencias de comunicación
Tecnología como soporte	RSVP ¹² en la tecnología
Información de prensa	Contenido de valor social
“Manejo de percepciones”	Constructores de confianza
Comunicación oficial	RSS de empleados
Imagen de la empresa	Diseño de conversaciones
Atributos	Valores

Título: Diferencias entre las Relaciones Públicas tradicionales y las 2.0

Tabla 1: Adaptado de Fernández Dutto (2006)

Con micro-targets, se quiere hacer referencia a públicos objetivos más segmentados, con intereses comunes, alentados por las nuevas TIC's como wikis, RSS, redes sociales y sitios web interactivos. Por ello, es necesario para las organizaciones, escuchar atenta y puntillosamente, y generar conversaciones de interés para las diferentes comunidades, así poder encontrar influenciadores en las mismas. Esto,

¹² Respirar, sentir, vivir y pensar en las nuevas tecnologías.

permitirá que la generación de contenidos tenga mayor repercusión y sea más útil y coherente para los usuarios; pasando de una presencia en Internet pasiva a una activa (Fernandez Dutto, 2006).

Asimismo, hay un cambio en la posición de la organización en el proceso digital, cambiando la concepción de estar en los medios a ser el medio en sí misma. Cuestión posible a través de publicaciones y contenido especializado, desarrollado estratégicamente y creando valor real para el usuario/público. Igualmente, las organizaciones dejarán de utilizar los nuevos medios como a los medios tradicionales, y se apropiarán de los mismos (Fernandez Dutto, 2006).

Pero no hay que olvidar que estos nuevos medios actúan en redes, y el mensaje clave, único y limitado no es productivo. Es necesario tener en cuenta que estas comunidades, además de ser más segmentadas, se encuentran especializadas y tienen acceso a gran cantidad de información y contenidos en toda la World Wide Web (WWW). Por ello, para que la organización o emisor tenga lugar frente al bombardeo de información, es necesario la generación de contenidos precisos que repercutan en conversaciones dinámicas con el usuario (Fernandez Dutto, 2006).

Hoy, más que nunca, la creatividad es fundamental. Como se mencionó anteriormente, hay una sobrecarga de información que afecta directamente la eficiencia y eficacia de los planes de comunicación en el contexto digital. Por ello, a la estrategia de Relaciones Públicas, más aún a nivel global, es necesario sumarle el diseño de experiencias. Por lo tanto, los tiempos de atención y el análisis de los contenidos serán más prácticos para los usuarios logrando una mayor recordación, al sumergirse en experiencias de sensaciones y emociones, donde la cultura también se pone en juego (Fernandez Dutto, 2006; Celaya, 2010).

Dicha creación de experiencias se facilita gracias a la interactividad que estos medios digitales brindan. Como táctica de Relaciones Públicas 2.0, permite humanizar a las organizaciones, permitiendo que todos los públicos, tanto seguidores como detractores, puedan sentirse parte de las mismas, dándoles el poder de ser escuchados (Fernandez Dutto, 2006; Celaya, 2010).

Esta práctica 2.0 puede ser posible siempre que se aplique “RSVP”: Respirar, sentir, vivir y pensar en tecnologías. Es decir, es necesario comprender que se trata de otro formato y forma de gestionar las comunicaciones a través de estas tecnologías sociales. Corresponde a un contexto complejo, que demanda atención a los detalles y responsabilidad frente a los contenidos. Es elemental, ya que los usuarios están

demandando una mayor conciencia sobre la información que se transmite en las conversaciones digitales, las cuales deben tener en cuenta las improntas culturales y los valores e intereses del público al que va dirigido (Fernández Dutto, 2006; Zaharna, 2001)

Por ese motivo, se habla de contenidos con valor social en detrimento a la información de prensa. No porque esta última pierda su utilidad, sino que su practicidad en los medios digitales disminuye considerablemente. Se da prioridad a las conversaciones basadas en la fidelidad y preferencia de los usuarios/públicos dentro de las diferentes comunidades. Asimismo, es fundamental centrarse en los usuarios, lograr la atención de los mismos y asegurar que su experiencia sea satisfactoria a través de espacios comunicativos libres; lo que consecuentemente permitirá ganar su confianza (Fernandez Dutto, 2006).

En una organización, todos sus miembros van a ser parte de la imagen de la misma, más en el contexto digital, y por lo tanto, todos van a comunicar en nombre de la misma. Por eso, más allá de controlar las comunicaciones mediante comunicados oficiales, es necesario que las Relaciones Públicas 2.0 se encarguen de integrar las conversaciones tanto desde un enfoque horizontal como vertical, agregándole valor a los contenidos y permitiendo una retroalimentación por parte de los receptores.

Además, los profesionales de esta disciplina deben lograr no solo el control, sino también la proactividad frente a posibles oportunidades que se generen a futuro, diseñando espacios efectivos que se alimenten de la interacción de múltiples personas alrededor de la organización, generando identidad propia (Fernández Dutto, 2006; Celaya, 2010).

Finalmente, las prácticas 2.0 deben concentrarse en valores organizacionales. Antes de la ejecución del plan, es necesario que los cimientos estén compuestos por valores reconocidos que puedan responder a la esencia de los mensajes, sin dobles discursos. Esta base es de suma importancia en ambientes globales, donde las sensibilidades podrían ser mayores (Fernández Dutto, 2006; Celaya, 2010).

Retomando, el “modelo de la cebolla”, no se debe olvidar que las prácticas son aquellas que trascienden todos los niveles culturales. Una de ellas es la comunicación intercultural. La misma tiene como núcleo central los valores, por ende, también el ámbito digital, la cultura es protagonista funcionando como elemento crucial para el entendimiento frente a las diversas interpretaciones (Hofstede, 2005; Fernández Dutto, 2006; Celaya, 2010).

Sitios Web

Por otro lado, todos estos avances comunicacionales, en la era 2.0, generan grandes desafíos a afrontar. Pero siendo gestionados de manera eficiente, pueden facilitar y optimizar el labor de las Relaciones Públicas a nivel global (Kirat, 2007).

En los comienzos, uno de las nuevas herramientas, fueron los sitios web. Los cuales han ido cambiando y mutando a gran velocidad, cuestión que tiene que tenerse en cuenta a la hora de optarlos como un medio estratégico (Kirat, 2007).

Internet, por lo tanto también los sitios web, "...se concibe como un medio ideal para la globalización, dada su capacidad para expandirse geográficamente, permitiendo a la organización comunicarse con sus distintos públicos objetivo de interés, tanto internos como externos" (Sánchez, Navarro, & Talaya, 2008).



Título: Cantidad de Sitios Web creados alrededor del mundo.

Gráfico 2: Creación propia en base a los datos de NetCraft.

En un principio, la utilización de los sitios web estaba destinada a diseminar información o postear publicaciones apoyando a los medios tradicionales. Hoy, es necesario darle una nueva vuelta a este medio, entendiéndolo como una plataforma ideal para las comunicaciones globales e interculturales (Kirat, 2007). Es decir, se debería abandonar el uso tradicional para encontrar las ventajas de la era digital, ya que a través de dichas herramientas se puede facilitar el camino de las Relaciones Públicas Globales en este nuevo paradigma internacional (Grunig, 2009).

No es útil tener un sitio web por el simple hecho del auge del mismo, ya que "son espacios de comunicación en donde es necesario estudiar cuáles son los elementos

y cómo se combinan: contenidos (formato en que se presentan: textual, gráfico, audio); usuarios (criterios de navegación según su tipología); tratamiento de los parámetros espacio/temporales, etcétera” (Alonso, 2005, p. 2).

Asimismo, esta herramienta de comunicación, debe ser concebida como dinámica para aprovechar las oportunidades que ofrece ya que, es el “campamento base” de la organización (Aced, 2013, p. 63). Sin embargo, es necesario trabajar principalmente en el *home page*, ya que es la primera cara visible de la organización o institución hacia el mundo, y de hacerlo de manera efectiva, multiplicaría las visitas al sitio (Alonso, 2005).

Además, ante el gran énfasis en el acceso instantáneo a la web, las audiencias demandan una gran conciencia frente a las diferencias culturales, cuestión necesaria a tener en cuenta en el diseño de contenidos (Zaharna, 2001).

Una forma de aportar al dinamismo del sitio es integrarlo estratégicamente como un elemento más del plan de comunicación, donde la comunicación tradicional se nutra de la comunicación digital y viceversa. Del mismo modo, es necesario seguir un plan integrado de investigación, objetivos, comunicación y evaluación, donde la cultura tenga un papel protagónico, ya que al igual que todo plan de comunicación, debe comenzar por investigación y reflexión de sus públicos. Por ende, en un ámbito global, las localidades son de suma importancia (Wilcox, et al., 2000; Aced, 2013; Amado Suárez, 2001).

Sin embargo, hay un largo camino por delante, para entender la importancia de las Relaciones Públicas en la creación y diseño de sitios web y de su implicancia en la era 2.0. En particular, la gestión mediante la disciplina permitirá generar un diálogo eficaz, interactividad con el usuario y generación de información interesante, transformando la web en una estrategia para la construcción de relaciones (Aced, 2013; Bekhit, 2009).

Para finalizar, comprendiendo cada arista de este trabajo, se hace inevitable advertir que cada nueva era, en especial la tecnológica, va a acarrear problemas, desplazar otros y brindar nuevas soluciones. Las tendencias actuales no son superadoras en todos los niveles pero permiten una adaptación al contexto actual, aunque se dejen en el camino ciertos obstáculos a superar como la convivencia cultural/nacional dentro de las comunidades globales. Dicha comunidad internacional se trata de un escenario que sigue en proceso de construcción, pero no por ello se debe mantener la idea que esta “última” etapa del proceso de mundialización de las tecnologías es el medio final

para conseguirlo. Sino, que corresponde a una de las condiciones para lograrlo, que debe ir de la mano de una estructura compatible y a la altura de las circunstancias, posibilitando una comunicación global igualitaria que cumpla con las condiciones de acercamiento e intercomprensión a nivel global y cultural/local (Wolton, 2000; Del Arenal, 2002).

Diseño metodológico

A los fines de este trabajo, se lleva a cabo una investigación exploratoria, pretendiendo determinar un marco general de la materia, ya que no se cuenta con suficiente información previa. El objetivo de lograr una mayor claridad del problema descubriendo nuevas relaciones e ideas (Vieytes, 2004).

En el marco de esta investigación, se emplea una metodología cualitativa, por la cual se entiende que “las ideas y los significados no son fijos sino que varían según el uso que se les da en cada contexto”, permitiendo “el acceso a la subjetividad a través del lenguaje” (Vieytes, 2004, p. 613). De esta forma, se entenderán los acontecimientos y acciones a analizar en base al objeto de estudio.

En una primera etapa y aludiendo al primer objetivo específico, se llevará a cabo un análisis documental del estudio de Hofstede (2005), para poder especificar el perfil cultural de cada país de interés para el presente estudio. Se trata de un diseño con datos secundarios, es decir que es información obtenida en otras circunstancias fuera de las del presente trabajo, que de otra forma no hubiera sido posible obtenerla pero es lo suficientemente válida, pertinente y confiable como para cumplir con los objetivos propuestos (Vieytes, 2004). Este análisis basado en Hofstede (2005), permitirá describir en detalle cada dimensión y particularidad del país teniendo en cuenta los datos brindados por el autor, y entender cómo esas características lo posicionan en cierto clúster. Esta descripción servirá para compararla con los resultados de la próxima etapa. A la vez, esta etapa se diversifica en busca del logro del segundo objetivo. Desarrollándose mediante la misma técnica de análisis documental pero en base a documentos oficiales sobre los datos políticos, económicos, demográficos, de los países a estudiar, con el fin de definir un acercamiento a su perfil-nacional. Los datos se obtendrán del reporte 2015 del Banco Mundial y de la Organización Internacional de Transparencia.

La tercera etapa, con la intención de lograr el objetivo general que indaga las dimensiones culturales en las comunicaciones interculturales entre países, en el marco de la gestión de las Relaciones Públicas Globales, se cree pertinente aplicar un análisis de contenido.

En dicha etapa, se lleva a cabo un análisis de contenido de los sitios web oficiales de los países, de los cuales se entiende que la comunicación va dirigida a la comunidad mundial (Coombs y Signitzer, 1992). Esta técnica permite sistematizar los

mensajes para poder analizarlos posteriormente, entendiendo a la comunicación como un comportamiento social (Vieytes, 2004).

El análisis de contenido cualitativo aplicado a sitios web, es complejo debido al contenido, como textos, gráficos, animaciones, videos. Además, de la interactividad entre interfaz- usuario, links, entre otros. Esto genera un desafío a la hora de determinar las categorías a analizar (Kim & Kuljis, 2010).

Por ende, se desarrolla una grilla de análisis, que permite clasificar el mensaje en ciertas categorías determinadas por el investigador, para poder identificar a las mismas dentro del mensaje (Vieytes, 2004). Las categorías del instrumento se asientan en las dimensiones culturales establecidas por Hofstede (2005), *The Global Study* (House, et al., 2004) y las partes constituyentes de los sitios web como interfaces de comunicación. Teniendo en cuenta el modelo de Kim & Kuljis (2010) las cuestiones a analizar serán las siguientes:

Análisis de contenido Web					
Imagen	Tema	Características	Links	Intercambio	Lenguaje

Tabla 2: Fuente de elaboración propia en base a Kim & Kuljis (2010)

Por ende, dependiendo de la dimensión que se trate, se analizarán ciertos aspectos ya sea el tema en general, sus características, la interactividad (links), intercambio o cuestiones relacionadas a la seguridad y los idiomas disponibles (lenguaje).

La información que se categoriza y analiza, se obtiene de la población, que se considera un conjunto de elementos determinado por ciertas características (Vieytes, 2004). En el presente trabajo se conforma por los sitios web oficiales de cada país de los 56 que componen los diez clústeres correspondientes al estudio GLOBAL (House, et al., 2004).

En base a los objetivos, es necesario reducir la población a una muestra, es decir una porción de la misma. Esta selección se logra mediante un muestreo no probabilístico – intencional, que permite seleccionar las unidades más pertinentes de la población y en base a los objetivos planteados (Vieytes, 2004).

Fichas metodológicas

Etapa 1

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Revisión documental
Instrumento	Grilla de análisis
Población	165 países
Criterio Muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	20 países (2 por clúster)

Etapa 2

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Sitios Web de 10 clústeres (56 países)
Criterio Muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	Sitios Web de 20 países (2 por clúster)

Justificación

En el presente trabajo, las unidades son seleccionadas teniendo en cuenta la similitud con el promedio general de las dimensiones culturales del clúster. De esa manera, se eligen aquellos dos países con los puntajes más semejantes, para lograr una homogeneidad de cada clúster y poder compararlos con los demás.

De esta manera, es posible la comparación de los resultados globales de los distintos clústeres y así poder obtener conclusiones sobre la presencia de las dimensiones culturales en las comunicaciones digitales, entendiendo estas últimas como herramientas de las Relaciones Públicas, que se denominan Globales al verse presentes en un contexto intercultural e internacional.

Por ello y en base al estudio de Hofstede (2005) se genera una tabla¹³ con los puntajes de cada país, donde se los analiza mediante el promedio de cada uno, eligiendo dos países de cada clúster con el puntaje más cercano. La única excepción es el clúster

¹³Ver en Anexo

América Latina, ya que se elige a Argentina, no por su cercanía al promedio general sino por el interés geográfico del presente trabajo.

A través de esta selección, es posible llevar a cabo el análisis de contenido de los sitios web de dichos países y poder observar cómo se presentan las comunicaciones en distintas culturas, en base a los tipos extremos de las dimensiones culturales y sus correspondientes en los elementos conformantes de los sitios web. De esta manera, se puede analizar cómo se conciben las Relaciones Públicas Globales y los posibles límites o fortalezas a la hora de gestionar optimas estrategias de comunicación intercultural, o en su mínima expresión, se puede entender qué cuestiones, en el marco comunicacional y cultural, diferencian a los distintos clústeres.

Finalmente, para evitar el cambio de la información obtenida por actualizaciones en los sitios web, se utilizará un software denominado “LocalWebsite Archive”, que evitara posibles modificaciones de contenido, al guardar la información en el momento de aplicar el análisis.

Promedio de los clústeres según las dimensiones culturales

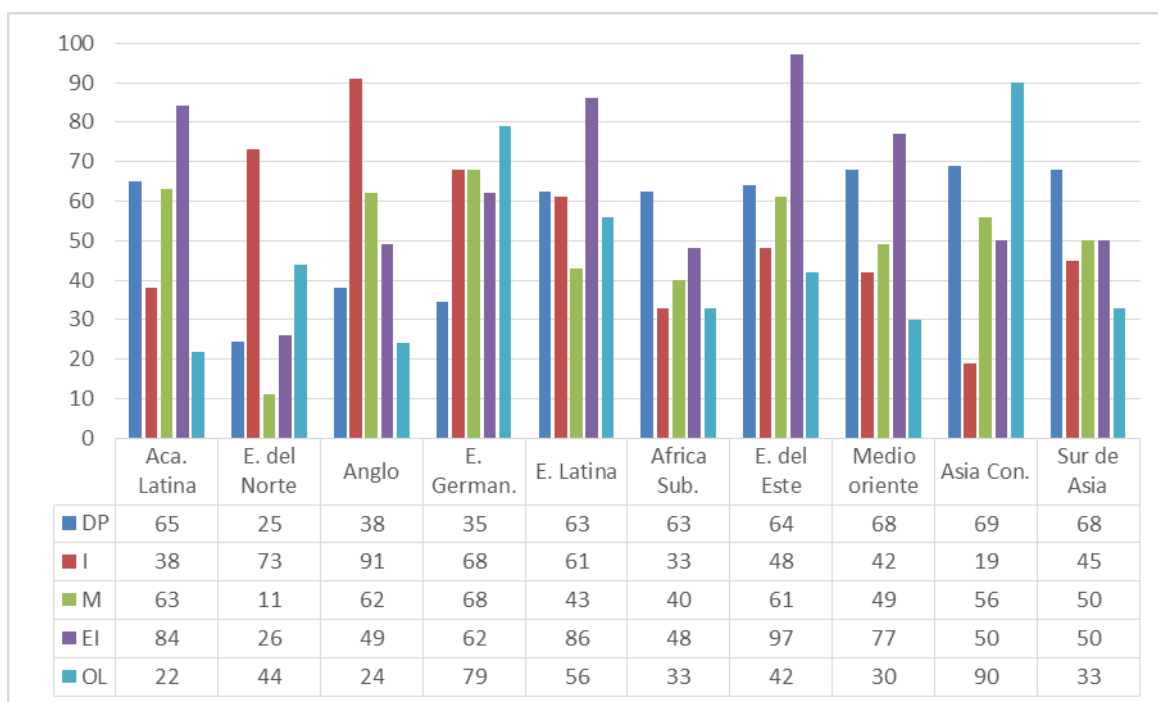


Gráfico 3: Fuente de elaboración propia en base a Hofstede (2005)

Muestra de países de la población

Clústeres	Países
<i>América Latina</i>	Argentina – México
<i>Europa del Norte</i>	Dinamarca – Suecia
<i>Anglo</i>	Estados Unidos – Australia
<i>Europa Germánica</i>	Países Bajos – Alemania
<i>Europa Latina</i>	Francia – Portugal
<i>África Subsahariana</i>	Zambia – Namibia
<i>Europa del Este</i>	Hungría – Polonia
<i>Medio Oriente</i>	Egipto – Marruecos
<i>Asia Confuciana</i>	Taiwán – China
<i>Sur de Asia</i>	Irán – India

Tabla 3: Fuente de elaboración propia en base a Hofstede (2005)

Sitios Web seleccionados

Argentina – <http://www.argentina.gob.ar>

México – <http://www.gob.mx/presidencia/>

Dinamarca – <https://www.denmark.dk>

Suecia – <http://www.sweden.se/>

Estados Unidos – <https://www.usa.gov>

Australia – <http://www.australia.gov.au>

Países Bajos – <https://www.government.nl>

Alemania – <http://www.bundesregierung.de>

Francia – <http://www.gouvernement.fr>

Portugal – <http://www.portugal.gov.pt>

Namibia – <http://www.gov.na>

Zambia – <http://www.zambia.gov.zm>

Hungría – www.kormany.hu

Polonia – <http://www.president.pl>

Egipto – <http://www.egypt.gov.eg>

Marruecos – <http://www.maroc.ma>

Taiwán – <http://www.president.gov.tw>

China – <http://www.gov.cn>

Irán – <http://www.iran.ir>

India – <http://india.gov.in>

Instrumentos

Etapa 1: Grilla de análisis documental

Clúster	País	Dimensión cultural (1-100)					Breve descripción
		D	I	M	E	O	
<i>América Latina</i>							
	Argentina						
	México						
<i>Europa del Norte</i>							
	Dinamarca						
	Suecia						
<i>Anglo</i>							
	Estados Unidos						
	Australia						
<i>Europa Germánica</i>							
	Países Bajos						
	Alemania						
<i>Europa Latina</i>							
	Francia						
	Portugal						
<i>África Subsahariana</i>							
	Zambia						
	Namibia						
<i>Europa del Este</i>							
	Hungría						
	Polonia						
<i>Medio Oriente</i>							
	Egipto						
	Marruecos						
<i>Asia Confuciana</i>							
	Taiwán						
	China						
<i>Sur de Asia</i>							
	Irán						
	India						

Etapa 2: Grilla de análisis de contenido

Dimensión Cultural	Categoría	Indicadores	Tipos extremos visibles en la interfaz usuario/diseño web	
<i>Distancia del poder</i>			<i>Alta D</i>	<i>Baja D</i>
	Moral Social	Énfasis en el orden moral y social (nacionalismo, religión, etc.) y en sus símbolos	Significante/ Frecuente	Insignificante/ Infrecuente
	Poder y liderazgo	Enfoque en la habilidad, autoridad, expertos, certificaciones, sellos oficiales, logos etc.	Fuerte, se distingue claramente.	Débil, no se distingue.
	Apariencia	Presencia de determinadas imágenes.	Imágenes de líderes, música oficial, discurso formal, instituciones y edificios con clara jerarquía: escuelas, gobierno, monumentos, etc.	Imágenes de personas, ciudadanos, actividades diarias, música popular, discurso informal, Instituciones y edificios igualitarios: juegos, espacios públicos, etc.
	Seguridad	Restricciones o barreras de acceso	Acceso restringido, autenticación, contraseñas.	Acceso abierto, transparencia, integrado
<i>Individualismo</i>			<i>Individualismo</i>	<i>Colectivismo</i>
	Logros	Imágenes de éxito.	Demostradas por consumismo y materialismo.	Demostradas por agendas sociopolíticas.
	Estilo de la retórica	Formas del discurso presentes en todo el sitio web.	Discurso controversial/argumentativo y tolerancia o fomento de afirmaciones extremas.	Slogans oficiales y tenues controversias o hipérboles. Enfoque en “nosotros”

	Modelos mentales	Presentes en imágenes o contenidos.	Enfoque en la juventud, acción o novedades.	Enfoque en la experiencia, líderes sabios.
	Cambio	Visión sobre el cambio social.	Mayor importancia a lo nuevo y único.	Mayor importancia a la tradición e historia.
	Apariencia	Presencia de imágenes, lenguaje o contenidos que sustentan la cultura predominante	Imágenes de productos, personas, contexto bajo, discurso dinámico, verbos activos, hipérboles, directo.	Imágenes de grupos, organizaciones, de roles, terminología estática, verbos pasivos.
<i>Masculinidad</i>			<i>Masculinidad</i>	<i>Feminidad</i>
	Género	Representación de la visión del género en los contenidos.	Distinciones tradicionales del género, familia, edad.	Desdibujamiento de los roles de género.
	Orientación	Representación de la visión del género en imágenes y diseño.	Atención ganada a través de juegos y competiciones. Orientación al trabajo.	Atención ganada a través de poesía, estética visual, llamado a valores unificadores. Orientado a la familia
	Apariencia	Presencia de imágenes, lenguaje o contenidos que sustentan la cultura predominante.	Colores, formas, sonidos "masculinos".	Colores, formas, sonidos "femeninos". Aceptación de ternura.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>			<i>Evasión alta</i>	<i>Evasión baja</i>
	Estructura	Estructura de la interfaz.	Simplicidad, metáforas claras, opciones limitadas and cantidades restringidas de información.	Complejidad con muchos contenidos y opciones
	Navegación	Localización de información y orientación del usuario	Esquemas de navegación intentan prevenir que los usuarios se pierdan. Opciones	Múltiples opciones, variado, controles complejos (p.e. los enlaces abren nuevas

			limitadas, simple, controles limitados.	ventanas que se alejan de la ubicación original)
	Apariencia	Presencia de imágenes, lenguaje o contenidos que sustentan la cultura predominante.	Simple, clara, coherente de imágenes, terminología y sonidos; codificación altamente redundante (color, tipografía, sonido, etc.) para reducir la ambigüedad.	Variada, ambigua; menos consistente las imágenes, la terminología y los sonidos. Codificación de color, la tipografía, y el sonido para maximizar la información (múltiples enlaces sin pautas redundante)
	Idiomas	Idiomas habilitados con traducción previa.	≤2	≥3
<i>Orientación a largo plazo</i>			<i>Largo Plazo</i>	<i>Corto Plazo</i>
	Modelos mentales	Modelos sociales presentes en los contenidos de la web.	Paciencia en el logro de resultados y metas.	Deseo de resultados y logro de metas inmediatos.
	Apariencia	Presencia de imágenes, lenguaje o contenidos que sustentan la cultura predominante.	Marcadores culturales: banderas, colores, imágenes nacionales; enfoque suave; imágenes cálidas y difusas; fotos de grupos invitando la participación, sugerencias de la intimidad y la estrecha distancia social. - Mapa del Sitio amplio. - FAQ con muchos ítems	Pocas imágenes y enfocados, líneas, bordes; concentración en mostrar tareas o productos. - Mapa del Sitio simple - FAQ con pocas preguntas o inexistente

| Análisis de datos |

Capítulo I - Contexto global

Introducción

Como puntapié al presente trabajo, es necesario adentrarse en la sociedad global para comprender sus desarrollos en estos últimos tiempos, causantes de cambios vertiginosos en los ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales y comunicacionales.

De allí, nace la importancia, de que ante el entendimiento de la globalización y la cultura como protagonista de la misma, es transcendental comprender las brechas que se generan en este proceso. De esta forma, se podría evitar utilizar el concepto desde una concepción monolítica, para poder comprender las localidades de los diferentes actores que viven en esta nueva era mundial.

Por ello, se llevó a cabo un análisis documental de informes oficiales del Banco Mundial y de la Organización de Transparencia, obteniendo una base de datos relevantes sobre los países a estudiar en la próxima etapa. De esta manera, se podrá relevar una base sustentable para comprender que todo el desarrollo de los próximos capítulos no puede prescindir de las diferencias estructurales con las que se presentan los países en el contexto global.

Como un inicio en la materia, se seleccionaron pocos indicadores pero relevantes de los sectores económicos, políticos, demográficos y técnicos de los países a estudiar. En la misma tabla, se podrá observar las diferencias, en algunos casos, abismales, entre las distintas sociedades. Aunque sea una muestra acotada de indicadores, pueden dar un indicio de que los gobiernos no cuentan con los mismos recursos, conocimientos o desarrollos para actuar frente a las fluctuaciones internacionales.

Perfiles-país según el contexto

En la siguiente tabla, los 20 países de la muestra se pueden observar en la primera columna, luego los indicadores y a continuación, los resultados de cada uno. La información se obtuvo de la página oficial del Banco Mundial (BM)¹⁴ y de la Organización Mundial de Transparencia (OIT)¹⁵, sobre los últimos datos obtenidos del año 2015.

¹⁴ <http://datos.bancomundial.org/indicador>

¹⁵ <http://www.transparency.org/>

País	Indicadores														
	GOB	LEG	COR	PRE	PBI	POB T	POB A	DES	SALUD	ALF	ELE	U INT	A INT	INT	I&D
Argentina	República Federal	275	32	55°	579	42	19	8,2%	7,3%	78°	98,9%	59,9	14,69	68°	0,58%
México	República Federal	628	35	152°	1.162	122	55	5,0%	6,2%	145°	99%	43,46	11,56	101°	0,50%
Dinamarca	Monarquía Constitucional	179	91	7°	291	5,6	2,9	6,0%	10,6%	34°	100%	94,63	41,38	5°	3,06%
Suecia	Monarquía Constitucional	388	89	10°	484	9,6	5	8,1%	9,7%	43°	100%	94,78	34,19	4°	3,30%
EEUU	República Federal	535	76	46°	17.968	319	161	7,4%	17,1%	26°	100%	84,2	30,37	21°	2,81%
Australia	Democracia Parlamentaria	150	79	28°	1.241	23,5	12	5,7%	9,4%	36°	100%	83	25,76	23°	2,25%
Países Bajos	Monarquía Constitucional	150	87	2°	751	16,9	9	6,7%	12,9%	31°	100%	93,96	41,02	7°	1,98%
Alemania	República Federal	667	81	14°	3.371	82	42	5,3%	11,3%	30°	100%	83,96	35,78	22°	2,85%
Francia	República	908	70	39°	2.423	66	30	10,4%	11,7%	37°	100%	81,92	40,18	26°	2,23%
Portugal	Democracia Parlamentaria	230	63	30°	198	10,4	5,4	16,5%	9,7%	88°	100%	62,1	26,68	63°	1,37%
Zambia	República	158	38	93°	25	15,7	6,7	13,3%	5,0%	154°	22,1%	15,4	0,14	151°	0,30%
Namibia	República	104	53	22°	13	2,4	0,9	16,9%	7,7%	132°	47,3%	13,9	1,76	156°	0,10%
Hungría	Democracia Parlamentaria	386	51	64°	119	9,9	4,4	10,2%	8,0%	27°	100%	72,64	27,35	42°	1,41%
Polonia	República	560	62	19°	481	38	18,3	10,4%	6,7%	23°	100%	62,85	23,83	62°	0,87%
Egipto	República	762	36	159°	286	89,6	29,6	12,7%	5,1%	169°	100%	49,56	3,68	88°	0,68%
Marruecos	Monarquía Constitucional	595	36	136°	103	34	12,5	9,2%	6,0%	195°	100%	56	2,96	76°	0,7%
Taiwán	República	113	62	50°	519	23,46	11,5	4,2%	5,8%	82°	99%	80	24,2	29°	2,3%
China	Comunismo	2987	37	175°	11.985	1300	806	4,6%	5,6%	114°	100%	45,8	13,63	96°	2,01%
Irán	República Islámica	290	27	173°	1.352	78,1	27,7	13,2%	6,7%	160°	100%	31,4	9,46	124°	0,70%
India	República Federal	790	38	140°	2.183	1300	487	3,6%	4,0%	186°	78,7%	15,1	1,24	153°	0,82%

Título: Perfiles-país según el contexto

Tabla 4: Fuente de elaboración propia en base a datos del Banco Mundial y la Organización Mundial de Transparencia.

Referencias

GOB: Tipo de gobierno del país.

LEG: Cantidad de miembros legislativos.

COR: Puntaje de transparencia gubernamental en escala de 1 a 100, indicando 100 máxima transparencia y 1 alta corrupción del gobierno.

PBI: Producto Bruto Interno del país, representado en mil millones.

POB T: Población total.

POB A: Población activa de la población total, es decir, mayores de 15 años que se encuentren generando producción.

DES: Porcentaje de desempleo.

SALUD: Porcentaje de gasto del PBI en salud.

ALF: Porcentaje de alfabetización.

ELE: Porcentaje de la población total que tiene acceso a electricidad de manera normal.

PRE: Ranking de libertad de prensa entre 180 países, en base al pluralismo de voces, independencia de los medios, el ambiente de trabajo, el marco legal, la transparencia de las instituciones y la infraestructura.

U INT: Usuarios de Internet por cada 100 personas.

A INT: Abonados de Internet por cada 100 personas.

INT: Ranking del país sobre 215 países, en relación al desarrollo, calidad y alcance de Internet.

I&D: Porcentaje de gasto del PBI en Investigación y Desarrollo.

El perfil nacional y sus implicaciones

Mediante el análisis de los reportes del año 2015 del BM y de la OIT, se obtuvieron los siguientes datos relevantes, que hacen posible tener una primera y elemental mirada sobre la estructura del país en base a los diferentes contextos que definen el perfil-nacional.

Este acercamiento, permite tener en claro el lugar donde parten las diferentes sociedades al enfrentarse a la era de la globalización. Cuestión que es de suma importancia en el sentido de comprender que no todos tienen las capacidades para lograr insertarse con éxito en la etapa de mundialización. Asimismo, se expresa la globalización estructural de dichas sociedades, lo cual servirá para percibir en su totalidad el fenómeno, junto al consiguiente análisis de la globalización ideológica (dimensiones culturales).

Comenzando con los tipos de gobiernos, esta característica influye en todo el desarrollo del país ya que no se van a enfrentar de la misma manera al nuevo sistema mundial. La multipolaridad, característica del contexto global, se presenta en el ámbito político, ya que actualmente conviven repúblicas federales, monarquías y comunismo. Por ende, a la hora de analizar el perfil de cada país, es necesario ver el bagaje político que acarrea el tipo de gobierno que posean.

A nivel legislativo, la cantidad de miembros indicaría qué sistema de leyes poseen y el poder que tiene este sector. Notoriamente, con un solo indicador no se podrían sacar tantas deducciones pero en la presente investigación cumple con el objetivo de ver las diferencias entre los distintos países.

En este caso, se releva cómo países del clúster de África Subsahariana son aquellos con menos legisladores, frente a China (comunista) con más de 2000 miembros en sus bancas. Esto refleja la relación del sistema legal frente al poder político, cuestión que también está relacionada con el punto anterior.

Otro dato importante es el nivel de corrupción detectado en los países en base a los estudios de la OIT. Con escalas del 1 al 100, se entiende a 100 como máximo nivel transparencia y 1 como el mínimo, es decir, alta corrupción. Según el reporte del 2015, los países más corruptos son los correspondientes al clúster de América Latina, con un promedio de 33,5 y del Sur de Asia, con un puntaje de 32,5 en transparencia. Lo que también expone la forma de exteriorizar el poder y los controles legales al respecto.

Dicho análisis cambia en países de Europa del Norte, con un promedio de 90, muy cercano a la máxima de transparencia. Igualmente, Europa Germánica con 84 y el clúster Anglo con 77,5 también lideran la lista. Asimismo, estos últimos, corresponden a los considerados países de elite o primer mundo, por ende, ya se puede destacar como el desarrollo estructural también influye en las prácticas sociales que atraviesan la cultura (valores) de los países.

Por otro lado, las cuestiones demográficas, brindan datos sobre el desarrollo de estas poblaciones. Para ampliarlo, se podrían sumar datos sobre poblaciones rurales o urbanas o diferencias de género. En este caso, se seleccionó la población total, población activa y desempleo como indicadores de las condiciones laborales en las que viven los ciudadanos, con el fin de especificar el desarrollo del país.

En primer lugar, la cantidad de población indica la magnitud del país, más allá de su tamaño. Se encuentra primero China con más de 1.357 mil millones de habitantes frente a Namibia con 2.400 millones. Es decir, son diferencias profundas por lo cual no se puede esperar lo mismo de estas sociedades. Las disparidades llegan a ser mayores en Países Bajos, por ejemplo, donde la densidad de la población (respecto a su tamaño) es abismal, frente a países como Argentina.

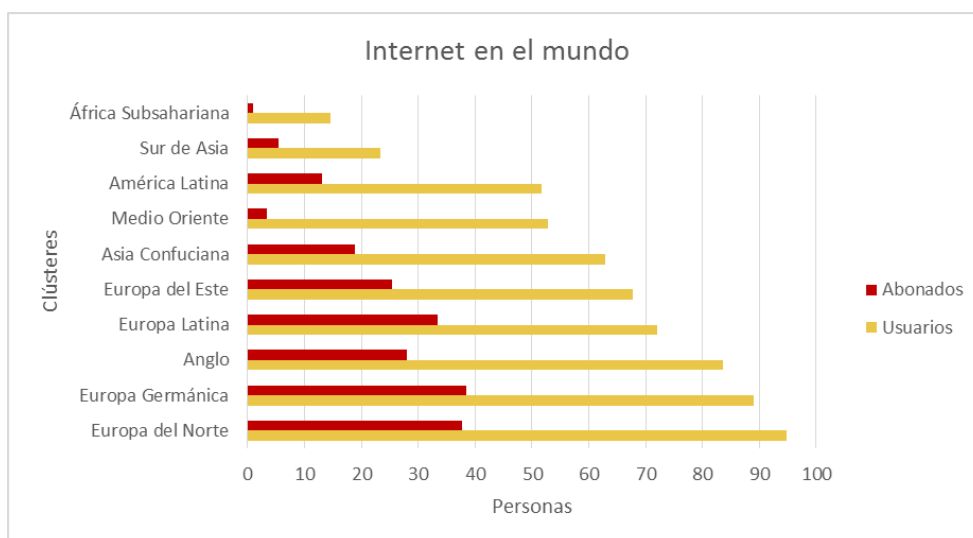
La población activa, es similar en todos los países, ronda entre el 46% de mayores de 15 años que se encuentran aportando a la producción del país. La única diferencia es China con más del 60% de su población en estado activo, en el año 2015 y va en crecimiento, con apenas un desempleo del 4,6%. Dicho porcentaje es el general en países desarrollados, aumenta un poco en aquellos del clúster de América Latina y un gran avance en aquellos de la Europa Latina, con Portugal con un 16% de nivel de desempleo actual o Medio Oriente, con un desempleo de más del 12%. Estas fluctuaciones son un rasgo característico de esta era globalizadora donde las crisis económicas y los ajustes siguen presente, arrastrando a las minorías a situaciones desfavorables.

En las cuestiones estructurales y de calidad de vida, los indicadores seleccionados son el gasto del PBI en salud e Investigación y Desarrollo (I&D). Los puntajes más altos en salud vuelven a coincidir con los considerados países desarrollados, como los del clúster Anglo, Europa del Norte, Europa Latina y Europa Germánica. La inversión más alta, corresponde a Estados Unidos, con un gasto del 17,1% de su PBI y le siguen los Países Bajos con un 12,9%. Europa del Norte tiene un gasto promedio de más del 10% y Europa Latina de casi el 11% sobre su PBI. En el otro extremo, aquellos países que menos gastan son Asia, África Subsahariana y Medio Oriente con un promedio de casi el 5%, cuestión que repercute directamente en la calidad de vida de los ciudadanos y de sus expectativas.

Asimismo, relacionado con el contexto técnico, los mismos clústeres encabezan las listas en gasto de I&D, liderando los primeros puestos Dinamarca y Suecia con más del 3% del PBI invertido, seguido por Estados Unidos y Australia con un promedio del 2,55%. Los demás países se mantienen en un promedio del 2%, a excepción de los clústeres en desarrollo como el Sur de Asia, Medio Oriente y Europa del Este que apenas alcanzan el 1%, América Latina que no alcanza el 0,5% y África con un mínimo del 0,10%. Estas cuestiones influyen también en la calidad de vida de los ciudadanos y en las prioridades que tienen en el día a día los gobiernos. Además, este último indicador representaría el avance técnico del país y de las personas capacitadas en el área.

Posteriormente, en las cuestiones determinantes del desarrollo de Internet, punto que es relevante para la presente investigación, se seleccionaron tres indicadores: Usuarios de Internet, Usuarios Abonados de Internet y el ranking del país, sobre 215 puestos, en desarrollo y penetración de Internet en la sociedad.

En relación a los usuarios de Internet, se observa que los países de elite están cercanos a alcanzar el 100% en el acceso a la red. Encabezando la lista Europa del Norte, con un promedio de 94/100, seguido por Europa Germánica con 88/100 y finalmente el clúster Anglo con 83/100, una excepción es Taiwán que posee el 80/100 frente a los 45/100 promedio de su clúster. En zonas como América Latina, Medio Oriente y Europa del Este ronda en el 50/100 personas que tienen acceso a Internet. Esto es un gran límite a tener en cuenta al momento de planificar acciones con medios digitales. Sin embargo, hay zonas donde todavía el porcentaje es aún menor como el Sur de Asia y África, que no llegan a superar el 30/100.



Título: Usuarios y abonados de Internet cada 100 personas

Gráfico 4: Fuente de elaboración propia en base al reporte 2015 del Banco Mundial

Finalmente, sobre el ranking de países, vuelven a repetirse las mismas brechas técnicas, posicionando a los países de la siguiente manera: 4° Dinamarca, 5° Suecia, 7° Países Bajos, 21° Estados Unidos, 22° Alemania, 23° Australia, 26° Francia, 29° Taiwán, luego 42° Hungría y se da un gran salto con las siguientes clasificaciones, empezando con 62° para Polonia, 63° para Portugal, 68° Argentina, 76° Marruecos, 88° Egipto, 96° China, 101° México, 124° Irán, 153° India, 151° Zambia, y finalmente con una diferencia de 152 puestos con el primero, se encuentra Namibia en 156° lugar.

Consideraciones preliminares

En definitiva, con pocos indicadores pero determinantes, son bastantes claras las diferencias que siguen perdurando a pesar de los desarrollos que la era global promete. Estos avances quedan consolidados en pocas manos, quedando fuera del alcance de muchos países. De allí, la necesidad de entender y conformar el perfil nacional ante cualquier acción, para evitar las generalizaciones de las posibilidades que existen en el mundo actual.

Es decir, que la hipercomunicación, que muchos autores afirman, debe ser antes corroborada por el desarrollo de los protagonistas involucrados. Es necesario atender no solo la globalización ideológica y sus promesas, sino adentrarse a la globalización estructural y las brechas que la misma perpetúa en el tiempo. Asimismo, es relevante definir e investigar el perfil-país en su globalidad, para poder mantener las localidades y evitar la monopolización de ciertas industrias culturales sobre las más vulnerables.

Para que dichas sociedades puedan adentrarse con las mismas condiciones a esta competencia internacional, es necesario analizar cuáles son las fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y atenuar o controlar las segundas. De esta manera, se pueden compartir sus imaginarios culturales y evitar concesiones innecesarias.

Como se entiende a la globalización como un espacio dialógico, se destaca la importancia de la comunicación intercultural para permitir estos concesos globales, pero poniendo el foco de atención en las particularidades del país, en las divergencias y no tomar el camino fácil de solo considerar las convergencias.

De esta manera, se comprende al país en su estructura y desarrollo, dando un paso adelante hacia el entendimiento de la sociedad global, posibilitando una comunicación más efectiva, evitando la polarización entre lo global y lo local. Así es como mediante la comunicación y la incorporación del ámbito cultural y local junto a los avances y desarrollos tecnológicos, se puede lograr un espacio en común que permita dialogar “con el mismo idioma”. Esto permitirá compartir experiencias que sean comprendidas desde los dos polos sin dejar de negociar los significados de las mismas.

Capítulo II - Clústeres y dimensiones culturales

Introducción

En el presente capítulo se desarrolla el análisis documental del estudio de Hofstede (2005), enfocándose en el puntaje obtenido de los países de interés en las dimensiones culturales. Con dicho resultado, se pueden inferir ciertas cuestiones culturales relacionadas al país y que tienden a ser similares al clúster al que pertenecen.

Mediante esta descripción, en una próxima etapa, se podrá ahondar en la gestión de la comunicación en base a las diferencias culturales. Este paso ayuda a entender cómo los comportamientos, las visiones y las tradiciones de los clústeres son diferentes, cuestión que se debería estar presente en los componentes de sus sitios web.

Los perfiles culturales aportan un conocimiento general del por qué las reacciones de los individuos frente a las cinco dimensiones estudiadas: Distancia al Poder (D), Individualismo (I), Masculinidad (M), Evasión de la Incertidumbre (E) y Orientación a Largo Plazo (O). Sin embargo, el presente trabajo se enfoca en las cuestiones relacionadas a la comunicación, principalmente la intercultural.

En la tabla 4 se pueden observar los distintos puntos de las dimensiones según el país que se trate, diferenciando su perfil según el puntaje obtenido, comprendido entre los extremos bajo y alto. En la misma, se podrán vislumbrar las similitudes, entre aquellos países que comparten clúster, y las diferencias con los demás; ambas correspondientes a diversas características desarrolladas a continuación.

Puntaje de las dimensiones de Hofstede				
BAJO				ALTO
≤ 20	(20, 40)	[40, 60]	(60, 80)	≥ 80
Distancia al Poder				
Dinamarca	México Suecia Australia Países Bajos Alemania	Argentina Estados Unidos Hungría Taiwán Irán	Francia Portugal Namibia Zambia Polonia Egipto Marruecos India	México China
Individualismo				
Taiwán China	Portugal Namibia Zambia Egipto	Argentina Polonia Marruecos Irán India	Dinamarca Suecia Alemania Francia	Estados Unidos Australia Países Bajos Hungría
Masculinidad				
Dinamarca Suecia Países Bajos	Portugal	Argentina Australia Francia Namibia Zambia Egipto Marruecos Taiwán Irán India	México Estados Unidos Alemania Polonia China	Hungría
Evasión de la Incertidumbre				
	Dinamarca Suecia China	Estados Unidos Australia Países Bajos Namibia Zambia Irán India	Alemania Marruecos Taiwán	Argentina México Francia Portugal Hungría Polonia Egipto
Orientación a Largo Plazo				
Argentina Egipto Marruecos Irán	México Dinamarca Estados Unidos Australia Portugal Namibia Zambia Polonia	Suecia Hungría India	Países Bajos Francia	Alemania China Taiwán

Tabla 5: Fuente de elaboración propia en base a Hofstede (2005)

Perfil-país según la cultura social

En este punto, se desarrollan las características que definen el perfil cultural según los resultados anteriormente mencionados y los datos recabados del estudio de Hofstede (2005).

| Argentina (América Latina)

La puntuación de Argentina, en la dimensión Distancia al Poder es de 49 puntos y se diferencia (junto a Costa Rica) de los demás países Latinoamericanos. Lo que generó este diferencial fueron las olas migratorias que llegaron al Río de la Plata, con 6,5 millones de inmigrantes europeos ingresando a la región en 1900. Es decir, que en esa época cerca del 30% de los habitantes habían nacido en el exterior. Otro punto a destacar, es que en la sociedad argentina es muy importante la apariencia, facilitando la entrada a ciertos grupos sociales. Igualmente, un puntaje debajo de la media en D se refiere a que la gente tiene la perspectiva de que los derechos debe ser iguales para todos.

Argentina, por otro lado, obtuvo 46 puntos en I, influenciado también por las migraciones europeas. Igualmente, es uno de los países más individualistas de Latinoamérica. Sin embargo, prevalecen rasgos del colectivismo como la importancia de las opiniones y/u obligaciones familiares o de grupos más cercanos, pero con marcados rasgos individualistas acentuados en las grandes urbes.

En Masculinidad le corresponde un puntaje de 56, lo que demuestra que está más cerca de lo masculino que de lo femenino, por lo que tiende a haber una orientación al logro. El comportamiento de las mujeres directivas o políticas es “masculino” y con fuerte necesidad del ego.

En relación a la cuarta dimensión (E), obtiene 86 puntos, por lo cual, Argentina tiende a evitar la incertidumbre, como la mayoría de los países latinos que pertenecieron al reinado de España. Este tipo de perfiles necesita de gran cantidad de reglas y un sistema jurídico. Además, que si esas reglas no se pueden cumplir, se generar contradicciones jurídicas para esas normas, donde las transgresiones tienen lugar.

Con 20 puntos, finalmente, se trata de una sociedad con orientación a corto plazo, es decir que tiene un gran respeto a la tradición y necesidad de obtener resultados rápidos. Además de que el pensamiento analítico es el que predomina en esta cultura.

| **México** (América Latina)

Con una puntuación de 81 en D, señala que la sociedad mexicana es jerárquica. Los individuos con menos poder aceptan estas desigualdades, por ende, no necesitan justificación. En el ámbito laboral, los empleados reconocen el poder de sus superiores pero igualmente demandan respeto de su parte.

Por otro lado, es una sociedad colectivista, ya que solo obtuvo 30 puntos en I. La lealtad es el pilar fundamental y se fomentan relaciones fuertes y responsables. Hay un compromiso a largo plazo con los grupos, ya sea familia o relaciones más amplias, donde se comparten las cuestiones culturales, financieras, laborales.

En relación a la tercera dimensión, México se define como una sociedad masculina con 69 puntos. Un puntaje considerado alto, que se manifiesta en que las personas “viven para trabajar”, las decisiones son firmes y se acentúa la equidad, competencia y rendimiento en las relaciones laborales, pero siempre con claras diferencias en los roles del hombre y la mujer. Además, hay una tendencia “al machismo”, entendido como que hombre de la familia es el capacitado para llevarla adelante, como una cuestión natural.

Además los mexicanos tienden a evitar la incertidumbre (82 puntos). En la cultura mexicana, la familiaridad y la seguridad se hacen evidentes cuando se hace hincapié en la defensa de las tradiciones y la preservación de los valores familiares, así como la actitud de vida. Asimismo, buscan la satisfacción de sus resultados pero prefieren los conocidos frente a otros resultados de los que no se tenga total conocimiento y control.

Finalmente, este país es muy tradicionalista. Presente un puntaje muy bajo, de 24 puntos, en Orientación a Largo Plazo. Es decir que tiene una orientación a corto plazo, con búsqueda de resultados rápidos y la resolución de problemas se lleva a cabo a través de pensamiento analítico.

| **Dinamarca** (Europa del Norte)

Dinamarca, se encuentra dentro de los países con los puntajes más bajos de Distancia al Poder con 18 puntos. Esto indica que hay una gran autonomía entre las personas, ya sea en el ámbito social o laboral. Existe una mentalidad de igualdad, independencia y acceso al poder. El respeto no se gana por la posición sino por la

experiencia, hay una comunicación directa, participativa y los empleados esperan ser consultados por sus superiores.

Por otro lado, es un país individualista, con un puntaje de 74 en esta dimensión. Son muy conocidos por su forma directa de comunicación (cuestión que también se refleja en la D), por lo que la negociación es una etapa fácil. No se espera que se establezcan relaciones, ya que se enfocan socialmente en sus familiares más directos. En el ámbito laboral, el empleado tiende a preferir averiguar solo el cómo a hacerlo antes que recibir directrices.

Al mismo tiempo, los daneses son feministas (16 puntos en M). Es decir, que esta sociedad valora la solidaridad, calidad de vida, igualdad, consenso y participación a la hora de tomar decisiones. En el ámbito laboral, hay mucho tiempo libre y los horarios son flexibles.

Sobre la evasión de incertidumbre, este país tiene 23 puntos, lo que significa que no necesitan de la previsibilidad o estructuras en su vida. Los planes pueden cambiar rápidamente, es parte natural de la vida laboral. Son individuos muy curiosos desde niños. Combinado al individualismo, la reputación se basa en la innovación constante, lo atractivo es lo nuevo y diferente. La industria creativa prospera en este contexto cultural.

En último lugar, la sociedad danesa no presenta una Orientación a Largo Plazo. Su puntuación es baja, de 35 puntos. Por ende, se trata de una cultura normativa con gran preocupación en los logros y resultados a corto plazo, y maximización de ganancias.

| **Suecia** (Europa del Norte)

Muy similar a su compañero de clúster, Dinamarca, la sociedad sueca posee un puntaje bajo, de 31 puntos, en D. Esto se entiende por poder descentralizado, comunicación directa, informal y participativa. Esto se refleja también en el hecho de que nueve de cada diez asalariados pertenecen a un sindicato, es decir hacen valor sus derechos. Además, en el ámbito laboral escasean las diferencias entre los empleados según su puesto.

También tiene una cultura individualista, con 74 puntos, apenas tres más que la danesa, reflejado en un vago marco social y donde las decisiones se basan en el mérito, no se enfocan en las relaciones.

Igualmente, es una sociedad feminista pero con un puntaje extremadamente bajo, solo 5 puntos en esta dimensión. Esta dimensión se ve muy clara en la sociedad sueca. Hay términos culturales como “lagom”, que significa que todo se tiene que hacer con moderación. Esto se cumple mediante la “Ley de Jante”, ley escandinava ficticia que hace alusión a no presumir o posicionar por encima de otros.

Como la mayoría de los países escandinavos, Suecia tiene un puntaje de 29 en E. Esto quiere decir que, al igual que Dinamarca, mantienen una actitud relajada frente a las normas y si son ambiguos se abandonan. Tienen horarios flexibles y la puntualidad es algo natural. No son altamente creativos como los daneses, pero la innovación no es vista como una amenaza.

Finalmente, en Orientación a Largo Plazo, tienen 53 puntos. Es apenas superior a la media, pero se ven reflejados estos tres puntos en su preocupación por la investigación y el desarrollo. Además, de la tendencia de los suecos en seguir preparándose en posgrados o conferencias y en las altas inversiones por parte del gobierno en el sector educativo.

| **Estados Unidos** (Anglo)

Este país, miembro del clúster Anglo, tiene un puntaje de 40 en D. Es decir que está más cercana a una sociedad con poder descentralizado o donde las desigualdades no son aprobadas por los seguidores de aquellos que cuentan con el mayor grado de poder e influencia. Si se le suman los 91 puntos que convierte a esta cultura en una de las más individualistas, se puede inferir que hay un énfasis en la igualdad de derechos en todos los aspectos. La premisa de este país, en el juramento de su bandera, es “libertad y justicia para todos.

En relación a la masculinidad, Estados Unidos tiene un puntaje alto de 62, lo que junto al alto I reflejan los patrones de conducta típica de americanos, como el esfuerzo por ser el mejor o que el ganador se lleva todo. Por ello, los estadounidenses tienden a mostrar mucho sus logros, ya que es una motivación para ellos. También hay un gran dinamismo en esta sociedad, donde existe la creencia de que todo puede hacerse de una mejor manera.

Por otro lado, la cultura estadounidense se caracteriza por una puntuación debajo de la media en Evasión de Incertidumbre, con 46 puntos. Es una sociedad creativa y tienden a ser tolerantes con las nuevas ideas. Igualmente, esta dimensión

sufrió una modificación tras los hechos del 11/09, que generó miedo en la sociedad y el gobierno tuvo que aumentar los esfuerzos en seguridad.

En último lugar, Estados Unidos tiene una cultura normativa, con 26 puntos en O. Un ejemplo, es que las organizaciones estadounidenses miden su desempeño trimestralmente, es decir a corto plazo. Eso lleva a las personas a luchar por resultados rápidos en su vida laboral y destacarse, teniendo en cuenta que piensan que todo se puede mejorar. Además se guían por los objetivos/metras, lo que los lleva a tomar rápidas decisiones.

| **Australia** (Anglo)

Australia, tiene un puntaje de 36 en distancia al poder, lo que significa que no tiene tendencia a ser una sociedad jerárquica, ya que la misma se establece por conveniencia o mérito. También es común el tipo de comunicación informal, directa y participativa. En las organizaciones, los organigramas tienden a ser más horizontales, con pocos niveles, y los empleados tienen una gran autonomía; por ello se consideran en iguales condiciones.

Al igual que su compañero del clúster Anglo, Estados Unidos, es muy individualista (90 puntos). Las personas son autosuficientes y se enfocan en sí mismos o familiares directos; lo que se traduce en una sociedad poco cohesionada. Además, son propensos a requerir elogios y reconocimientos por sus logros, tienen un enfoque egocéntrico a la hora de trabajar, por ello, tienden a considerarse autosuficientes.

Asimismo es una sociedad Masculina, con 61 puntos que se reflejan en el intento de ser los mejores. Son orgullosos de los éxitos en la vida ya que el objetivo es ganar.

En relación a la Evasión de Incertidumbre, no se pueden obtener muchas conclusiones ya que obtuvieron 51 puntos, es decir una puntuación media. Igualmente es una cultura que tiende a superar situaciones ambiguas e inciertas, más en los ámbitos organizacionales.

Finalmente, Australia tiene una cultura normativa. Esto se ve en sus 21 puntos, junto a una fuerte preocupación por las tradiciones y enfoque a los resultados rápidos. En las organizaciones el enfoque suele ser mensual o trimestral, es decir que hay una clara tendencia de planificar a corto plazo. Esta cuestión los lleva a tener un pensamiento analítico, descomponiendo el todo en partes para una mejor comprensión.

| Países Bajos (Europa Germánica)

Perteneciente a la Europa Germánica, los Países Bajos tienen uno de los puntajes más bajos de Distancia al Poder. Con solo 38 puntos, es una cultura convencida en la necesidad de minimizar las desigualdades. Esto es una característica de independencia, jerarquía por conveniencia, igualdad de derechos, superiores accesibles, liderazgo de *coaching*, facilidades de gestión, empoderamiento, comunicación directa y participativa.

Además son una sociedad individualista. Con 82 puntos, se caracterizan por un marco social limitado. La privacidad es una norma cultural muy asentada.

La cultura holandesa, por otro lado, tiene 14 puntos en M, por ende se trata de una sociedad femenina, que se enfoca en el bienestar de la sociedad. La cuestión del empoderamiento y la comunicación participativa también está relacionada con este perfil, además de la importancia que se le da a la familia.

Con 53 puntos en E, hay una cierta preferencia a evadir la incertidumbre. Por ello, tienen rígidos códigos de comportamientos y no son tolerantes a los cambios drásticos. El tiempo es dinero para los holandeses y por ende, las decisiones se toman de manera productiva pero con un análisis cuidadoso, es decir, de una manera muy consciente.

Con una alta puntuación de 67, Países Bajos tiene una cultura definitivamente pragmática. Ellos muestran una capacidad de adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes y una fuerte propensión a ahorrar e invertir. A la hora de tomar decisiones, se toman su tiempo para elegir, es decir, que prevalece el pensamiento sintético. Además, aprecian mucho la claridad y la estabilidad (por ejemplo, el empleo a largo plazo o involucramiento con la propia función profesional).

| Alemania (Europa Germánica)

La cultura alemana es altamente descentralizada, cuenta con el apoyo de una clase media fuerte y por ende, tiene un puntaje bajo, de 35 puntos. Tienen una consecuente comunicación directa y participativa. El liderazgo se acepta cuando viene cargado de experiencia.

Por otra parte, Alemania tiene una cultura muy individualista, con 67 puntos en dicha dimensión cultural. Las familias tienen un enfoque más estrecho con fuertes relaciones entre padres-hijos, es decir, con vínculos directos. Como se menciona

anteriormente, la comunicación es considerada una de las más directas del mundo. En la cultura alemana, hay una creencia fuerte sobre el ideal de autorrealización.

Otra característica de los alemanes es que viven en una sociedad masculina. Tienen 66 puntos, que se reflejan en la importancia que se le da al rendimiento. Por ejemplo, a los diez años, los niños ya son separados en distintas escuelas según su capacidad. Tienen inculcada la cultura de vivir para trabajar, y así lo prefieren.

Todo este control desde temprana edad se puede entender al ver sus 65 puntos en E. Se trata de una sociedad con herencia filosófica de Kant, Hegel y Fichte, que tiene una preferencia por el pensamiento deductivo, la presentación o la planificación. Esto también influye en el derecho, donde los detalles y las certezas son muy relevantes. Igualmente, al tener una baja D, se entiende que los alemanes prefieren compensar la incertidumbre apoyándose en la experiencia y no en mayores responsabilidades. Si deben aplicar cambios, lo hacen paso por paso para evitar riesgos.

Por último, como la mayoría de los países occidentales, los alemanes son pragmáticos (83 puntos), es decir, que no esperan rápidos resultados o gratificaciones. Son perseverantes y buscan resultados y logros a largo plazo y duraderos.

| **Francia** (Europa Latina)

Francia tiene una puntuación alta en distancia del poder (68 puntos), es decir que la desigualdad es aceptada. Esto se refleja en las empresas, el gobierno y en cómo funcionan las ciudades. Por ejemplo, la mayoría de las rutas conducen a París. En el ámbito familiar los niños son criados emocionalmente dependientes de los padres, cuestión que luego se transmite a sus superiores cuando son mayores. En el ámbito laboral, las organizaciones tienden a tener más niveles jerárquicos que en países como Alemania.

Por otro lado, tiene 71 puntos en I, lo que hace a la cultura individualista. La dependencia que se observa en el ámbito familiar cambia en ámbitos sociales, donde los individuos son totalmente independientes. La combinación de la D y I es singular, lo que genera contradicciones culturales en el país. Un reflejo claro es la convivencia de huelgas y manifestaciones periódicas con un gobierno centralizado de poder impersonal.

Con una puntuación de 43, Francia tiene una cultura un tanto femenina enfocando en el bienestar y la seguridad social. Por ejemplo, las jornadas semanales de 35 horas o las vacaciones de 5 semanas son muy importantes.

Por otro lado, la sociedad francesa tiene un gran nivel de evasión de incertidumbre. Requieren de estructuras y planificación, no se entusiasman con las sorpresas. Necesitan de una gran seguridad emocional, debido a la combinación de una alta puntuación de D y I. También necesitan de muchas reglas y estructuras, aunque los que poseen poder no se sienten obligados a seguirlas.

Finalmente, Francia tiene puntuaciones más altas (63) en O, es decir que es pragmática. En las sociedades con dicha orientación, existe una fácil adaptación a tradiciones modificadas, dependiendo del contexto y el tiempo, pero de manera perseverante y austera. Esto también se puede relacionar con la evasión de la incertidumbre, es decir, que intentaran llegar a su meta evitando riesgos innecesarios.

| **Portugal** (Europa Latina)

Este país tiene un puntaje de 63 en D, demostrando que se trata de una sociedad que acepta las distancias jerárquicas y los privilegios de aquellos que se encuentran en posiciones más poderosas. Por ende, hay una tendencia a respetar y confiar en opiniones de líderes o expertos.

Portugal, en comparación con el resto de los países europeos (excepto España) es colectivista (debido a su puntuación en esta dimensión: 27). La lealtad es el pilar fundamental en este tipo de culturas. También se fomentan las relaciones fuertes donde todos son responsables de los miembros del grupo al que pertenecen. Por ejemplo, el delito genera pérdida de prestigio en estos grupos sociales, ya que se le da mucha importancia a la moral.

Por otro lado, los portugueses tienen una cultura femenina (31 puntos de M), donde se “trabaja para vivir”. Hay un esfuerzo por lograr el consenso, la igualdad, solidaridad y una buena calidad de vida laboral. Si hay conflictos, se resuelven mediante negociación y compromiso entre las partes involucradas. En síntesis, el foco está en el bienestar, tiempo libre y flexibilidad.

Un punto a destacar en este país, es que tiene casi una puntuación máxima en E, con 99 puntos. Esto lo lleva a tener códigos de comportamiento muy rígidos e intolerancia por comportamientos poco ortodoxos. A este nivel de Evasión de la

Incertidumbre, hay una necesidad emocional por las reglas, incluso si no funcionan. Esto genera una resistencia casi total a la innovación o desviaciones en lo considerado normal.

Esto indiscutiblemente se traduce en 28 puntos en Orientación a Largo Plazo. Claramente, Portugal tiene una cultura normativa con un gran respeto por las tradiciones. Además, esperan tener resultados y gratificaciones a corto a plazo, cuestión que acarrea un tipo de pensamiento analítico.

| **Zambia y Namibia** (África Subsahariana)

Con respecto a estos países pertenecientes al mismo clúster, es posible analizarlos en conjunto ya que las diferencias no son relevantes.

En relación al PD, el puntaje ronda los 60 puntos, reflejados en una sociedad jerárquica, con poder centralizado y marcadas desigualdades. La autoridad se ve reflejada como respeto pero aún más como sumisión. A la vez el liderazgo deriva de esta autoridad, ya sea acarreado por la edad, sabiduría o posición social.

Una puntuación baja de aproximadamente 30 puntos, indica que son culturas colectivistas que generan compromisos de relaciones a largo plazo. La identidad del africano subsahariano reside en ser miembro de una familia y una comunidad. Cobran el sentido de su vida dentro de la colectividad y a través de las relaciones sociales, donde las necesidades individuales se sacrifican ante las del grupo. Por ejemplo, no se pueden casar con miembros de la misma comunidad, ya que se los considera hermanos.

En Masculinidad, ambas comparten el puntaje de 40, es decir, que se trata de países femeninos, donde se trabaja para vivir. Además del enfoque en la igualdad, conceso y solidaridad. Las decisiones se toman de manera participativa y si hay conflictos se solucionan mediante la negociación. Hay un nexo entre la feminidad y el colectivismo de la sociedad africana subsahariana.

También coincide que ambos países no tienen puntajes relevantes en E. Igualmente, hay una tendencia a soportar la incertidumbre, ya que sus pilares principales son creencias sobrenaturales heredadas de sus ancestros, y de las que no tienen control. Otro dato, es su fuerte tendencia a comunicar de manera oral, acarreada de otras generaciones. La mayor parte de las enseñanzas son en forma de relatos de los ancianos (maestros) que se congregan con los jóvenes (estudiantes), reforzando esta tradición oral.

Finalmente, tienen un puntaje de 30 en O, por lo que se trata de sociedad normativas, apegadas a las tradiciones, pensamientos analíticos y apego a las normas o costumbres sociales. Esta tendencia del corto plazo se ve principalmente plasmada en el apego a las creencias, tradiciones y antepasados, considerados sagrados.

| **Hungría** (Europa del Este)

Hungría es un país con un puntaje de 46 en D, esto quiere decir que son independientes y la jerarquía se establece por experiencia. Asimismo, hay igualdad de derechos y la gestión facilita el poder descentralizado. En relación a la comunicación, la misma es directa y participativa.

Con 80 puntos, se considera una sociedad individualista, por lo que el contexto social va a ser limitado y van a prevalecer las relaciones fuertes con familiares directos. En el ámbito laboral, se va a dar un beneficio mutuo entre empleado y empleador, con promociones debido al mérito.

Por otro lado, se trata de una cultura masculina bien definida (88 puntos), donde los individuos tienden a “vivir para trabajar”, y se hace hincapié en el rendimiento y la equidad. También, se mantienen los roles tradicionales en la familia y el rol social de la mujer.

En relación a la incertidumbre, tienden a evitarla, cuestión que se refleja en sus 82 puntos. Por ende, mantienen rígidos códigos e ideas ortodoxas, ya que es una necesidad emocional. Por eso, la seguridad va a ser un motor de motivación individual que los mantiene alejados de las ambigüedades.

Finalmente, el estilo húngaro es pragmático. Tiene 58 puntos en O, lo que indica que depende mucho del contexto y la situación. Además, tienen una gran propensión a la perseverancia, esto los lleva a tomarse un tiempo prudencial en la toma de decisiones, cuestión que también aporta a la búsqueda de seguridad constante.

| **Polonia** (Europa del Este)

Polonia es una sociedad jerárquica. Con 68 puntos se caracteriza por un poder centralizado, desigualdades inherentes y jefes autócratas benevolentes. Es decir, que los polacos van a aceptar las diferencias sin necesidad de justificativo o mérito.

Además, tiene una cultura individualista (60 puntos), por lo que se entiende que el marco social es limitado, y las personas se preocupan solo por las relaciones con

familiares directos. Con respecto al ámbito laboral, las relaciones deben ser de mutuo beneficio para que perduren. Pero la cultura polaca tiene una contradicción; más allá de su individualismo, los polacos necesitan de una jerarquía bien definida. Una alta puntuación tanto en D como en I, genera una tensión, que es intensa pero delicada. Por lo tanto se aconseja al superior establecer un segundo nivel de comunicación, donde se tenga contacto personal, dando la impresión de que todos son importantes, aunque con distintas proporciones de poder.

Por otro lado, Polonia es una sociedad masculina, con 64 puntos en dicha dimensión. La gente vive para trabajar y hace hincapié en la equidad, competencia y rendimiento.

Un alto puntaje en E (93 puntos), posiciona a los polacos como individuos que prefieren las ideas ortodoxas. Se mantienen con rígidos códigos y comportamientos, y consideran que el tiempo es dinero. La precisión y la puntualidad son moneda corriente, y la seguridad un elemento importante para motivar.

Finalmente, la cultura polaca tiene 38 puntos en O, lo que significa que es una sociedad normativa. Las personas tienen una gran preocupación por las tradiciones y el establecimiento de la verdad absoluta. Además, de una orientación a corto plazo que muchas veces puede entrar en contradicción con la necesidad de precisión y evasión de ambigüedades.

| **Egipto** (Medio Oriente)

Los egipcios tienen una puntuación alta en D, con 70 puntos que demuestran que los individuos aceptan el orden del poder centralizado y las desigualdades que eso acarrea. Dicha centralización se observa, por ejemplo, cuando en las informaciones o reuniones importantes solo están convocados los líderes principales. También están muy arraigados a la religión y al reconocimiento de “Allah” como patrón social tradicional.

Por otro lado, con una puntuación de 25, se la considera una sociedad colectivista con un compromiso a largo plazo con los miembros de los grupos sociales a los que pertenece. Este vínculo familiar extendido también llega a los ámbitos laborales.

Egipto también es una sociedad relativamente femenina ya que tiene 45 puntos, casi la media. Hay una tendencia a “trabajar para vivir”, una orientación al consenso y

una búsqueda de calidad de vida y bienestar. Además, la toma de decisiones se realiza a través de la participación. Igualmente, se generan contradicciones pero que están aceptadas mediante justificativos religiosos.

En relación a la incertidumbre, tienen una marcada cultura a evitarla (80 puntos), para ello establecen rígidos códigos de comportamientos y son reacios a las innovaciones o ideas poco ortodoxas. En el ámbito social y laboral, son muy precisos y puntuales. Necesitan llevar a cabo amplias investigaciones antes de realizar alguna actividad, pero presentan pocas opciones a elegir con el fin de minimizar ansiedades, limitando el tiempo de decisión. Con esta última característica, queda en claro como rompe con las estructuras típicas de países con alta evasión de ambigüedades.

Esta cuestión temporal se acentúa en la última dimensión, donde los griegos solo obtienen 7 puntos en O. Por ende, tienen una clara orientación a corto plazo, con preferencia en resultados rápidos y primacía del pensamiento analítico.

| **Marruecos** (Medio Oriente)

Marruecos tiene una puntuación de 70 en D, por lo que los ciudadanos aceptan el orden jerárquico, el lugar que cada uno tiene y no necesitan de justificación. En las culturas árabes el poder empresarial se divide en pocas manos y el enfoque del mismo urge por la presencia de una fuerte monarquía constitucional.

Por otro lado, dicho país, con una puntuación de 46 en I, se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un primer compromiso a largo plazo como miembro de un "grupo", ya sea la familia directa, familia extendida, o de relaciones ampliadas. Cuestión muy relacionado al 98% de marroquíes que son musulmanes sunitas, lo que tiene un enorme impacto en los valores y prácticas sociales. El Islam promueve las relaciones familiares, de parentesco, generando una sociedad altamente colectivista.

La cuestión religiosa también afecta a la tercera dimensión. Marruecos tiene una puntuación media de 53 puntos en M, que no es muy concluyente, pero hay una gran tendencia a la masculinidad reflejada en lo que promueve el Islam.

Además, Marruecos tiene 68 puntos en E, es decir, una alta preferencia por evitar la incertidumbre. Los países que exhiben alta E mantienen rígidos códigos de creencia y comportamiento, y son intolerantes hacia ideas poco ortodoxas. En estas culturas hay una necesidad emocional de normas (incluso si las reglas no parecen

funcionar). Asimismo, los ciudadanos tienen un impulso interno por estar ocupados y trabajando duro, de manera precisa y puntual; la innovación puede ser resistida.

Finalmente, con un puntaje muy bajo en O, de 14 puntos, la cultura marroquí es claramente normativa. Como se explicó anteriormente, este tipo de sociedades se caracterizan por la necesidad de gratificaciones a corto plazo. Los marroquíes también prefieren mantener las tradiciones, son más reacios al cambio. Esto se relaciona con su alto puntaje en evasión de incertidumbre y su fuerte impronta religiosa.

| **Taiwán** (Asia Confuciana)

La cultura taiwanesa tiene una clasificación relativamente alta, de 50 puntos, en Distancia al Poder; lo que indica que es una sociedad jerárquica. Esto quiere decir, que las posiciones de poder no deben ser justificadas, que hay desigualdades inherentes y poder centralizado. Aun siendo un puntaje medio, la cultura taiwanesa está convencida que tiene el derecho de juzgar las reglas planteadas.

Con 17 puntos en I, también se considera un país colectivista. Característica manifestada en las relaciones laborales percibidas como vínculos familiares y con un fuerte compromiso a la lealtad.

A la vez, esta cultura tiene un puntaje medio en Masculinidad, con 45 puntos, pero se asemeja más a una sociedad femenina. En este tipo de culturas, el foco se encuentra en trabajar para vivir. Los superiores toman decisiones basados en la participación de todos, y si hay conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación.

Taiwán tiene una alta preferencia, de 69 puntos, de evitar la incertidumbre. Para ello mantiene rígidos códigos de creencias y comportamientos, y es intolerante a las medidas poco ortodoxas. Por ende la seguridad es un elemento muy importante, y en muchos casos, un obstáculo para la creatividad.

En relación a la cuarta dimensión, O, se considera una cultura pragmática a largo plazo. Con 93 puntos, es claro que tiene una alta capacidad para adaptarse a tradiciones modernas y además, tiene una fuerte propensión al ahorro en inversión. El logro de los resultados es una preocupación primordial, por ende son perseverantes hasta lograr sus cometidos. Estas son características típicas del sudeste asiático y el lejano oriente, encontrándose en el extremo de esta dimensión.

| **China** (Asia Confuciana)

Con 80 puntos, China se encuentra en las posiciones más altas de la D es decir, es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son aceptables. La relación de subordinados y superiores tiende a polarizarse y no hay defensa contra el abuso de poder por parte de los superiores. Por ejemplo, los chinos tienen claro que no deben tener aspiraciones más allá de su rango o cuando se saludan lo hacen primero los más ancianos seguidos por los más jóvenes.

Además la cultura china es altamente colectivista (20 puntos en I). Esto se refleja en el interés de las personas en el grupo y no necesariamente en sí mismos. Tienden a trabajar en equipo, y cuando tienen a un compañero de trabajo, lo mantienen por largo tiempo; son muy leales.

Aunque existe cierta contradicción con la masculinidad de China (66 puntos), donde ante la necesidad del éxito, muchos chinos sacrifican sus prioridades familiares por el trabajo. Otro ejemplo es la preocupación de los jóvenes acerca de sus calificaciones de los exámenes, ya que se trata de un criterio clave del éxito.

En relación a la tercera dimensión, China tiene 30 puntos (E). Es decir, que necesitan un bajo control de la incertidumbre. Los chinos se sienten cómodos con la ambigüedad, así es como su idioma está lleno de significados imprecisos que pueden ser muy difíciles de entender para los occidentales. También se ve reflejado en el ámbito empresarial, donde la mayoría de las organizaciones son pequeñas o medianas y de propiedad familiar.

China, con 87 puntos, tiene una cultura pragmática definida. Puntualmente, la O se ve reflejada en que la construcción de relaciones duraderas, fiables y fuertes es clave para esta sociedad. Debe haber mucha confianza para tomar una decisión, que puede superar el tiempo en 3 veces en relación a otras culturas. Su pensamiento es sintético y van llegando a sus resultados sin precipitarse.

| **Irán** (Sur de Asia)

Este país tiene una puntuación de 58 en Distancia al Poder, por lo que es una sociedad con poder centralizado. Esto se observa en la preferencia de una dependencia casi paternalista hacia los superiores, como jefes, maestros o padres.

Además, es una sociedad colectivista, con 41 puntos en I. Es decir, que en esta cultura hay un compromiso a largo plazo con los distintos grupos sociales. Los iraníes

son reconocidos por su gran hospitalidad y tendencia a relacionarse más allá de los círculos sociales cercanos.

En lo relativo a la tercera dimensión, Irán se considera un país relativamente femenino, con 43 puntos en M. Los iraníes trabajan para vivir y constantemente buscan el consenso y buena calidad de vida laboral. El foco está en el bienestar de los ciudadanos. Esto también se relaciona a su religión, en la cual se promueve el cuidado por los demás, la planificación y la cooperación; cuestiones relacionadas a un perfil femenino.

Con respecto a la evasión de la incertidumbre, Irán obtuvo 59 puntos. Es decir que les cuesta tolerar situaciones inesperadas, más allá que su puntaje no representa en su totalidad la situación actual. Hay una tendencia de los iraníes a superar estas situaciones, ya que territorialmente se encuentran en una zona de constantes ataques y cambios socio-políticos.

Finalmente, Irán tiene una orientación a corto plazo, ya que su puntaje es de 14 puntos en O. Es decir, que tiene una fuerte alineación normativa con una tendencia marcada al corto plazo. Asimismo, dicho puntaje está relacionado a la profunda inseguridad e imprevisibilidad que influye en los ciudadanos, haciendo que estos valoren aún más los resultados y gratificaciones instantáneos.

| **India** (Sur de Asia)

India tiene una puntuación alta en D (77 puntos), por lo cual, es una cultura donde las raíces jerárquicas vienen de la migración y el colonialismo, con el establecimiento del sistema de castas, hace miles de años. Dicho sistema generó una rigidez en India, ordenando la sociedad en grupos donde cada ciudadano tiene cierto estatus, un conjunto de normas a seguir y una función global.

Además, se trata de un caso particular, ya que tiene rasgos individualistas y colectivistas (48 puntos). Por el lado colectivista, hay una preferencia por pertenecer a un grupo social amplio y actuar acorde a ese grupo. En este caso, las acciones son influidas por opiniones de la familia, vecinos, grupos de trabajo o redes sociales más amplias. También interviene la lealtad y la protección familiar en el ámbito laboral. El aspecto individualista está relacionado a la dominancia de la religión (hinduismo). Los hindúes creen en un ciclo de muerte y renacimiento, donde este último depende de la forma en cómo el individuo vivió. Las personas son, por lo tanto, individualmente

responsable de la forma en que conducen sus vidas y del impacto que tendrá sobre su renacimiento.

También se considera una sociedad masculina (56 puntos). Se destaca por la necesidad de presentar visualmente el poder. La ostentación, marcas de diseño, forman parte de la publicidad personal. Sin embargo, también es una cultura espiritual con diversas filosofías religiosas y tradiciones relacionadas a la abstinencia y humildad.

En relación a la E, los hindúes tienen cierta aceptación por la imperfección o los imprevistos. Con 40 puntos, son una sociedad que tiene una alta tolerancia ante lo inesperado. Tienen una cultura del “ajuste”, relacionada a la necesidad de evitar las reglas para generar soluciones creativas y únicas a los problemas.

Finalmente, la cultura india tiende a ser más pragmática que normativa. Con apenas 51 puntos, el concepto de “karma” domina el pensamiento religioso y filosófico de este país. El hinduismo es considerada una filosofía de vida más que una religión; se trata de una amalgama de ideas, opiniones, prácticas y creencias escondidas. Igualmente, las sociedades que tienen una puntuación alta en pragmatismo suelen perdonar la impuntualidad y aunque cambie la realidad, siguen en busca del confort.

Consideraciones preliminares

En base al análisis llevado a cabo sobre el estudio de Hofstede (2005), en relación a la cultura social o general de los países, se obtuvieron conclusiones pertinentes que se pueden utilizar y tener en cuenta en el momento de planificar la comunicación.

Retomando que la cultura se define en el ambiente social de los individuos y la misma es colectiva y aprendida (Hofstede, 2005), se entiende que se pueden prever prácticas más cercanas a la estructura cultural de los mismos. Tanto los valores, símbolos, rituales y héroes son traspasados por las prácticas sociales comunes de la cultura, donde una de ellas es la comunicación. Es decir, que esta última se ve afectada por los puntajes que cada país obtuvo en las diferentes dimensiones culturales.

En esta sociedad global, la inmediatez y la instantaneidad, obligan una planificación y gestión de las comunicaciones de manera eficaz y eficiente, en tiempo y forma, y teniendo en cuenta la universalidad y la localidad. De allí, que los presentes resultados son satisfactorios para poder entender cómo negociar significados exitosamente con otras culturas.

Por lo tanto, comprendiendo el perfil nacional junto a su cultura social permite avanzar en el entendimiento de las posibles barreras culturales a enfrentar. En este contexto, este punto es primordial, ya que la transferencias de conocimientos entre grupos culturales heterogéneos es más difícil, requiere más tiempo y esfuerzo, y puede frustrarse si, en el actual contexto globalizado, no se tienen en cuenta las localidades o divergencias.

Asimismo, el perfil generado por el análisis documental debe ser relacionado con prácticas comunicacionales directas que permitan entender las principales barreras a la hora de entablar relaciones más allá de las fronteras. Del mismo modo, las prácticas sociales deducidas dan lugar a la comprensión de las divergencias y convergencias de cada país, cuestión que podrá ser aprovechada a la hora de desarrollar un mensaje que cumpla con los requisitos interculturales y que permitan conformar un espacio de entendimiento común.

En síntesis, este análisis logra obtener un recurso valioso para la gestión de las Relaciones Públicas Globales, donde comprender la visión del mundo de los diferentes clústeres facilita la labor de los profesionales de la disciplina como intérpretes y agentes culturales, entre públicos cargados de diferentes normas y significados socio-culturales. De esta forma, se enriquece el ejercicio de la profesión otorgando un puntapié en la

materia intercultural y generando un conocimiento más holístico de las relaciones globales, permitiendo al profesional de Relaciones Públicas actuar de manera coherente, consiente y eficaz en contextos globales donde hay relaciones interculturales en juego.

Capítulo III – La cultura es comunicación

Introducción

El presente capítulo del estudio se aboca a interpretar los datos recolectados del análisis de los sitios web oficiales de los gobiernos seleccionados, para poder comprender si hay rasgos en el diseño de la interfaz y sus contenidos que coincidan con el perfil cultural de los mismos.

De esta forma, se procede a una descripción del sitio web, de los contenidos dependiendo de la categoría a analizar, y de su posible concordancia con sus puntajes en las dimensiones culturales.

La afinidad entre la cultura y la comunicación, en este caso, es visible y permitirá comprender los patrones que se transmiten mediante este medio digital, entendiendo que ambas disciplinas se influyen mutuamente.

El objetivo de dar a conocer la forma de comunicación de los gobiernos frente a usuarios de todo el mundo, permite lograr una comprensión mayor sobre la comunicación intercultural y su expresión en este tipo de táctica comunicacional, dando lugar a una posible y eficaz interacción entre dos o más culturas. De ser así, conocer el perfil cultural del país demostraría indicios de su forma de dialogar con los públicos, por lo que se podría prever un contexto de entendimiento común fundamental a la hora de gestionar comunicaciones y desarrollar mensajes dentro de un ambiente global.

Los sitios web desde una mirada intercultural

En esta instancia se procede a describir cada uno de los países de la presente investigación, teniendo en cuenta la estructura de su sitio web y las posibles dimensiones culturales de Hofstede (2005), dividiendo a la información en categorías correspondiente a cada una de ellas. En Anexos se podrán observar capturas de pantalla de los sitios web analizados.

Argentina

En relación con la distancia al poder, en el sitio web se observa el escudo argentino pero no de manera significativa. Los colores de la web si están relacionados a los oficiales, aunque no hay menciones claras de premios, certificaciones o logros. El enfoque es hacia el ciudadano, políticas sociales, problemas actuales y turismo. El acceso es totalmente abierto, coincidiendo con su bajo puntaje y perfil descentralizado,

que lo diferencia de los demás países del clúster, en consecuencia a las olas migratorias en 1900.

Como se dijo, hay un claro enfoque en la agenda socio-política, con indicadores e imágenes de acciones del gobierno y de ciudadanos. En relación al cambio, se habla de políticas y avances. Toda la información está dispuesta para el usuario, cuestión que representa su perfil colectivista pero con algunos rasgos individualistas, lo que es afín a su puntaje cercano a la media.

En relación al género, se trata de un país masculino. En el sitio web, en primer instancia, no hay muchas imágenes que lo representen pero si se ve a la mujer en roles tradicionales, como madre, en la cocina o en ámbitos de la salud. En todo el sitio, hay un enfoque al ciudadano y al trabajo. La estética es sobria, simple, con colores claros y contenidos formales.

En el punto que coincide Argentina con sus vecinos latinoamericanos es su evasión alta de la incertidumbre. Esto se refleja en información breve, los textos no se extienden, solo aquellos referidos a la historia. Hay muchos links en toda la página para el servicio del ciudadano y no hay descargas externas. Además, solo se encuentra disponible en español.

Concerniente a su orientación a corto plazo, se puede observar en su *home page* donde allí ya se encuentra toda la información con los títulos necesario para obtener la que se necesita en el momento. También hay un mapa del sitio, multimedia, encuestas, y opciones para poner la web como página principal.

México

El segundo representante de América Latina, es México. En una primera vista, se puede observar la casa de gobierno, la bandera y a su presidente, además de un gran sector mostrando todo el gabinete del mismo. El contenido se enfoca en líderes y conferencias y la mayoría de las imágenes son de gobernantes. En relación a la seguridad, hay una página específica sobre privacidad, políticas de seguridad y el uso de los datos brindados, y otros cuatro títulos más referidos al tema. Por lo tanto, queda reflejada su alta distancia al poder.

Todo el contenido se relaciona a la agenda socio-política, y a sus acciones. Asimismo, en la retórica hacen alusión al “nosotros” y hay abundantes imágenes de líderes políticos y adultos. Hay una orientación hacia las tradiciones y los ciudadanos, características claves del perfil colectivista de la sociedad mexicana.

En relación a las imágenes, no hay una presencia destacada de la mujer en roles de poder sino más como acompañante o asistente. Por ende, dicha ausencia más el enfoque al trabajo, la sobriedad del diseño y los colores nacionales, se relacionan al perfil cultural masculino del país.

En este sitio web, los últimos dos puntos, correspondientes a la alta evasión a la incertidumbre y una orientación analítica, se encuentran relacionados. En primer lugar, porque en la *home page* ya se puede encontrar toda la información: gabinete de gobierno, últimas noticias, documentos y multimedia, mapa con ubicación del gobierno y un chat abierto para mandar peticiones, enlaces externos y documentos de interés. Es decir que en primera instancia, no es necesario dirigirse a ningún menú. En segundo lugar, el contenido es estático, no entorpece la navegación. Estas cuestiones ayudan al usuario a evitar las ambigüedades y tomar decisiones a corto plazo.

Dinamarca

En una primera instancia, ya se puede observar como en el sitio web del gobierno de Dinamarca no prevalece su identidad nacional ni hay presencia de símbolos oficiales o personajes importantes de la política. Hay una ausencia de representaciones de logros o autoridades, sin embargo, hay una clara tendencia a las imágenes de ciudadanos, actividades al aire libre, turismo, atracciones, cultura y estilo de vida. Además es libre, ya que no hay ningún tipo de acceso especial para ingresar. Por ende, coincide con su bajo puntaje en distancia al poder, demostrado por su acceso, igualdad y ausencia de marcas autoritarias.

Los logros demostrados están relacionados al “Mejor restaurante danés” o “Cómo Dinamarca se convirtió en una sociedad ciclista”, es decir, cuestiones que resaltan el día a día de sus ciudadanos, de jóvenes y cuestiones ecológicas. En este caso, se habla de individualismo, donde se le da importancia a lo nuevo, joven y único. Además, acentúan logros determinados y no políticos.

Las cuestiones nombradas anteriormente también repercuten en Dinamarca como sociedad femenina. No hay una diferencia de roles relevante, es equitativo el protagonismo entre hombres y mujeres, y hasta hay un desdibujamiento de las posiciones consideradas tradicionales, por ejemplo, de la mujer hablando de política y al hombre con niños. En relación a la estética, los colores son vivos, con acentuación en los deportes y tiempo libre.

En relación a la interfaz, va cambiando dependiendo de los idiomas. Se presenta en nueve lenguas además de la oficial, y el contenido también se va modificando. Se abren links externos cuando se selecciona algún menú u imagen, y la información va cambiando constantemente, según el contenido de las redes sociales. En este punto, es claro que la evasión baja en incertidumbre concuerda con en el diseño y los constantes cambios de la web.

La cuestión de las redes sociales, y de los links con información directa y amplia, se relacionan a la orientación a corto plazo de dicha sociedad. Todo en conjunto, más la evasión baja y el alto individualismo, remonta en una sociedad creativa, coincidiendo con la estética innovadora y original de la página web.

Suecia

La sociedad sueca tiene muchas similitudes con su compañera de clúster, Dinamarca, punto que se puede observar rápidamente en la estética original del sitio web. Comenzando con una baja distancia al poder, que se relaciona con la ausencia de una estética nacionalista. La única concordancia con su identidad, es la bandera ubicada a la izquierda superior pero de un tamaño pequeño en comparación al contenido restante, y los colores nacionales se presentan pero de una manera bastante creativa. Hay un acento claro en imágenes del día a día, ciudadanos, actividades y festividades. Además es de libre acceso, es decir que el diseño en general es afín a su perfil descentralizado.

La agenda política oficial está muy lejos de presentarse, solo en una foto se enseña a la monarquía pero en relación a su vida personal y no a cuestiones de poder. Abundan imágenes, números e informaciones de actualidad, jóvenes, porcentajes e índices. En relación al cambio, se le da importancia a la ecología, educación, negocios y logros. Todo coincide con su nivel de individualismo.

Por otro lado, estos contenidos, también se relacionan con su perfil femenino. Hay una clara estética visual, con contenido interactivo y mucha acentuación a la familia. Aunque los roles no se encuentran marcados, hay muchas variaciones. Además de fotografías en abundancia, sobre niños, familia, actividades al aire libre, logros e innovaciones.

La forma de ordenar la interfaz y su contenido rápidamente se traslada a su puntaje bajo en evasión de incertidumbre. El diseño se va modificando, con enlaces

externos y muchos links. También se encuentra en otros siete idiomas donde además se pueden descargar archivos extras para obtener más información, sin redundancia y maximizando el contenido disponible al instante; punto relacionado a su orientación a largo plazo de apenas 53 puntos. Es decir que se encuentra al límite, por lo que se observa que no encaja perfectamente en el perfil de largo plazo, sino hay una hibridación entre los dos contenidos. Ya sea por un lado, enfocado en el instante y en información extra pero por el otro es necesario un tiempo importante para poder descifrar como utilizar y comprender el sitio web en su totalidad.

Estados Unidos

Del clúster Anglo, se estudió en primer lugar a Estados Unidos, el cual presenta una web con los colores nacionales e información de muchas dependencias políticas y datos relevantes para los ciudadanos, pero no se observan líderes o logros específicos de las autoridades del gobierno. Además se tiene libre acceso a todo el contenido. Estas disparidades pueden tener relación a los 40 puntos de esta dimensión, que corresponden a una sociedad descentralizada pero con un alto puntaje, que se potencia con el alto nivel de individualismo.

Este último se observa claramente en la ausencia de la agenda política y slogans, sobre los contenidos de la interfaz. Además el contenido se relaciona más a lo que necesita cada ciudadano como información relevante para todos los trámites de su vida diaria. Es decir, se enfoca en el trabajo, no hay imágenes de los ciudadanos sino solo íconos representativos. Esto tiene coherencia cuando se conoce que culturalmente el estadounidense está enfocado la mayor parte de su vida en ser el ganador o el mejor en su ámbito laboral.

En relación al punto del género y la apariencia, en una sociedad considerada masculina, no hay muchos datos relevantes pero si indicios del mismo. No se encuentran imágenes o colores que evoquen al feminismo (entendido desde el punto de dimensión cultural), es estructurado y sobrio y hay un enfoque a lo formal. Además, el sitio web tiene un apartado especial denominado *Kids*, donde hay ciertos roles marcados como el hombre trabajando y la mujer con los niños.

Asimismo, la estructura es simple, con poca información y muy bien estructurada. La navegación es simple, con opciones limitadas, solo en español e inglés, y los links se abren en la misma ventana. Es redundante ya que cada menú posee las mismas características y estética. Estas características atañen más a un perfil cultural

de evasión alta, pero en el análisis del mismo se puede relevar que aunque el puntaje sea 46, los últimos años la sociedad de Estados Unidos ha sufrido un cambio debido al atentado del 9/11, dónde el modelo mental cambió, cuestión que puede estar relacionada a la forma de presentar los contenidos en el sitio. Este es un claro ejemplo de la importancia de analizar el perfil-país, es decir, las cuestiones estructurales junto a las culturales.

Finalmente, el diseño coincide con su perfil de corto plazo ya que se obtiene toda la información de manera rápida y simple, y no hay imágenes solo íconos para facilitar la navegación, todos enfocados en la vida diaria del ciudadano, el cual tiende a tomar rápidas y a actuar de manera práctica.

Australia

En el sitio web australiano no se observan logos o sellos nacionales, solo el color de la bandea como fondo del mismo. No se distinguen líderes ni imágenes relevantes, además es abierto a todo usuario; características que corresponden a su baja distancia al poder y autonomía de los ciudadanos. Cuestión también relacionada a que el sitio web presenta información sobre trámites y créditos, nuevos trabajos, viajes, votaciones y eventos. No hay referencia importante de la agenda socio-política ni imágenes, solo íconos representativos de la información que anteceden; lo que coincide con el alto individualismo de la sociedad australiana.

Con respecto a la orientación y apariencia, se puede observar un diseño sobrio, con escasas imágenes y muchos íconos, enfocado en lo formal y en el trabajo. En relación al género, es difícil de determinar, por las pocas imágenes. De todas formas, las pocas que se presentan, muestran principalmente a hombres, trabajando, con ausencia total de imágenes de mujeres. Esta característica, más las anteriormente mencionadas, están relacionadas al modelo mental masculino de los australianos.

Por otra parte, la navegación y estructura son simples con pocas imágenes, los contenidos se abren en la misma página, aunque tienen mucha información. Además la estética es redundante, se repite en toda la web y la misma solo se presenta en inglés. Estas características están más relacionadas a una evasión alta de incertidumbre, en la cual, Australia tiene una puntuación media de 51.

Las últimas características junto a una información rápida, casi ninguna imagen, contenidos breves y concisos, enfocados al servicio con acentuación en su calendario,

y un menú particular denominado “Quick Links” para obtener información relevante al instante, corresponden a su perfil a corto plazo.

Un dato interesante es ver la similitud entre la página de Australia y Estados Unidos, ya que no se encuentran geográficamente cercanos pero si comparten el mismo clúster cultural.

Países Bajos

En el análisis del sitio web de los Países Bajos, perteneciente a la Europa Germánica, se observa que en cuestiones de moral social, liderazgo y apariencia, solo presenta el logo oficial muy pequeño pero no hay imágenes de expertos o líderes, si así, imágenes de ciudadanos y espacios públicos. Esto refleja la descentralización de la sociedad y su intento de minimizar las desigualdades, cuestión expresada también en los menús principales referidos a visas e inmigración.

Con respecto al contenido en general, todo es sobre actualidad social, educación, sostenibilidad, jubilación, visas, vacaciones. Se enfocan en que sea información útil, no hay referencia de la agenda socio-política y muy pocas imágenes. Todos estos rasgos están relacionados a su alto individualismo.

Asimismo, no se pueden ver características directas sobre los roles y demás. Pero, el enfoque hacia el bienestar y vacaciones, dan un indicio de su orientación, pero en el sitio web no queda muy claro. Aunque, según el estudio de Hofstede (2005), le dan importancia a la familia y a la prosperidad social, cuestión que se ve demostrado en el apartado de lo más visto, donde se destaca: vacaciones escolares, cuidado parental, cuidado de niños, vivienda y asistencia.

Con respecto a la apariencia y navegación, es simple, estructurado, sin muchas imágenes, todo se abre en la misma ventana. Por ende, es una interfaz sencilla y sobria, con listado de contenidos, solo en el idioma oficial e inglés, que evoca a la evasión alta de incertidumbre de su sociedad.

Finalmente, se trata de un país con una cultura pragmática que aprecia mucho la claridad y estabilidad, cuestión reflejada en la forma y apariencia de su sitio web. Además, pueden obtener mucho contenido e información, para poder tomar las decisiones con su debida conciencia.

En esta web, más allá de la apariencia, su perfil cultural se ve reflejado en los contenidos que publican. Teniendo en cuenta solo los títulos, se puede ver la relación con su vida diaria. Por ejemplo, ellos son muy propensos al ahorro, y en el menú de

documentos, hay toda un área sobre finanzas y economía, presupuesto, impuestos, entre otros. En relación a su perfil femenino, es posible observar todo un apartado sobre educación, cultura, igualdad de género, derechos de los homosexuales, vacaciones, entre otros.

Alemania

Continuando con el clúster de Europa Germánica, Alemania posee un sitio web que no coincide con los colores nacionales, solo su bandera en un tamaño menor. No se distinguen certificaciones o logros, y el acceso es libre pero si hay una presencia abundante de imágenes de la primera ministra, aunque también de ciudadanos. Las primeras características están relacionadas a su baja distancia al poder, y lo último podría explicarse porque el liderazgo en la sociedad alemana es aceptado siempre que se certifique con la experiencia suficiente.

Por otro lado, la web está referida a la agenda socio-política pero sin acentuar logros, solo de manera diplomática. Hay muchos datos útiles, informes anuales, novedades y desarrollos tecnológicos; por otro lado, hay pocas imágenes de grupos sociales, lo que se relaciona al individualismo del país.

Aunque el protagonismo lo tiene la primera ministra, hay una división clara de roles de la autoridad. Es decir, más allá que es mujer, se mantiene el rol predominante masculino, entendido como su dimensión cultural. Asimismo, hay una gran acentuación al trabajo, al desarrollo y tiene una estética sobria.

En relación a la navegación y estructura, es simple, todo se abre en la misma ventana, fácil de comprender y estructurado. Además, la apariencia es clara, con pocos títulos, redundante en su estética y con los datos en lista. Esto se relaciona a su evasión alta de incertidumbre. Un dato interesante, es que su pensamiento deductivo heredado de la filosofía, se ve en la certeza a los detalles con opciones de lenguaje de señas y lenguaje sencillo.

Finalmente, en relación al contenido, la web puede resultar más compleja cuando se cambian las opciones de lenguaje e idioma. En general, es fácil de comprender, pero si se ingresa a las diferentes opciones, se demora más tiempo en entenderlo. Como su perfil cultural lo indica, necesitan de detalles y tiempo suficiente para tomar sus decisiones. Es decir que estas cuestiones tienen una leve relación a la sociedad pragmática alemana, aunque no termina de ser muy relevante.

Como en otros casos, también es interesante observar la gran similitud del sitio Alemán con el de los Países Bajos.

Francia

Comenzando con Europa Latina, se estudia a Francia. El color corresponde a los oficiales, se ve la bandera del mismo pero no de manera significativa. Se enfoca en logros, conferencias y líderes políticos; también algunas fotos de ciudadanos pero con claras señales nacionalistas. Además, es abierta pero cuenta con un menú completo de información legal, donde todo corresponde al perfil alto que tienen los franceses en distancia al poder.

En relación a la retórica, la imagen de éxito y los modelos mentales, el sitio web presente logros pero de personas aisladas. Por otro lado, el discurso es argumentativo, con contenido mediante infografías o frases breves de Twitter. Los contenidos se basan en lo realizado, con reportes anuales. El menú se enfoca en las acciones, uno de ellos hasta lleva ese nombre. Todo es sobre actualidad, con mensajes breves y directos, representando claramente su nivel de individualismo.

En este sitio hay un desdibujamiento de los roles, claro de una sociedad femenina, también la mujer tiene un lugar en el ámbito laboral, hay una estética visual particular, colores vivos e infografías dinámicas. Además, una clara tendencia a preocuparse por el bienestar social y el medio ambiente.

Hay mucha información e imágenes, pero estructuradas. Al final, hay un listado de los títulos, breves, simulando un simple mapa de sitio. Todo el sitio mantiene la misma estética y colores nacionales, generando redundancia y evitando la incertidumbre. Todo se encuentra ordenado bajo cuatro títulos principales, y solo con opción en inglés, aunque con los mismos contenidos.

Finalmente, en relación a su orientación a largo plazo, se puede ver que hay muchas imágenes y contenido, se pueden descargar todos los elementos, ver los últimos reportes e infografías y seguir de cerca todo la agenda del gobierno; cuestiones típicas de una sociedad pragmática pero que evita las incertidumbres y que necesita de la información necesaria con fácil acceso para tomar decisiones sin riesgos.

Portugal

El segundo país de Europa Latina es Portugal. En primera instancia, su sitio web refleja los colores nacionales y su bandera se encuentra presente en casi todas las

imágenes del sitio. La mayoría de ellas representan el equipo de gobierno, discursos y conferencias de líderes. También hay un sitio reservado para registrados. Por otro lado, todo el contenido está relacionado al presente, su agenda socio-política y sus acciones. En relación a la retórica, tienen un enfoque en “nosotros” y le dan mucha importancia a la historia. Estas cuestiones coinciden con su alta distancia al poder y con su modelo colectivista, lo que diferencia a este país del resto de Europa.

Con respecto a su puntaje femenino, se puede observar de manera escasa, a través del desdibujamiento de roles donde también se encuentra la mujer al poder, en el enfoque de la familia, en las imágenes dinámicas y en la estética del color.

Con respecto a la estructura y navegación, hay mucha información e imágenes pero de manera estructurada, y en todas las páginas se encuentra la opción de volver al *home page*. Asimismo, se puede obtener el contacto de cada uno de los miembros del gobierno. Al final del sitio se encuentra un mapa abierto del contenido y solo disponible en inglés, además del idioma oficial. En relación a la estética, se mantiene en todo el sitio web. Esta necesidad del orden y contacto, recae en la alta evasión a la incertidumbre de dicho país.

En último lugar, el sitio web cuenta con opción de *streaming* para poder vivir en el momento cada uno de los actos o conferencias importantes del gobierno. También tiene una sección de links rápidos y muchas imágenes que acompañan al contenido. Esto permite cumplir con las expectativas de dicha sociedad normativa, que tiende tomar las decisiones a corto plazo.

Nuevamente, se da el caso de una gran similitud entre la estética del *home page* de Portugal y de su compañero de clúster, Francia.

Zambia & Namibia

Nuevamente se analizarán los representantes del clúster de África Subsahariana en conjunto, entendiendo que es un país en desarrollo, con poca inversión en estos medios digitales por lo cual no generan información relevante al ser analizada. Correspondiente a su perfil-nacional y perfil-cultural, son países que tienen un largo camino en desarrollo y diseño de las nuevas tecnologías. De todas formas, es útil tener un acercamiento de la construcción digital de su cultura.

En relación a sus sitios webs, ambos presentan símbolos nacionales, no de manera significativa pero son una de las pocas que hay. El contenido se enfoca en el gobierno y sus acciones. En el sitio de Zambia, se diferencia por tener reportes y

anuncios basados en la credibilidad. Ambos tienen un sector para registro especial con información privada. Así es como las características coinciden con su alto perfil en distancia al poder.

La mayor parte del contenido son artículos referidos a la agenda socio-política. En el sitio de Namibia no hay imágenes, y tiene un enfoque a los ciudadanos, hay un espacio de foro para que comenten sus experiencias y otro relacionado a los ciudadanos y la democracia. Por otro lado, el de Zambia tiene muchas imágenes sobre la cultura, las comunidades y paisajes. Hay un enfoque en la historia y tradiciones en ambas páginas. Es decir, se demuestra el sentido colectivista de ambos países.

En el de Zambia hay colores vivos, y en el de Namibia se puede observar en el único color de las tipografías. A la vez, el primero tiene un enfoque a la cooperación y ciudadanos, y el segundo hacia la familia también. No hay mucho contenido que pueda referir a la dimensión cultural pero hay una tendencia leve tendencia a lo femenino, cuestión que también podría relacionarse con su puntaje cercano a la media.

Por otro lado, la información no se encuentra muy estructurada, no hay un lineamiento firme que guíe al usuario, y la navegación abre links externos. Hay muchos menús y sub-menús, y los colores van cambiando. Es decir, no hay una preocupación por la incertidumbre, esto puede venir acarreado de la fuerte cultura heredada de sus ancestros, y de lo que no tienen control.

Para finalizar, en relación a los modelos mentales y apariencias, se trata de una sociedad normativa, apegada a las tradiciones, con decisiones a corto plazo. No es muy clara esta dimensión en la web, pero toda la información se puede encontrar en la misma y hay muchos contenidos de diversos temas.

Hungría

En relación al sitio web húngaro, hay referencias nacionales como el escudo pequeño y los colores de sus banderas. No se distinguen expertos, logros o certificaciones pero sí hay imágenes de líderes y del gobierno. Por otro lado, no se solicita ningún registro para información en particular, el acceso es completamente abierto. Es decir que las características son ambiguas para un perfil cultural bajo en distancia al poder.

Por otro lado, el sitio web tiene una gran impronta política, pero no hay un enfoque de “nosotros”, solo argumentos de sus políticas y mención de actividades

sociales del país. Le dan importancia a lo tradicional y las imágenes son sobre individuos, lugares o eventos; no sobre grupos. Es decir, que hay una leve tendencia a la individualidad, aunque su puntaje es de 80.

En relación a su perfil masculino, se puede ver en el protagonismo de los líderes. Además hay una sala especial sobre la familia y los valores, aunque con enfoque en los logros y el trabajo realizado. La estética es limpia, colores sobrios, fondo blanco y líneas bien demarcadas. Es decir, que en esta cuestión coincide con su perfil cultural.

Con respecto a la estructura, navegación y apariencia, el sitio web es muy simple, con solo tres menús principales y poca información. Los links se abren en la misma ventana, y todo en conjunto permite una navegación simple y fácil de comprender. Por otro lado, la interfaz es sencilla con una clara articulación de los contenidos, todo centrado en pocos títulos y redundante, ya que se repite la estética en todo el contenido, y solo está la opción en inglés además del idioma oficial. Es decir, que hay una clara señal de la baja evitación de la incertidumbre.

Finalmente, el enfoque en el trabajo, en lo tradicional, en políticas, más la cantidad de imágenes, reflejan su estructura a largo plazo. Además no hay suficiente información, pero si se desea se la puede requerir mediante los medios de contacto.

Polonia

En el caso del sitio web de Polonia, se observan varios símbolos nacionales y los colores corresponden a los oficiales. El contenido se enfoca en líderes, actos políticos, conferencias, y en imágenes del presidente, ministros y actos políticos. Por otro lado, con respecto a la seguridad, tiene una amplia sección sobre privacidad y también contacto con abogados. Todas son características relacionadas a un perfil alto en distancia al poder, como el de Polonia.

En relación a la retórica y los contenidos, hay preponderancia de la agenda socio-política, enfocado en los logros presidencias o individuales, además de frases directas. Hay un enfoque tradicional pero también valorando la juventud, como por ejemplo, el contenido destacado sobre el premio de la joven política. En relación a las imágenes, la mayoría corresponde a personas en particular, con protagonismo del presidente. Todo en su conjunto coincide con el perfil individualista de la sociedad polaca.

Dicha sociedad también tiene un perfil masculino, cuestión que se ve claramente en la web, donde la mayoría de las posiciones de poderse ocupan por hombres y la

mujer se encuentra en el rol tradicional (entendido por las dimensiones culturales) junto a los niños. Asimismo, hay una clara orientación a la agenda socio-política y servicios al ciudadano. En relación a la apariencia, el fondo es blanco con colores nacionales, es decir, una estética sobria.

Al respecto de la estructura de contenidos, la información es breve y los textos no se extienden demasiado. La mayoría están referidos a la historia, con frases claras y sin complejidad. La navegación es simple, ya que todo se abre en la misma ventana, no hay enlaces externos. Finalmente, tiene una apariencia simple, con estética redundante y solo se presenta en polaco e inglés. Características que tienen relación con su perfil de alta evasión a la incertidumbre.

Por último, hay pocas imágenes en relación al contenido, cuestión que señala su perfil a corto plazo. La opción de descargar también coincide con dicho perfil, ya que permite obtener todo lo necesario rápidamente. También cuenta con buen mapa de sitio y enlaces rápidos.

Polonia junto a Hungría, también son un caso donde sus sitios web son muy similares en estética e interfaz.

Egipto

En una primera instancia, relacionado a la moral social, se observa pocos símbolos nacionales y el fondo corresponde a las construcciones emblemáticas. El contenido está muy enfocado en la agenda social, información técnica y cuestiones electorales. Con respecto a la apariencia, las imágenes corresponden al presidente, ministros, acompañan los títulos del *home page* relacionadas a servicios para el ciudadano. Además, hay una sección privada con acceso con clave. Todas estas cuestiones tienen afinidad con el puntaje alto en distancia al poder.

El gran enfoque a la agenda socio-política también está unido al perfil colectivista, al igual que las referencias a slogans, a la visión del gobierno y a la sociedad. Cuestiones también observables en imágenes solo de gobernantes, o en el *home page* repleto de novedades de interés para los ciudadanos, sobre salud, elecciones y cuestiones sociales.

Del mismo modo, estas cuestiones reflejan su perfil masculino, ya que escasean las imágenes de mujeres y hay mucha representación de los roles tradicional al poder. Además, de la ya nombrada orientación a la agenda socio-política y servicios al

ciudadano. Por otro lado, la apariencia y el diseño también acompañan con fondo blanco, pocos colores y estética sobria.

Con respecto a la estructura y navegación, en este sitio web, hay mucho contenido, muy desarrollado pero con muy pocas imágenes, al igual que un sector específico de FAQ's, encuestas para el usuario con *feedback* instantáneo, servicio móvil y sector para encontrar dependencias rápidamente con geolocalización. Todas estas diferenciaciones, se relacionan a su alta evasión a la incertidumbre junto a un perfil a corto plazo. El primero de los casos, también se expresa en la interfaz simple, con estética y diseño redundante, y solo dos idiomas disponibles.

Marruecos

En el sitio web de Marruecos, hay un resaltado enfoque en símbolos nacionales, colores oficiales y líderes políticos. El contenido se enfoca casi en su totalidad en logros y discursos reales; las imágenes son del presidente y representantes. Además, hay una sección privada que solo se puede acceder mediante registro. Estas cuestiones coinciden con su perfil cultural alto en distancia al poder.

Por otro, lado hay muchas características que señalan una coincidencia con el perfil colectivista de la sociedad marroquí. Algunas de ellas son: el enfoque en la agenda socio-política; discursos oficiales y contenido formal; más imágenes y representación de líderes y personas adultas; la importancia a las tradiciones como religión y fechas nacionales y el enfoque en el grupo, ciudadanos o participantes de evento. Asimismo, este marco descripto, más la ausencia de imágenes de mujeres o de la familia, y el hombre o líderes siempre al poder, coinciden en la masculinidad de esta sociedad.

Otros datos relevantes son los relacionados a la estructura y navegación, como la gran cantidad contenido estructurado, calendario con todos los eventos y fechas importantes, datos como el clima y mucha información necesaria para el ciudadano. Además, todo se abre en la misma ventana, no hay enlaces externos, lo que hace referencia a la evasión alta de incertidumbre de esta sociedad. Además de una apariencia que acompaña con interfaz simple, blanca con líneas de colores, aunque la estética es caótica y se presenta en cuatro idiomas: Árabe, francés, español e inglés. El primer caso puede estar relacionado al poco desarrollo de diseño digital que posee este país y el segundo caso, a las diferencias culturales internas y la necesidad de tener toda la información.

Por último pero no menos importante corresponde a los datos generados en base a la orientación a corto plazo. Los datos tienen relación con el perfil ya que se presenta mucho contenido con posibilidad de obtener información extra en el *newsletter* o en otros portales que sugiere la web. Datos no relacionados son la ausencia de FAQs y el mapa de sitio poco detallado.

Si se observa la web de Marruecos y de Egipto, ambos representantes de Medio Oriente, a simple vista, se puede ver una tendencia hacia la misma estética y estructura de interfaz.

Taiwán

Comenzando con Asia confuciana, se analiza a Taiwán, y en primer lugar, a sus características relacionadas a la distancia al poder como la presencia de logos, bandera, edificios públicos e instituciones. El contenido está enfocado en el país, noticias y líderes, y en todas las imágenes se pueden observar líderes políticos, hasta en la sección de niños, aunque el acceso es totalmente libre. Esta última característica puede estar relacionada a que el país tiene un puntaje de 50, es decir, no es una referencia muy determinante.

De todas formas, todo el contenido está relacionado a políticos, agenda socio-políticas y sus acciones, además hay alusión al “nosotros”. Las imágenes también son congruentes a su contenido, con líderes e historia de éxito, con un claro enfoque en la tradición y eventos patrios. Asimismo, se observa el rol del presidente en la sociedad. Todas estas cuestiones son afines al perfil colectivista del país, donde los vínculos y las lealtades en todos los ámbitos sociales son muy importantes.

Por otro lado, y aunque no se observa a la mujer al poder, se alude a la familia, a ciudadanos y al bienestar y calidad de vida. Es decir, que el perfil femenino, viene cargado por el lado de la tradición y las negociaciones. La estética también acompaña, con colores llamativos y con su sitio especial para niños, donde se juega con el humor y la ternura.

En relación a la interfaz, es compleja pero muy estructurada. La misma no ocupa toda la pantalla, por ende es fácil de observarla y de navegar en la misma. Los links se abren en el mismo sitio, y cuenta con un mapa de sitio muy detallado. Estas cuestiones están acarreadas por la evasión alta a la incertidumbre, donde la seguridad es un elemento muy importante. Es así, como la estética sigue los mismos colores nacionales durante los diferentes menús y solo se presenta en inglés, además de mandarín, ya que

la redundancia ayuda al usuario. Por otro lado, cuentan con un tour virtual para una buena comprensión del sitio web.

Por último, este país se encuentra al extremo de esta dimensión, al igual que sus compañeros del Sudeste Asiático y Medio Oriente. Esto se refleja, en la cantidad de información, en la estructura compleja, con muchas imágenes, y el mapa de sitio junto al tour, son necesarias para una buena experiencia del usuario.

China

El segundo representante de Asia Confuciana es China. En su sitio web, se puede observar a simple vista que no abundan los símbolos nacionales, pero si hay un enfoque en los documentos oficiales, líderes y logros del país. La mayoría de las imágenes son de políticos pero también hay de ciudadanos. Por otro lado, hay un registro especial con información privada. Por lo que se deduce su perfil alto en distancia al poder, donde cada chino ya tiene en claro su rango social.

Aunque la retórica es un límite en el presente estudio debido al idioma y a que su traducción al inglés no concuerda exactamente, se alude a las cuestiones gráficas como el contenido relacionado a la agenda socio-política, las imágenes de líderes y el enfoque en la experiencia y ciudadanos; cuestión que coincide con su perfil colectivista.

Pero por otro lado, su perfil masculino queda muy claro, ya que no hay imágenes relevantes de mujeres, solo en relación a la salud. Hay una perspectiva hacia el trabajo y la agenda política, no hay espacio para cuestiones de ocio. Además, la estética es sobria y seria.

Con respecto a la estructura de contenidos, navegación y apariencia, queda claro su perfil bajo en evasión de incertidumbre. Hay mucha información, imágenes y contenidos dispersos, muchas opciones, links que abren ventanas externas y no hay una coherencia de estructura. Además la estética va cambiando según sea el menú que se abra. Esto concuerda con que la sociedad china está acostumbrada a las ambigüedades, un ejemplo claro, es su idioma lleno de significados imprecisos. Por ende, repercute en su forma de pensar y tomar decisiones, con un claro perfil a largo plazo, donde requieren de mucha información. Eso se refleja en la cantidad de contenido, en el *newsletter*, la sección de datos específicos, acceso a un micro-blog y un mapa de sitio detallado según lo que se busque.

Irán

El sitio web de Irán, primer representante del clúster del Sur de Asia, es bastante simple a primera vista, las únicas imágenes que hay son de líderes o ciudadanos. Se ve el logo oficial con los colores de la bandera pero no de manera significativa. La imagen principal de la misma es del presidente, y por otro lado, hay un acceso restringido a información privada. Son claras tendencias de su perfil alto en distancia al poder, aunque con solo algunos puntos por encima de la media.

Este país también es considerado colectivista, y aunque la retórica no es clara, hay indicios de que el contenido se relaciona al país en general con enfoque en la tradición, historia y valores, como así también, imágenes de grupos de ciudadanos.

Por otro lado, tiene un perfil femenino pero con 43 puntos. En el caso del género, los roles no se encuentran determinados pero hay imágenes de niños, familias y ciudadanos. También hay un enfoque hacia el tiempo de ocio y un menú exclusivo de la religión como bienestar de la vida. Con respecto a la estética, es cuidada, simple, colores claros, con imágenes de paisajes también. Es decir, el perfil está más relacionado a la religión como estilo de vida que al desdibujamiento de roles.

La interfaz tan simple que se nombró anteriormente, con contenido bien estructurado y una estética redundante tiene relación con su evasión alta frente a la incertidumbre. Por ello, también presenta links en el mismo sitio, mapa de sitio detallado y un menú específico de directorio web.

Finalmente, tienen una orientación a corto plazo, pero esto es debido a las cuestiones estructurales del país, por la gran inseguridad e imprevisibilidad que se vive día a día. En el sitio web, queda claro a través de la simpleza del diseño de la interfaz, de la navegación sencilla y de la cantidad de información actual desde el clima hasta horarios de oración.

India

El segundo representante del Sur de Asia, es India. En primera instancia, la web no tiene de manera significativa símbolos nacionales pero hay una sección específica para ellos. En relación al liderazgo, presentan logos de certificados de calidad. En todas las imágenes se observa al presidente o representantes políticos. Finalmente, cuentan con un registro especial para ciudadanos. Es decir, es notable la alta distancia al poder, relacionada a las raíces jerárquicas de migraciones de dicho país.

La web también tiene un enfoque en la agenda socio-política, enfoque en la tradición y religión, pero también en los ciudadanos y día a día. No hay muchas imágenes de grupos, pero si del país y de actividades. Estas discrepancias pueden ser afines a su puntaje colectivista pero con rasgos individualistas.

Por otro lado, su perfil masculino se relaciona a los roles bien definidos y la mujer aparece en los temas relacionado a salud, arte y cultura, en cambio el hombre se expresa en roles de poder, trabajos o militares. Además, hay un enfoque en el país con atención al trabajo y la religión. La apariencia varia, pero utilizan colores sobrios, azules y una estructura determinada.

En relación a la estructura de contenidos e interfaz, el sitio web presenta una versión normal y una beta más moderna, la primera más complicada en los contenidos, la segunda más simple pero con mucha información. En relación a los links, en los dos casos generan enlaces externos. Estas divergencias pueden ser posibles ya que tienen un perfil bajo en evasión de incertidumbre combinada con una cultura del “ajuste”.

Por último, con un perfil orientado al largo plazo, se trata de una sociedad más pragmática, donde la religión invade casi todos los ámbitos de la vida. Por ende, no es un problema la necesidad de tomarse el tiempo necesario para entender la interfaz en sus dos modalidades. Además, cuenta con un buen mapa de sitio y archivos para descargar. Un dato relevante en este punto, es que solicitan *feedback* al usuario, sobre el nuevo sitio web.

Consideraciones preliminares

Retomando la frase de Hall (1959), “la cultura es comunicación, y la comunicación es cultura” se procede a exponer las consideraciones de los análisis de los sitios web en su relación con las dimensiones culturales y el perfil nacional de cada país.

Según el marco teórico propuesto, no sorprende observar que todas las características de los sitios web corresponden a sus puntajes en dimensiones culturales, destacándose rasgos característicos de cada perfil-país. En algunos casos, se presentaron diferencias que pudieron ser equilibradas ya sea con un puntaje medio en esa dimensión o con características del mismo, es decir, realidades estructurales de los contextos ya sean políticos, económicos, religiosos, técnicos o sociales.

De allí, se obtuvieron una cantidad de datos para dichos casos de la muestra, en donde es clara la comunicación del gobierno frente a sus ciudadanos, respetando su perfil cultural y nacional. Esto permite tomar esa información recolectada y transformarla en *inputs* proactivos, los cuales se pueden utilizar para gestionar la comunicación con cada sociedad en particular.

Por ende, las comunicaciones digitales de dichos países actúan mediante las dimensiones culturales que contienen valores, rituales, héroes y símbolos, y donde las prácticas comunicacionales atraviesan cada una de estas diferencias; viéndose plasmadas en la imagen, tema, características, links, navegación y lenguaje del sitio web.

Esta co-creación entre el gobierno y el usuario, demuestran la manera de transmitir los patrones de significados, entendida como cultura, mediante esta plataforma digital. Por ello, es importante, retomar estos datos si el objetivo es una comunicación intercultural o más allá de las fronteras de un país, región o clúster, trascendiendo las barreras que puedan presentarse.

Asimismo, es importante destacar las diferencias culturales presentes en medios como los sitios web, que se distingan de la del público objetivo, y poder atenuarlas mediante el entendimiento en profundo de las mismas, logrando una sensibilidad intercultural.

Un ejemplo claro sería, en la selección de voceros, donde hay que tener en cuenta si es hacia una cultura con perfil alto en distancia al poder o con perfil bajo, ya que siendo el primero de los casos, valorarán más las voces de sabios, experimentados o líderes en el sector. En cambio, en el segundo de los casos, un igual sería más

eficiente, ya que se sentirían representados y percibirían el mensaje en su totalidad, sin interferencias de preconceptos previos.

De esta manera, dicho contexto o entendimiento en común, que se puede denominar *tercera cultura*, se lograría mediante la negociación de los conocimientos o significados aprendidos. Por ende, a la hora de transmitir un mensaje a una cultura “extranjera” o generar un plan de comunicación intercultural, es necesario retomar el análisis de la misma, pero no solo de cuestiones estereotipadas, sino tanto de su perfil-nacional, entendido como el nivel micro, para comprender las limitaciones estructurales, y de su perfil-cultural, entendido como el nivel macro, para saber de qué manera podrán comprender los usuarios, exitosamente, el mensaje.

Capítulo IV – Relaciones Públicas y su arista global

Introducción

Frente al limitado avance de las Relaciones Públicas en el ámbito global, se cree necesario desarrollar este capítulo como forma de conclusión general de los tres capítulos anteriormente desarrollados, para conformar una guía o modelo inicial, donde se pueda generar una combinación de dichos resultados.

El escaso progreso, que se menciona anteriormente, se entiende por la improvisación a la hora de actuar fuera de las fronteras. Esta improvisación no se refiere a una ausencia de investigación o previsibilidad, sino a una falta de sensibilidad cultural, al no comprender los niveles micro y macro del público al que se quiere dirigir el mensaje.

De allí, nace la necesidad de realizar un compendio de lo obtenido y poder compactarlo en una conclusión favorecedora para la disciplina. Se habla de un acercamiento a la misma, una vista rápida de cuánto podría aprovecharse la profesión para superar las barreras culturales y lograr el éxito de la campaña. Ya que como éxito se entiende que tan bien el público absorbió las tácticas presentadas.

Por ello, en primera instancia, se abordará la disciplina en relación a los datos obtenidos y en segunda instancia, se representarán los mismos en relación al proceso IACE y el Circuito de la Cultura.

Un avance en las Relaciones Públicas Globales

La hibridación de cultura, comunicación y globalización, presenta a los profesionales de dicha disciplina como intérpretes culturales. Pero la tarea más complicada que la planificación de un plan de comunicación tradicional, ya que la actividad de investigación y evaluación serán más importantes que nunca y tal vez, más complejas.

En este sentido, se toma el modelo IACE de planificación estratégica, para explicar los pasos a llevar a cabo. En la etapa de investigación, la actividad interpretativa es fundamental, para poder analizar tanto el contexto cultural como estructural, identificando el entorno del *target*. De allí, se avanza a la etapa de acción, mediante la definición de objetivos. La tercera etapa, de comunicación, se divide en tres: por un lado, las estrategias y por el otro las tácticas, y finalmente la acción, es decir, la aplicación del plan en pos de cumplir con los objetivos planteados. Es

importante que el último punto, se tengan en cuenta las características particulares de la comunicación del público, en base a sus perfiles culturales y nacionales. Finalmente, se llevaría a cabo el proceso de evaluación, fundamental para continuar con la gestión de comunicación, evaluando el cumplimiento o no, y en qué grado el público recibió el mensaje como se esperaba.

Se retoma esta teoría, avocándola a la comunicación intercultural, para comprender en qué punto de la investigación es donde comenzará a desarrollarse la tercera cultura o el contexto compartido. En esta instancia, también correspondería un análisis de viabilidad para entender con qué medios se cuenta, y evaluar la factibilidad de las estrategias.

Con el enfoque en los resultados obtenidos, se comienza analizando las características estructurales y los recursos, para entender a qué país se dirigen los mensajes. Esta investigación permite lograr la sensibilidad intercultural deseada para poder comunicarse eficientemente en ámbitos ambiguos.

Desde este punto, es necesario evaluar todos los contextos que son de importancia en el mundo actual, y que influirán en cualquier tipo de negociación, como el económico, político, social, legal y técnico. De esta manera se podrá entender dónde está parado el país o clúster en el ámbito global y permitirá un acercamiento al entendimiento del nivel micro; por lo tanto, se podrán adaptar y transformar las tácticas según lo evaluado.

A continuación se darán ejemplos que permitirán comprender el cómo se podrían interpretar los datos que se obtengan en una futura investigación con objeto de un plan de comunicación de Relaciones Públicas Globales en ámbitos interculturales.

En una primera instancia se remitirá al tipo de gobierno, como ya se ha mencionado en el primer capítulo, la forma de gobierno limitará el accionar de cualquier plan de Relaciones Públicas. En los casos estudiados, la mayoría se tratan de repúblicas democráticas, lo que en una primera instancia, no sería un obstáculo. A diferencia de monarquías de Medio Oriente, Europa Germánica o Europa del Norte, o comunismo de Asia. En estos casos es necesario indagar, si el público objetivo se encuentra influido por las políticas de los mismos. Una forma de comprender mejor este punto, sería tener en cuenta el análisis de libertad de prensa; esto adelantará como podrá ser el trato con la misma. En el caso de las comunicaciones digitales, los gobiernos más autoritarios ejercen un control más profundo sobre las políticas de Internet y, por ende, es preciso conocer qué es lo que se puede publicar o no, dependiendo de la zona.

Otro punto que se tuvo en cuenta, es el aparato legislativo, qué según la cantidad de miembros indicará la división de los poderes, y la distancia hacia el poder ejecutivo. En el presente estudio se destaca que países como Estados Unidos, Polonia, Francia, China, India, tienen un fuerte aparato legislativo, que coincide con países con perfil alto en distancia al poder y en evasión de incertidumbre, a excepción de China, que se justifica por ser históricamente un país ambiguo. Dicho análisis, enmarca que no será lo mismo comunicarse con gobiernos o públicos de estas características, con mayores límites y una impronta más centralizada. Claramente, se tendrán que validar más los mensajes, generar confianza, seleccionar voceros que sean considerados expertos, líderes o personas sabias, y especialmente figuras masculinas para aquellos temas que representen éxito, poder y trabajo.

Por otro lado, la transparencia de un país también señalará indicadores a la hora de desarrollar los mensajes. Aquellos países con niveles de corrupción más altos, generar una desconfianza en los ciudadanos que se transmitirá en todos los ámbitos del país. Es decir, que los mensajes deberán ir cargados de contenidos que rompan esas barreras, y se trataría del caso donde los líderes políticos no serían los adecuados para dar mensajes que quieran cambiar esas percepciones, sino se deberá indagar en aquellos influenciadores o líderes de opinión que cuenten con la confianza suficiente. Tal es el caso, que los países con mayores niveles de transparencia, son aquellos considerados desarrollados, los clústeres europeos y el Anglo, compuesto por Australia y Estados Unidos, y que también coinciden con los países que prefieren líderes y expertos frente a los mensajes.

En el caso de los países con altos niveles de corrupción, el labor del relacionista público se va a ver afectado, por lo cual tendrá que tener una mayor apertura en la generación de contenido y de respuesta, superar la desconfianza de las prácticas que realiza y buscar caminos alternativos a tácticas más difíciles como el *lobbying*.

Para considerar el desarrollo de los países de la muestra, se tomaron índices como el PBI, la población total, la activa, desempleo e inversión en la salud. De ahí surgió que los países de Europa Germánica, Europa del Norte, Anglo y en menor medida, Europa Latina, tienen ciertas ventajas frente a los países en desarrollo o menos favorecidos.

De allí surge la importancia de analizar los perfiles estructurales. En el caso de las relaciones públicas digitales, como disciplina de tácticas en medios 2.0 como los sitios web, es necesario comprender en qué medida estas plataformas están

desarrolladas en el país objetivo, para luego tenerlo en cuenta en el impacto y evaluación de los resultados. En este punto, los países desarrollados no son un obstáculo sino más bien un desafío para las estrategias digitales, ya que al tener un gran desarrollo técnico y mayor cantidad de usuarios, hay una sobrecarga de información de la que hay que diferenciarse. Una de las formas, es teniendo en cuenta los aspectos culturales que influirán en la recepción y decodificación del contenido, expresándolos en el diseño, navegación e interfaz. También, en aquellos países con baja evasión de incertidumbre, es necesario poner en juego a creatividad y originalidad de los contenidos, como se ve claramente en el caso de los países de Europa del Norte.

Con respecto a los países en desarrollo, es primordial comprobar los niveles de alfabetización, acceso a energía eléctrica, gasto del PBI en I&D, usuarios de Internet como aquellos que están abonados. En estos dos últimos puntos, hay un ranking que hace una comparación entre 215 y que es una vía más rápida para entender el *target*. Los sectores más desfavorecidos corresponden a Asia tanto Sur como Confuciana, África, América Latina y Medio Oriente. En estos casos, hay que ver la viabilidad del plan de comunicación digital, dependiendo el sector al que se dirija, ya las desigualdades son amplias y el sector favorecido es mínimo. En las grandes compañías, sus clientes son aquellos pertenecientes a sectores-económicos favorecidos mientras que muchas veces la comunidad donde se asienten tiene un índice de pobreza muy alto; en el caso de los gobiernos, deben superar esa brecha y lograr que los mensajes lleguen a todos los ámbitos sociales.

Asimismo, es necesario comprender, por ejemplo, que los puestos en el ranking van del 68/215 al 165/215, es decir, se encuentran muy desfavorecidos frente al contexto global actual. Una de las causas es el poco porcentaje que le pueden destinar a la I&D y a la infraestructura como al acceso a la energía. Por ejemplo, los países de elite tienden a tener el 100% con acceso a la electricidad, y destinan entre un 3% y un 1,5% a la investigación, frente a los países en desarrollo que no alcanzan el 50% de su población con acceso a la energía eléctrica y que su inversión en I&D no llega al 1%. Estas son brechas estructurales que hay que entender y conocer a fondo, para poder descifrar cómo los patrones de significados arraigados a los mensajes no son la única arista del éxito, ya que es necesario tener en cuenta la viabilidad de la llegada de los mismos.

En relación al desarrollo de los sitios web, se ven muchas diferencias entre África frente a América Latina y estos últimos frente a Europa del Norte, por ejemplo.

La interfaz, navegación y estética van a estar limitados por las condiciones estructurales y también el acceso de los usuarios o ciudadanos a esas plataformas. Ya que más allá que se trabaje con un sitio web diseñado de manera correcta, con grandes indicios de sus dimensiones culturales, en muchos casos como América Latina o Medio Oriente, apenas superan los 50 usuarios cada 100 personas, y en casos como Asia o África, no superan las 30. Esto se enfrenta a casi el 100/100 de usuarios en países desarrollados.

En relación al diseño de contenidos, el perfil cultural más los datos demográficos podrían manifestar qué es lo más eficaz. En una primera instancia, ver el grado de alfabetización por ejemplo, será un indicador para el grado de sofisticación del lenguaje. Por ejemplo, se encuentran países que llegan a tener traducciones para niños ya que el acceso a Internet es muy amplio o países como China, que está en el puesto 114° de 215 en alfabetización, y que presentan la opción de lenguaje sencillo.

En relación a la forma de esquematizar la información, dependerá del grado de evasión a la incertidumbre. Es decir, aquellos países que cuenten con un puntaje alto, recibirán mejor los mensajes simples, con pocos argumentos, sin metáforas complejas, con una estética redundante y sencilla, para generar menos ambigüedades y permitir que el contenido sea el protagonista. En cambio, en aquellos países con baja evasión se puede jugar más con los contenidos, más opciones y links, descargas externas, utilizar contenidos multimedia y la estética visual puede ser creativa, acompañando a los contenidos.

Tal es el caso de Suecia, con una web moderna, estética innovadora e imágenes dinámicas, donde sus contenidos cambian radicalmente conforme el idioma que se selecciones; frente al sitio web de Taiwán, con poca información, frases cortas y una interfaz chica, de la que se puede ver todo el contenido en una primera instancia, sin necesidad de deslizar el mismo.

Asimismo, estas diferencias puede relacionarse con la orientación ya sea a largo o corto plazo. En el primero de los casos, se tiende a un pensamiento sintético, es decir, que prefieren que se les muestren todo el contenido para ellos poder analizarlo y decodificarlo, según el interés. En cambio, a corto plazo, se tiende a preferir el pensamiento analítico, por lo cual, se deberán presentar las partes de un mensaje, para que ellos puedan analizarlo de manera más rápida. Esto se debe, a la forma de tomar decisiones y de entender los mensajes. A largo plazo, se tiene más paciencia en el logro de metas, se hace un análisis detallado de la información, por ende, sirve tener marcas culturales, muchas imágenes que acompañen al contenido, mapas de sitio bien

desarrollados, FAQ's con mucha información y descargas externas. Por el otro lado, la orientación a corto plazo, tiende a desear metas inmediatas, una plataforma fácil de entender, enfocado al mensaje, con mapas simples e información de contacto. Las imágenes no son necesarias, salvo que tengan contenido por sí mismas.

De esta forma, mediante el análisis del perfil-cultural y del perfil-nacional, sumando estrategias de comunicación y diseño de mensajes, se puede comenzar un plan de comunicación sensible interculturalmente y preparado para lograr la superación de las primeras barreras que se puedan presentar; y de este modo, encontrar el ajuste óptimo para lograr el éxito de la campaña.

En síntesis, el anterior análisis expresa lo que se demuestra en la figura 6 de Relaciones Públicas Globales, ya que se tiene en cuenta la comunicación como medio estratégico para la negociación de significados, la globalización tanto estructural como ideológica, y el papel protagónico de la cultura en ambientes globales; corroborando la relación tripartita que en su totalidad conforman dicha disciplina global.

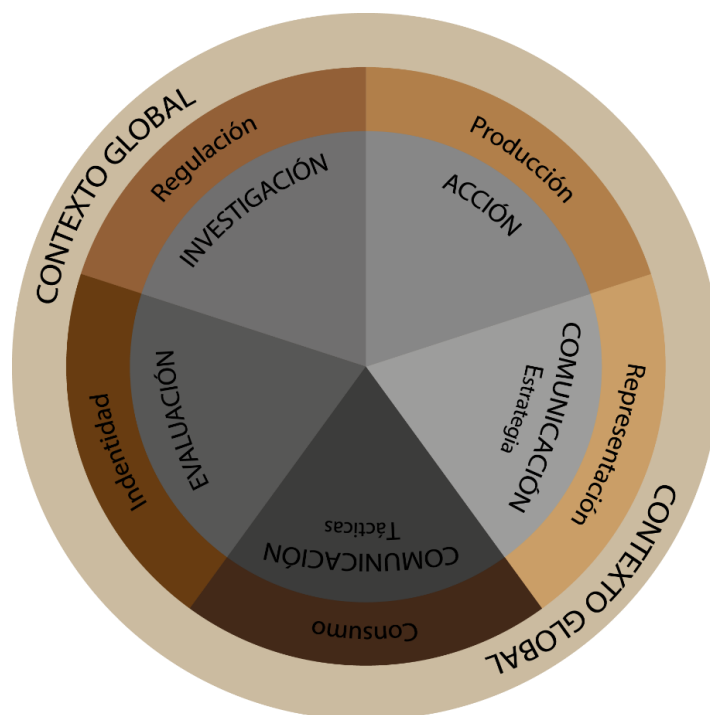
Aproximaciones a la gestión de la comunicación intercultural

En base a lo estudiado, con enfoque en el perfil país y cultural, la disciplina de Relaciones Públicas y el Circuito de la Cultura, la presente investigación se propone conformar un cuadro representativo, resumiendo en detalle los puntos clave a tener en cuenta a la hora de comenzar una campaña de comunicación intercultural.

Se trata de un inicio al entendimiento sobre cómo llevar las teorías culturales confirmadas, a la práctica del relacionista público. Dichas conclusiones se representan en una primera instancia mediante un gráfico que resume el marco contextual, y consiguientemente una tabla que determinará detalles sobre cada momento del proceso.

En primer lugar, mediante el gráfico 5 se aprecia cómo es posible la convivencia entre el proceso IACE y Circuito de la Cultura, con el fin de generar una comunicación exitosa, en el marco de la globalización estructural e ideológica.

En estas instancias, ya se puede afirmar que la cultura es el contexto y escenario de las Relaciones Públicas Globales, donde entran en juego las estrategias de la disciplina y, asimismo el núcleo de la misma.



Título: Guía para la gestión de la comunicación intercultural

Tabla 6: Fuente de elaboración propia

En segundo lugar, observando la tabla se podrá comprender en mayor profundidad la hibridación de estas teorías para llegar a un acercamiento a la aplicación de los resultados, y a las cuestiones a analizar a la hora de planificar una campaña de comunicación intercultural.

Proceso IACE	INVESTIGACIÓN		ACCIÓN	COMUNICACIÓN		EVALUACIÓN	
	Situación		Objetivos	Estrategia	Tácticas	Aplicación	Feedback
Comunicación Intercultural	Regulación		Producción	Representación		Consumo	Identidad
Relaciones Públicas Globales	Perfil Cultural	3ª Cultura	Análisis de Viabilidad / Barreras Culturales	Target	Programas	Decodificación	Aceptación o rechazo de la identidad
	Perfil Nacional			Mensajes claves	Calendario		Repercusión en medios
	Perfil organizacional			Selección de canales	Presupuesto		Satisfacción de la organización
	Codificación						Codificación/Decodificación
CONTEXTO	GLOBALIZACIÓN IDEOLÓGICA Y ESTRUCTURAL						

Título: Gestión de la comunicación intercultural mediante las Relaciones Públicas Globales

Gráfico 5: Fuente de elaboración propia

En una primera instancia, el proceso IACE (Wilcox, et. Al., 2012) limita el marco contextual dentro de la disciplina de origen, luego se desarrolla el Circuito de la Cultura (Da Gay, et al., 1997) relacionándose con los datos obtenidos en la presente investigación; siempre reconociendo el contexto global donde se circunscriben.

La investigación corresponde a la regulación, en la cual, se identificará el perfil del emisor, el público objetivo, los contextos donde los mismos se desarrollan, en este caso, a nivel cultural y a nivel nacional, y además, se definirá lo que se entiende como localidades, cuestiones específicas de dicho público. Mediante esta investigación se podrá conformar el espacio en común, junto a la negociación de significados y recursos, para poder avanzar a la próxima etapa.

La acción permite la identificación de los objetivos del plan y se relaciona a la etapa de producción cultural. En la misma, se podrán superar las primeras barreras culturales teniendo en cuenta la tercera cultura y se realizará un análisis de viabilidad de los recursos disponibles y expectativas, para poder continuar con el proceso, adaptándolo a los resultados recabados.

En la siguiente etapa, se encuentra la comunicación, la cual se va a subdividir en estrategia, tácticas y aplicación de los programas, es decir, en la decodificación de los mensajes. Las dos primeras relacionadas a la representación y la última al consumo del mensaje por parte del receptor. Con representación, se hace alusión al comienzo de la generación del contenido, teniendo en cuenta los aspectos culturales y estructurales, y los objetivos del plan. De allí, se relacionan con la estrategia, la cual va ser la guía, el ¿por qué?, de la cual se van a desprender los distintos programas compuestos por diferentes tácticas que responderán al ¿cómo? del programa.

En la tabla se hace alusión a ciertas actividades a realizar en la etapa de comunicación, pero las mismas son representativas y no exhaustivas, ya que las posibilidades dependerán del plan específico. Por lo tanto, solo reflejan ciertas pautas para la aplicación del mismo en el ámbito global e intercultural. Además, las tácticas van a modificarse si se trata de un plan en el contexto de la comunicación digital.

Consiguientemente, la etapa de consumo, que también integra el proceso de comunicación, corresponde a la llegada del plan al público objetivo, es decir, la aplicación de los programas y la decodificación de los mensajes por parte del receptor.

Finalmente, la etapa de evaluación corresponde al análisis de los resultados obtenidos cuando se lleva a cabo el plan. Es decir, se recibe el *feedback* necesario para poder analizar el cumplimiento o no de los objetivos, y definir cuáles cuestiones

necesitan un ajuste. Dicha etapa, se relaciona con la de identidad de la comunicación intercultural, entendiendo que el mensaje decodificado por el público objetivo es nuevamente codificado en base a sus perfiles culturales y estructurales, y a aquellos imaginarios ya establecidos.

El éxito se observará en la aceptación del público a esa identidad generada. Esto se analizará, mediante técnicas que deben ser realistas, creíbles y específicas, para medir los cambios en el *target*, repercusión de la campaña, satisfacción de la organización emisora o cualquier otra cuestión relacionada a los objetivos del plan; es decir, se trata de ver los resultados obtenidos en la negociación de patrones de significados.

Sin embargo, es importante recordar que este proceso debe ser cíclico, y que constantemente se están recibiendo influencias externas del proceso globalizador tanto ideológica como estructuralmente. Es aquí donde se pone en juego la gestión de la comunicación intercultural, y el consecuente éxito o fracaso enfrentando las barreras que se presenten.

Para finalizar, se entiende que este modelo inicial es solo una recomendación sobre aquellos puntos que se pueden relacionar y que son importantes a la hora de gestionar un plan de Relaciones Públicas Globales más allá de las fronteras idiomáticas.

Conclusiones

Recorrido por la investigación

Frente al desarrollo del estudio, se logró determinar que los perfiles culturales y su relación con el perfil estructural de un país se encuentran presentes en tácticas reconocidas de la disciplina de Relaciones Públicas, como lo es la utilización de sitios web como medio de comunicación oficial, respondiendo a la pregunta inicial planteada.

Dicho resultado, se logró mediante la consecución de diferentes etapas de recolección y análisis de datos. Teniendo en cuenta el contexto actual, se llevó a cabo el análisis tanto estructural como cultural de los países seleccionados. En una primera instancia para comprender en qué situación se encuentran y cómo podrían afrontar un plan de comunicación en base a sus capacidades estructurales, entendiendo a las mismas como cuestiones políticas, económicas, sociales y técnicas.

Asimismo, se relevó una cierta cantidad de datos que permitió dar indicios de las grandes diferencias en el desarrollo y prioridades de los gobiernos, cuestiones que repercutirían en el análisis cultural.

Dicha etapa fue primordial para comprender que la globalización, prometedora de avances y ventajas, no alcanza la totalidad de los países y sociedades. Esta cuestión influye en su globalización estructural, afectando las posibilidades de desarrollo y práctica de las Relaciones Públicas Globales. Por ende, se llega a comprender la real necesidad de conocer con cuál cultura se está trabajando, pero también con qué herramientas y facilidades cuenta el país, cuáles son sus prioridades y los imaginarios que dicho contexto acarrea.

El conocimiento de esta arista del país, permite generar una comunicación donde la negociación de significados sea coherente, viable y efectiva. Por lo tanto, descifrar las brechas estructurales entre emisor y receptor, posibilita comprender que el perfil nacional es fundamental para definir la viabilidad de los mensajes y su llegada al público meta, en conjunto con el perfil cultural.

De este modo, para completar el perfil-país, se analizaron los datos del estudio de Hofstede (2005), en los cuales se recabaron nuevas diferencias entre los clústeres, y se reconocieron características compatibles con el perfil cultural. De esta forma, se obtuvieron indicios sobre la globalización ideológica, que va de la mano de la estructural.

Mediante el estudio de los puntajes de los países, se corroboraron las similitudes entre integrantes de un mismo clúster y las diferencias con respecto a los demás, de una manera profunda, al poder vislumbrar de dónde provienen las características que definen la cultura de esas sociedades.

Por lo tanto, este análisis permite adelantar cuáles podrían ser las posibles barreras culturales, al momento de comunicarse con dichos países. Así también, comprender a través de qué valores traspasarán las comunicaciones y cómo influirá en el desempeño del relacionista público. Es decir, al comprender las localidades, el profesional podrá generar campañas y contenidos acordes a los patrones de significados del receptor, y consecuentemente, obtendrá mayor posibilidad de éxito. Esto es posible, ya que la cultura se define en el ámbito social y común de los ciudadanos, conformándose de manera colectiva, por lo que su entendimiento puede prever prácticas comunicacionales más cercanas a la estructura cultural de los mismos.

Sin embargo, la clave diferencial se encuentra en la combinación del conocimiento de ambos perfiles (general y nacional), lo que permitirá contextualizar adecuadamente el ámbito de influencia de la comunicación intercultural. De esta forma, se cumple con la demanda actual de los públicos al lograr un espacio dialógico *glocal*, mediante la adaptación recíproca de las condiciones globales y locales; permitiendo economizar tiempos y esfuerzos en campañas de comunicación que cumplan con los requisitos interculturales que favorezcan el entendimiento en común.

Finalmente, se continuó con el análisis de los respectivos sitios web, teniendo en cuenta características puntuales relacionadas a la comunicación intercultural y las Relaciones Públicas, concibiendo a las páginas oficiales como herramientas de esta última disciplina sin perder el enfoque global.

Dicha etapa, demostró claramente la presencia del perfil cultural y nacional en el contenido y diseño de los sitios webs oficiales de los gobiernos. Asimismo, los datos recolectados sirvieron como contribuciones proactivas para utilizar a la hora de gestionar las comunicaciones con dichos países, permitiendo generar un aporte importante para la disciplina. Además, posibilitaron la comprensión de métodos efectivos para generar mensajes acordes al público global; ya sea en relación al diseño, contenido, portavoces, navegación y estructura.

Del mismo modo, las descripciones generales tanto de las características estructurales como de las culturales, no son absolutas al momento de comprender cómo comunicar interculturalmente, ya que la verdadera noción de la interacción, que supera

las barreras culturales, se lograría en el momento en que el relacionista público pueda desarrollar competencias globales que le permitan gestionar planes con una dinámica intercultural, teniendo en cuenta todos los aspectos intervinientes, principalmente lo que corresponde a los límites y expectativas de su público global.

Por este motivo, la presente investigación, no se limitó a comprender la presencia de las dimensiones culturales y nacionales en los contenidos de los sitios web, sino también se dispuso a profundizar sobre la convivencia tripartita entre globalización, comunicación y cultura, que tiene su desenlace en las Relaciones Públicas Globales.

Así es como, el cuarto capítulo, corresponde a la combinación de los resultados de los tres análisis, con el fin de lograr un mayor acercamiento a la práctica de la disciplina. De este modo, se logró un avance mediante una breve guía sobre los puntos a tener en cuenta a la hora de aplicar los conocimientos resultantes del estudio. Los mismos fueron desarrollados en base a los resultados de los distintos objetivos planteados, combinándolos con dos modelos, el primero correspondiendo a la gestión estratégica (IACE), y el segundo, relacionado al estudio cultural (Círculo de la Cultura), para lograr una próspera hibridación de los mismos, conformando una eficaz composición de herramientas y pautas necesarias al desarrollar un plan de Relaciones Públicas Globales en el contexto intercultural.

Conclusión final

Con respecto al anterior desarrollo, se reconoce que vislumbrar la diversidad cultural es la clave para entender las diferentes prácticas de la disciplina alrededor del mundo, y la evolución de la misma dependerá de los desarrollos culturales, históricos políticos y económicos. Dentro de estos desarrollos, Internet llega para ser una de las mejores herramientas a la hora de transmitir estos patrones de significados.

Por ende, mediante esta guía cultural se puede dar un paso adelante simplemente en comprender cuáles son los elementos principales que entran en juego en el desarrollo de una campaña o estrategia de comunicación intercultural, para superar los obstáculos, conocidos como barreras culturales. Cuestión que concluye en la generación de mensajes y diseños de estrategias interculturalmente eficientes y eficaces.

Es así como, la labor de los gestores de comunidades en ámbitos ambiguos como los interculturales, debe enfocarse en un seguimiento de sus públicos, interactuando y comprometiéndose en construir un espacio en común para contribuir al logro de las

metas planteadas. Es así como el estudio global, las dimensiones de Hofstede (2005) y el Circuito Cultural brindaron vastos resultados al ser confrontados con los países seleccionados y sus sitios web, permitiendo, junto al diseño de estrategias de comunicación, superar grandes barreras a la hora de enviar mensajes interculturales de manera efectiva.

Por ello, comprender los beneficios de la disciplina, al entender los aspectos involucrados, es sumamente importante; ya que de esta manera se puede generar un recurso valioso, sofisticando la disciplina de Relaciones Públicas, ampliando sus horizontes y profesionalizándola aún más en lo que concierne al ámbito global.

En síntesis, en estas nuevas eras globales y de comunicaciones digitales, comprender la visión del mundo de los diferentes clústeres, actuar como intérpretes culturales e influenciar la transmisión de patrones de significados, permitirá al relacionista público plantarse con mayor éxito en sus metas, apostando a la diversidad de la profesión. Además, de enriquecer la disciplina mediante un actuar coherente, consciente e intercultural, superando las barreras culturales y la concepción de un mundo monolítico de manera estratégica y profesional; vislumbrando las conversaciones en el mercado global, las universalidades, y finalmente, las localidades implicadas cada vez más en esta comprensión.

Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Alonso, J. (2005). *Consideraciones sobre la eficacia de las páginas de inicio de los sitios web de las universidades*. Murcia: Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Murcia.
- Amado Suárez, A. (2001). Comunicación y nuevas tecnologías: Las Relaciones Públicas en Internet. *Revista Científica de UCES*, 5(1), 153-170.
- Arrighi, G. (2008). Globalización y desarrollo desigual. *Mundo siglo XXI*, 13, 5-17.
- Bardhan, N. (2011). Culture, Communication, and Third Culture Building in Public Relations within Global Flux. En N. Bardhan, & K. Weaver, *Public Relations in Global Cultural Contexts: multi-paradigmatic perspectives* (págs. 66-86). Nueva York: Routledge.
- Bardhan, N., & Weaver, C. K. (2011). *Public Relations in Global Cultural Contexts: Multi-paradigmatic perspectives*. Nueva York: Routledge.
- Bekhit, E. (2009). Online Public Relations in the Arab. *Journal of Arab and Muslim Media Research*, 2(1 y 2), 53-80.
- Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: GEDISA.
- Bustamante, E. (2004). *Comunicación y cultura en la era digital: industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: GEDISA.
- Carayol, V. (2012). New Challenges in Cross-Cultural Communication Studies. En V. Carayol, & A. Frame, *Communication and PR from a Cross-Cultural Standpoint* (págs. 57-65). Bruselas: P.I.E Peter Lang.
- Casimir, F. (1978). *Intercultural and international communication*. Washington, DC: University Press of America.
- Casimir, F., & Asunción-Lande, N. C. (1989). Intercultural communication revisited: Conceptualization, paradigm building, and methodological approaches. *Communication Yearbook*, 12, 278-309.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Celaya, J. (2010). *La Empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chen, N., & Culberston, H. M. (1996). *International public relations: A comparative analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Coombs, & Sgntzer. (1992). Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual Convergences. *Public Relations Review*, 137-147.
- Cutlip, S. M. (2000). *Relaciones Públicas eficaces*. España: Gestión 2000.
- Del Arenal, C. (2002). La nueva sociedad mundial y las nuevas realidades internacionales: un reto para la teoría y para la política. En *Cursos de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales de Vitoria-Gasteiz* (págs. 17-86).
- Du Gay, P., Hall, S., Janes, L., Madsen, A. K., Mackay, H., & Negus, K. (1997). *Doing Cultural Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Dutta, M. J., & Pal, M. (2008). Public Relations in a Global Context. *Journal of Public Relations Research*, 20, 159-179.
- Featherstone, M. (1996). Localismo, globalismo e identidade cultural. *Sociedade e Estado*, 11(1), 9-42.
- Fernandez Dutto, M. (2006). Relaciones Públicas 2.0. *Razón y Palabra*, 11(52).
- Fitzpatrick, K., Fullerton, J., & Kendrick, A. (2013). Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections. *Public Relations Journal*, 7(4).
- Frame, A. (2012). Cultures, Identities and Meanings in Intercultural Encounters: A Semiopragmatics Approach to Cross-Cultural Team-Building. En V. Carayol, & A. Frame, *Communication and PR from Cross-Cultural StandPoint: Practical and Methodological Issues* (págs. 31-41). Bruselas: P.I.E. Peter Lang.
- Gaither, K. T., & Curtin, P. A. (2008). Examining the Heuristic Value of Models of International Public Relations Practice: A case study of Arla Food crisis. *Journal of Public Relations Research*, 115-137.
- García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2).
- Harrison, P., & Moran, R. (1982). Understanding Culture Differences. En L. Samovar, & R. Porter, *Intercultural Communication: A reader*. Belmont: Wadsworth.
- Hennessy, B. (1985). *Public Opinion* (Quinta ed.). Monterey: Brooks/Cole.
- Hirsch, J. (1996). ¿Qué es la globalización? En J. Hirsch, *Globalización, Capital y Estado* (págs. 83-94). México DF: UAM-X.

- Hirshch, J. (1997). *Globalización: Transformación del Estado y Democracia*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Hodges, C. E. (2012). The Meaning(s) and Making(s) of PR: The Potential for Ethnography within Public Relations Research. En V. Carayol, & A. Frame, *Communication and PR from a Cross-Cultural Standpoint* (págs. 99-109). Bruselas: P.I.E. Peter Lang.
- Hofstede, G., & De Mooij, M. (2011). Cross-cultural consumer behavior: a review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 181-192.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. California: Sage .
- Jang, J. (2002). *Linking east with west: websites as a public relations tool for American and Chinese banks operating in a culturally-evolving Chinese society (Tesis de maestría, no publicada)*. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Kaplan, D., & Manners, R. A. (1972). *Culture Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kim, I., & Kuljis, J. (2010). Applying content analysis to Web based content. *Journal of Computing and Information Technology*, 4, 369-375.
- Kirat, M. (2007). Promoting online media relations: Public relations departments?. *Public Relations Review*, 33(2), 166-174.
- Lazzaro, L. (2010). Los falsos paradigmas del cambio tecnológico. En L. Lazzaro, *La Batalla de la Comunicación: de los tanques mediáticos a la ciudadanía* (págs. 21-45). Buenos Aires: Colihue.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2008). *El Manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (1999). Thinking dialectically about culture and communication. *Communication Theory*, 9(1), 1'25.
- McLuhan, M. (1998). *La galaxia Gutenberg*. Barcelona: Círculo de lectores.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1996). *La Aldea Global*. Barcelona: Gedisa.
- Pelkmans, J. (1997). *Methods and Economic Analysis*. Londres: Addison Wesley Longman Limited.

- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Rogelio Flores, F. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270.
- Roberston, R. (1995). Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. En M. Featherstone, S. Lash, & R. Roberston, *Global Modernities* (págs. 25-44). London: Sage.
- Rozkwitalska, M. (2010). Barriers of cross-cultural interactions according to the research findings. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 37-52.
- Samovar, L. A., & Porter, R. E. (2001). *Communication between cultures* (4th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Sánchez, E. D., Navarro, D. M., & Talaya, Á. E. (2008). Evaluación de la eficiencia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 279-293.
- Smith, A. (1966). *Communication and culture* (Vol. 22). Nueva York: Holt, Rinehardt and Winst.
- Soto Velez, I. (2009). Teorías y transfondo de las Relaciones Públicas internacionales. *Palabra Clave*, 12(1), 121-138.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2003). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2012). *Relaciones Públicas globales: Teoría, investigación y práctica*. (J. Xifra, Ed., & J. Xifra, Trad.) Barcelona: UOC press.
- Stuart, R., & Spencer Oaety, H. (2012). Beyond Stereotypes: Utilising a Generic Competency Approach to Develop Intercultural Effectiveness. En V. Carayol, & A. Frame, *Communication and PR from Cross-Cultural Standpoint* (págs. 15-30). Bruselas: P.I.E Peter Lang.
- Valentini, C. (2005). The European Odyssey: communication of cultures vs. cultures of communication. *Presentando en la primera conferencia europea de comunicación "Fifty Years of Communication Research in Europe: Pasado y Futuro"*.
- Valentini, C. (2007). Global versus cultural approaches in public relationship management: The case of the European Union. *Journal of Communication Management*, 11(2), 117-133.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

- Wakefield, R. (1996). Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations. En N. Chen, & H. M. Culberston, *International Public Relations: A comparative Analysis* (págs. 17-30). New Jersey: Lawrance Earlbaum.
- Weiss, M. (1988). *Kulturelle Kommunikation und öffentlichkeitsarbeit: Eine Untersuchung von Kongruenzen und Divergenzen am Beispiel der Auslandskulturpolitik von Frankreich (Tesis de Máster, no publicada)*. Salzburg: University of Salzburg.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2000). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: Estrategias y prácticas* (10 ed.). Madrid: Pearson.
- Wolton, D. (2000). *Internet, ¿y después? Una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Zaharna, R. S. (2000). Intercultural Communication & International Public Relations: Exploring Parallels. *Communication Quarterly*, 85-100.
- Zaharna, R. S. (2001). "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27(2), 135-148.

| Anexos |

Promedio de los puntajes de cada clúster

CLÚSTER	PAISES	DIMENSIONES CULTURALES				
		DP	IND	MASC	EV. IN.	OR. LARGO
América Latina	Argentina	49	46	56	86	20
	Mexico	81	30	69	82	24
	Colombia	67	13	64	80	13
	El Salvador	66	19	40	94	20
		66	27	57	86	19
Sur de Asia	Filipinas	94	32	64	44	27
	Tailandia	64	20	34	64	32
	Malasia	100	26	50	36	41
	India	77	48	56	40	51
	Indonesia	78	14	46	48	62
	Irán	58	41	43	59	14
		79	30	49	49	38
Europa del Norte	Dinamarca	18	74	16	23	35
	Suecia	31	71	5	29	53
	Finlandia	33	63	26	59	38
		27	69	16	37	42
Anglo	Canada	39	80	52	48	36
	Estados Unidos	40	91	62	46	26
	Australia	36	90	61	51	21
	Inglaterra	35	89	66	35	51
	Nueva Zelanda	22	79	58	49	33
	Sudáfrica (blancos)	49	65	63	49	34
		37	82	60	46	34
Europa Germánica	Austria	11	55	79	70	60
	Holanda	38	80	14	53	67
	Suiza	34	68	70	58	74
	Alemania	35	67	66	65	83
		30	68	57	62	71
Europa Latina	Israel	13	54	47	81	38
	Italia	50	76	70	75	61
	España	57	51	42	86	48
	Portugal	63	27	31	99	28
	Francia	68	71	43	86	63
		50	56	47	85	48
África Subsahariana	Nigeria	80	30	60	55	13
	Sudafrica (negros)	49	65	63	49	34
	Zambia	60	35	40	50	30
	Namibia	65	30	40	45	35
	Zimbabue	-	-	-	-	-
		64	40	51	50	28
Europa del Este	Grecia	60	35	57	100	45
	Hungría	46	80	88	82	58
	Albania	-	-	-	-	-
	Eslovenia	71	27	19	88	49
	Polonia	68	60	64	93	38
	Rusia	93	39	36	95	81
	Georgia	-	-	-	-	-
	Kazajistán	-	-	-	-	-
	68	48	53	92	54	
Medio Oriente	Turquía	66	37	45	85	46
	Kuwait					
	Egipto	70	25	45	80	7
	Marruecos	70	46	53	68	14
	Qatar					
		69	36	48	78	22
Asia Confuciana	Singapur	74	20	48	8	72
	Taiwán	58	17	45	69	93
	China	80	20	66	30	87
	Korea del Sur	60	18	39	85	100
	Japón	54	46	95	92	88
		65	24	59	57	88

Resultados de la etapa diagnóstica

Etapa 1: Análisis documental del estudio de Hofstede (2005)

Clúster	País	Dimensión cultural (1-100)					Ítems principales
		D	I	M	E	O	
<i>América Latina</i>							
	Argentina	49	46	56	86	20	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciada de latinoamericana por olas migratorias d - Enfoque en la apariencia física - Orientación al éxito - Influencia del reinado de España - Corrupción y mercado negro
	México	81	30	69	82	24	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad jerárquica - Enfoque en la lealtad - “Viven para trabajar” - Trabajo abundante y preciso
<i>Europa del Norte</i>							
	Dinamarca	18	74	16	23	35	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía, independencia y acceso al poder - Comunicación directa - Enfoque en la calidad de vida y la flexibilidad - Imprevisibles pero normativos
	Suecia	31	74	16	23	53	<ul style="list-style-type: none"> - Poder descentralizado e informal - “Lagom” (moderación) - “Ley de Jante” (no presumir) - Flexibilidad y puntualidad natural
<i>Anglo</i>							
	Estados Unidos	40	91	62	46	26	<ul style="list-style-type: none"> - Destacado individualismo - “Libertad y justicia para todos” - El ganador se lleva todo - Influencia del atentado del 9/11 - Prácticos
	Australia	36	90	61	51	21	<ul style="list-style-type: none"> - Autosuficiencia - Enfoque en ser los mejores - Preocupación por las tradiciones
<i>Europa Germánica</i>							
	Países Bajos	38	82	14	53	67	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en el <i>coaching</i> y empoderamiento - Normas de comportamiento rígidas - “El tiempo es dinero” - Pragmáticos
	Alemania	35	67	66	65	83	<ul style="list-style-type: none"> - Clase media fortalecida - Ideal de autorrealización - Enfoque en el rendimiento - Herencia filosófica con propensión a la planificación y pensamiento deductivo
<i>Europa Latina</i>							
	Francia	68	71	43	86	63	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad jerárquica - Colectivista en comparación a Europa - Trabajo en equipo - Consenso - Participación de minorías - Búsqueda de la seguridad a largo plazo

	Portugal	63	27	31	99	28	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia a la moral - Enfoque en el bienestar y flexibilidad - Intolerancia máxima a lo poco ortodoxo - Necesidad emocional por las reglas
<i>África Subsahariana</i>							
	Zambia & Namibia	65	30	40	45	30	<ul style="list-style-type: none"> - Marcadas desigualdades sociales - Compromiso a largo plazo - Decisiones participativas - Enfoque perceptivo
<i>Europa del Este</i>							
	Hungría	46	80	88	82	58	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía inherente de los ancianos - Fuertes símbolos de estatus y poder - Permanencia de la antigua cultura griega - Aristóteles Onassis, ejemplo de éxito - Enfoque en el mito de Cronos (tiempo)
	Polonia	68	60	64	93	38	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de una clara jerarquía - Relación laboral de mutuo beneficio - Enfoque en las tradiciones - Ortodoxos
<i>Medio Oriente</i>							
	Egipto	70	25	45	80	7	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo turco: jefes inaccesibles - Comunicación selectiva - Patriarcal - "Allah" como patrón social tradicional
	Marruecos	70	46	53	68	14	<ul style="list-style-type: none"> - Tensión entre individualismo/jerarquía - Enfoque en la equidad y rendimiento - Motivación por precisión y puntualidad
<i>Asia Confuciana</i>							
	Taiwán	50	17	45	69	93	<ul style="list-style-type: none"> - Poder centralizado - Relación laboral como familiar - Enfoque en la seguridad - Pragmáticos a largo plazo
	China	80	20	66	30	87	<ul style="list-style-type: none"> - No aspiran más allá del rango - Prevalencia de la tarea y la empresa - Preocupación alta por el rendimiento - Aceptación de lo ambiguo (idioma) - Enfoque en el tiempo y contexto
<i>Sur de Asia</i>							
	Irán	58	41	43	59	14	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de gestión de grupos - Importancia del bienestar social - Normativos
	India	77	48	56	40	51	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación poco frecuente - Integración colectivista/individualista - Religión dominante - Ostentación vs humildad - "Karma"

Etapa 2: Análisis de contenido de los sitios web

- México -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa, pero el color rojo y verde de la bandera predomina en todo el sitio web.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, conferencias, líderes.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Extensa página explicando el uso de los datos brindados. Políticas de privacidad y seguridad.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenidos se relacionado al presidente, la agencia socio-política y sus acciones.
Retórica		Alusión al “nosotros” en el contenido.
Modelos mentales		Enfoque en la experiencia de sucesos pasados (foto guerra). En las imágenes aparecen líderes o representantes, solo personas adultas. En relación al contenido, se habla de todas las reformas y logros.
Cambio		Referido a las tradiciones.
Apariencia		Enfoque en el grupo, en los ciudadanos o participantes de los eventos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Distinciones tradicionales, mayoría de figuras masculinas, hombres al poder. Presencia de la mujer, solo como acompañante, primera dama.
Orientación		Enfoque en el poder.
Apariencia		La web es sobria, en grises y con colores de la bandera de México. No hay lugar para la imaginación, vista ejecutiva.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	No hay mucha información, más titulares. Si se quiere más información se puede seleccionar. No hay enlaces o descargas externas. Toda la información de contacto o relevante se puede obtener al ingresar sin necesidad de ir hacia una ventana de contacto. Con íconos se busca guiar al usuario hacia los datos.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana. Al final, listado de todo el sitio sin necesidad de abrir un mapa de sitio. No hay contenido interactivo que entorpezca la navegación. Articulación clara.
Apariencia		Los colores se repiten, el gris es su mayoría, con detalles en los colores nacionales. Redundancia. Precisión en la estética y contenido.
Idiomas		Español e inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Información al instante, gracias a links de <i>Twitter</i> y de <i>Streaming</i> .
Apariencia		Pocas imágenes pero muchos íconos enfocados al título o a señalar el contenido. EL sitio web se encuentra enmarcado.

- Argentina -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	Se observa la bandera argentina, el escudo nacional pero no demasiado frecuente ni muy visible.
Poder y liderazgo		No hay menciones claras de premios o certificaciones o discursos de expertos, más allá que el de la presidenta.
Apariencia		Se distingue el enfoque a la presidencia pero no hay una definición clara de otras autoridades.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Claro enfoque en la agenda socio-política. Políticas de estado, indicadores e imágenes de actos oficiales, logros del país.
Retórica		Enfoque en nosotros, en la redacción de los contenidos “"Siento que estamos cumpliendo una promesa de construir un país normal", afirmó la jefa de Estado al emitir su voto”.
Modelos mentales		En las imágenes se observan autoridades, médicos, referentes, líderes políticos.
Cambio		Se habla de cuestiones como deudas, políticas, avances en los contenidos. En el menú, 3 de los 4 títulos tienen información referida a historia nacional, autoridades, presidentes, biografías, índices.
Apariencia		Enfoque en los ciudadanos o participantes de los eventos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Más allá de la figura de la presidenta como mujer, los demás contenidos se muestran hombres en puestos de poder. Hay una diferenciación clara. Una mujer aparece referido a la maternidad y la salud. Enfoque sobresaliente y frecuente de la presidenta.
Orientación		Enfoque en el trabajo y agenda política.
Apariencia		La estética es sobria, con predominancia de colores oscuros, azules o negros. No hay lugar a la imaginación. Contenidos formales.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	La información es muy breve, los textos no se extienden demasiado. Solo aquellos referidos a la historia. Frases claras, sin complejidad. Hay un menú del servicio de ciudadano, con links a todas las páginas necesarias. Los discursos o fotos aparecen completamente en la misma web, no hay enlaces o descargas externas.
Navegación		Links en fotos o se abren en la misma ventana. Información puesta en listado y fácil de reconocer.
Apariencia		La información es clara, estructurada. Los colores redundantes, se repiten, las tonalidades no cambian.
Idiomas		Español
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	La información aparece instantáneamente, al seleccionar un menú aparece toda la información disponible.
Apariencia		Bordes que enmarcan todo el contenido, hay muchas imágenes, pero pequeñas y no sobresalen frente al contenido. Se muestra todo en listado y al mirar directamente el <i>home page</i> se puede obtener toda la información de la agenda directamente.

- Dinamarca -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	No hay énfasis en el nacionalismo, el color no se relaciona a la bandera. No hay símbolos oficiales.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Imágenes de ciudadanos, actividades, espacios públicos.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	No hay referencia de agenda socio-política. Logros como “el mejor diseño danés” o “la mejor casa del mundo es danesa”.
Retórica		Enfoque en los datos de la vida danesa, en qué se destacan.
Modelos mentales		Enfoque en las actividades, en jóvenes, en lo nuevo, vida ecológica (ver lo de bici)
Cambio		Sobre lo social, se habla de los logros, innovaciones, sustentabilidad.
Apariencia		Imágenes de la cultura danesa, de los jóvenes, de la vida ecológica, de sus hábitos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	Imágenes de la diversidad sexual, padres llevando a sus hijos, desdibujamiento de roles por género.
Orientación		Hay una estética visual, además de contenidos y textos que realzan el valor de la familia.
Apariencia		Estética más divertida, imágenes de niños, de ciudadanos, familias, dibujos, madres, colores vivos.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión baja	Hay muchos contenidos y se van modificando con los idiomas que se elija. Información de redes sociales en los márgenes derechos.
Navegación		Muchas fotos, links que abren descargas externas.
Apariencia		La información aparece dentro de una estructura, pero cambiante. Muchos links e información externas. Además de opciones de seleccionar la foto para tener más información.
Idiomas		Nueve idiomas
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Información al instante y conexión con muchas redes sociales.
Apariencia y contenido		Muchas fotografías pero relacionadas al tipo de vida y costumbres de los daneses, como la comida, la bicicleta, estilo de vida, entre otros.

- Suecia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	No hay énfasis en el nacionalismo, el color no se relaciona a la bandera. No hay símbolos oficiales solo la bandera nacional de menor tamaño en la esquina superior izquierda.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Imágenes de ciudadanos, actividades, espacios públicos, festividades.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	No hay referencia de agenda socio-política. Imágenes de investigaciones, innovaciones, premios nobel.
Retórica		Frases simples y breves, con datos numéricos. Ausencia de textos largos. Muchos datos, de porcentajes, números, índices, listas.
Modelos mentales		Enfoque en las actividades, en jóvenes, en lo nuevo, estilos de vida, familia.
Cambio		Se le da importancia la ecología, sustentabilidad, educación, logros, negocios.
Apariencia		Imágenes de productos nacionales, como sitios para visitar. También de personas, con un discurso directo y breve.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	No hay roles marcados, hombres y mujeres forman parte del contenido del sitio de manera general. Alusión a los festejos de diversidad sexual.
Orientación		Hay una clara estética visual, en el juego con los contenidos e imágenes. Es un sitio muy interactivo, donde se le da lugar a los valores suecos, a la familia y a las innovaciones.
Apariencia		Tiene muchos colores, vivos, dinámicos. Aceptación de ternura con fotos de niños.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión baja	Hay muchos contenidos, dispuestos de forma dinámica. Al seleccionar una imagen, nos lleva a otra página con más información dispuesta de otra forma. Se pueden descargar archivos según el idioma.
Navegación		Muchas fotos, links que abren descargas externas. Al hacer clic, cambia la interfaz.
Apariencia		No hay una consistencia de colores, imágenes y datos. Se mantiene la estructura en el <i>home page</i> , pero se modifica al hacer clic. No hay redundancia, se maximiza la información.
Idiomas		Arábigo, chino, francés, alemán, ruso, español, sueco, inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo Plazo	Es necesario un tiempo para comprender como utilizar el sitio.
Apariencia y contenido		Muchas imágenes y contenido sobre la vida e innovaciones. Un enfoque moderno.

- Estados Unidos -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	No hay logos o sellos nacionales, solo se observan los colores de la bandera como colores principales del sitio.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Solo hay imágenes que representan los títulos del contenido.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	No hay referencia de agenda socio-política.
Retórica		El contenido apunta directamente al entendimiento de la información. No hay slogans o frases oficiales. Muchos datos, información útil, datos y trámites.
Modelos mentales		No hay información relevante para determinarlo.
Cambio		Enfoque en créditos, nuevos trabajos, viajes, votaciones, financiaciones.
Apariencia		Hay iconos de los servicios que se ofrecen, no hay imágenes de ciudadanos o estilo de vida. Enfoque en el trabajo.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Es difícil de determinar ante la falta de imágenes, pero se observa el sitio <i>kids</i> ciertos estereotipos marcados.
Orientación		Hay un enfoque hacia el trabajo, los trámites, lo formal.
Apariencia		No tiene muchos colores, ni imágenes que lo hagan más interactivo. Es un sitio sobrio, sin lugar a la imaginación. Estructurado.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Es simple, información estructurada, poca información.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, la navegación es simple y fácil de comprender. Opciones muy limitadas.
Apariencia		Articulación clara de los contenidos, interfaz sencilla. Todo el contenido centrado en pocos títulos. Redundante, se repite la estética en todos los menús.
Idiomas		Inglés y Español
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto Plazo	El sitio es simple y fácil de comprender. La información se consigue con rapidez.
Apariencia y contenido		Casi ningún imagen, solo aquellas para graficar ciertos títulos. Los contenidos son breves y claros, enfocados en el servicio.

- Australia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	No hay logos o sellos nacionales, solo se observan los colores de la bandera como colores principales del sitio.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		No hay imágenes relevantes, solo en información extra.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	No hay referencia de agenda socio-política.
Retórica		El contenido apunta directamente al entendimiento de la información. No hay slogans o frases oficiales. Muchos datos, información útil, datos y trámites.
Modelos mentales		No hay información relevante para determinarlo.
Cambio		Enfoque en créditos, nuevos trabajos, viajes, votaciones, eventos.
Apariencia		Hay iconos de los servicios que se ofrecen, no hay imágenes de ciudadanos o estilo de vida. Enfoque en el trabajo.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Difícil de determinar ante la ausencia de imágenes. Solo a través del icono de familia tipo y del hombre como trabajador.
Orientación		Hay un enfoque hacia el trabajo, los trámites, lo formal.
Apariencia		No tiene muchos colores, ni imágenes que lo hagan más interactivo. Es un sitio sobrio, sin lugar a la imaginación. Estructurado.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta (media: 51)	Es simple, información estructurada, pero con mucha información al ingresar a los links.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, la navegación es simple y fácil de comprender.
Apariencia		Articulación clara de los contenidos, interfaz sencilla. Todo el contenido centrado en pocos títulos. Redundante, se repite la estética en todos los menús.
Idiomas		Inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto Plazo	El sitio es simple y fácil de comprender. La información se consigue con rapidez.
Apariencia y contenido		Casi ningún imagen, solo aquellas para graficar ciertos títulos. Los contenidos son breves y claros, enfocados en el servicio.

- Alemania -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	Se encuentra el logo oficial muy pequeño en el extremo izquierdo. No hay otros sellos oficiales o colores presentes.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Imagen del primer ministro y pocas de ciudadanos.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	Referido a agenda socio-política pero no demostrando éxito.
Retórica		El contenido apunta directamente al entendimiento de la información. No hay slogans o frases oficiales. Muchos datos, información útil e informes anuales.
Modelos mentales		Referencia a la educación, sostenibilidad, jóvenes investigadores.
Cambio		El contenido es sobre novedades, avances, desarrollos tecnológicos.
Apariencia		Imágenes de familias o grupos sociales.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Se ve claramente la familia tradicional, la división de roles según género, más allá del claro protagonismo de la primer ministro (mantiene rol tradicional)
Orientación		Hay un enfoque hacia el trabajo, la investigación, el desarrollo.
Apariencia		Los colores son sobrios, se mantiene la estructura, no hay lugar a la imaginación o lo dinámico.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Es simple, información estructurada, pero con mucha información al ingresar a los links.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, la navegación es simple y fácil de comprender.
Apariencia		Articulación clara de los contenidos, interfaz sencilla. Todo el contenido centrado en pocos títulos. Redundante, se repite la estética en todos los menús. Listados para estructurar los datos.
Idiomas		Alemán e inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo Plazo	El sitio es sencillo pero al ingresar a los links se complejiza entenderlo.
Apariencia y contenido		Hay muchas imágenes que acompaña el contenido de los textos. Enfoque en las tradiciones culturales.

- Holanda -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	Se encuentra el logo oficial muy pequeño en el centro.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Imágenes de ciudadanos y espacios públicos
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	No hay referencia fuerte de la agenda socio-política
Retórica		El contenido apunta directamente al entendimiento de la información. No hay slogans o frases oficiales. Muchos datos e información útil
Modelos mentales		Referencia a la educación, sostenibilidad, jubilación, vacaciones
Cambio		Todo el contenido es sobre la actualidad social.
Apariencia		Imágenes de familias o grupos sociales.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	Se reflejan roles tradiciones de la familia o el trabajo.
Orientación		Hay un enfoque hacia el trabajo, vacaciones, jubilaciones.
Apariencia		Los colores son sobrios, hay dinamismo en los contenidos, imágenes con niños y ancianos.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Es simple, información estructurada.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, la navegación es simple y fácil de comprender.
Apariencia		Articulación clara de los contenidos, interfaz sencilla. Listado de todos los contenidos. Muy estructurado y sobrio.
Idiomas		Holandés e inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo Plazo	Es necesario un tiempo para comprender como utilizar el sitio, la información está estructurada pero es abundante.
Apariencia y contenido		Pocas imágenes pero mucho contenido. Mucha información de la actualidad.

- Portugal -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa, pero el color rojo y verde de la bandera predomina en todo el sitio web. Además, en la estructura de los gobernantes aparece la bandera en cada foto.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, conferencias, líderes, documentos oficiales.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Registro especial para ciudadanos.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenido se relacionado al presidente, la agencia socio-política y sus acciones.
Retórica		Alusión al “nosotros” en el contenido.
Modelos mentales		Enfoque en la experiencia, las reformas, democracia.
Cambio		Importancia a la historia. Mucha información sobre el gobierno, su composición, desarrollo.
Apariencia		Enfoque en el grupo político, en los ciudadanos o participantes de los eventos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	Desdibujamiento de roles, también se ve a la mujer al poder.
Orientación		Enfoque en la familia.
Apariencia		Colores vivos, imágenes dinámicas.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Hay mucha información e imágenes, pero estructuradas. En todas las páginas hay opción de volver a la inicial.
Navegación		Al final aparece el listado de todo el sitio web, sin necesidad de un mapa.
Apariencia		Todo el sitio mantiene los colores nacionales, se repite la estética, hay redundancia en la forma de presentar el contenido.
Idiomas		Portugués e inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Sección de links rápidos. Opción de <i>streaming</i> .
Apariencia		Muchas imágenes que sustentan el contenido.

- Francia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa, pero es frecuente las fotos de actos políticos.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, conferencias, líderes.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Página completa sobre cuestiones legales.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	En logros se muestran a personas aisladas, no éxito de grupo.
Retórica		El discurso es argumentativo, con foco en el contenido, presentando también mediante infografías. También mediante frases breves de Twitter o titulares. Los contenidos se basan en lo que han realizado, en reportes anuales.
Modelos mentales		En la <i>home page</i> se habla de acciones y cierto enfoque en la juventud. Uno de los cuatro menús es sobre acción.
Cambio		Todo es sobre actualidad.
Apariencia		Imágenes de individuos o fotografías sobre el contenido. Mensajes directos o breves.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	Desdibujamiento de roles, también se ve a la mujer en trabajos como mecánica.
Orientación		Enfoque en la estética visual.
Apariencia		Colores vivos, imágenes dinámicas.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Hay mucha información e imágenes, pero estructuradas.
Navegación		Al final aparece el listado de todo el sitio web, sin necesidad de un mapa. Solo cuatro títulos principales que guían toda la información.
Apariencia		Todo el sitio mantiene los colores nacionales, se repite la estética, hay redundancia en la forma de presentar el contenido.
Idiomas		Francés e inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo plazo	Posible descarga de todos los elementos. Es una web que se demora en entender, pero donde se encuentra todos los datos necesarios.
Apariencia		Muchas imágenes o e iconos para títulos y archivos. Reportes que muestran el avance del gobierno.

- Namibia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa, pero son las únicas imágenes que hay.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en el gobierno y sus acciones.
Apariencia		Tiene una interfaz simple, donde las únicas imágenes son la bandera, escudo y el presidente.
Seguridad		Sección de registro para acceder a parte privada del sitio. Menú para los términos y condiciones de uso.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	La mayor parte del contenido son artículos referidos a la agenda-socio política. No hay imágenes.
Retórica		Muchos artículos, no es relevante para análisis.
Modelos mentales		La única fotografía corresponde al presidente.
Cambio		Enfoque en las tradiciones
Apariencia		El contenido más periodístico dificulta el análisis. Hay un sitio en particular relacionado al pueblo y democracia, enfocando en los ciudadanos. Además de foros y un espacio para que todos comenten experiencias con los servicios del estado.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	No hay roles específicamente determinados, ni en contenidos o imágenes.
Orientación		Enfoque en la familia.
Apariencia		Colores vivos.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión baja	Hay mucha información pero no está estructurada
Navegación		Es complicada la navegación, se abren links externos y no se comprende muy bien el contenido. Se abren contenidos diferentes al seleccionar menú o subtítulos.
Apariencia		Los colores y la interfaz van cambiando conforme se ingresa a distintos menús.
Idiomas		Inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Toda la información se puede encontrar en el sitio web.
Apariencia		No hay imágenes pero si mucho contenido y links.

- Zambia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa, pero es frecuente las fotos de actos políticos. Reportes y anuncios basados en la credibilidad.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, conferencias, líderes.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Sección de registro para acceder a parte privada del sitio.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	La mayor parte del contenido son artículos referidos a la agenda-socio política. No hay imágenes relevantes.
Retórica		Mucha comunicación periodística. Un dato relevante son frases o slogans que se van modificando, en el <i>home page</i> .
Modelos mentales		Las pocas imágenes corresponden a líderes.
Cambio		Enfoque en la historia.
Apariencia		El contenido más periodístico dificulta el análisis. Hay un sitio en particular relacionado al pueblo y democracia, enfocando en los ciudadanos. Además de foros y un espacio para que todos comenten experiencias con los servicios del estado.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	No hay roles específicamente determinados, ni en contenidos o imágenes.
Orientación		Se ven espacios de cooperación y creación conjunta como foros y el espacio de ciudadanos.
Apariencia		Estética visual acorde al perfil femenino.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión baja	Hay mucha información pero no está estructurada
Navegación		Es complicada la navegación, se abren links externos y no se comprende muy bien el contenido.
Apariencia		Los colores y la interfaz van cambiando conforme se ingresa a distintos menús.
Idiomas		Inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Toda la información se puede encontrar en el sitio web.
Apariencia		Muy pocas imágenes con mucho contenido y links.

- Hungría -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Bajo D	Escudo pequeño y ciertas líneas del color nacional.
Poder y liderazgo		No se distinguen expertos o certificaciones, logros.
Apariencia		Imágenes de líderes.
Seguridad		No se solicita ningún registro para información en particular, el acceso de completamiento abierto.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	Referido a agenda socio-política.
Retórica		No hay retórica de “nosotros”, solo argumentos de las políticas del gobierno
Modelos mentales		Hay un enfoque al gobierno, pero también a las actividades sociales del país.
Cambio		Importancia a lo tradicional.
Apariencia		Imágenes de individuos, lugares, eventos; ausencia de grupos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculi no	Hay una sala especial sobre la familia y los valores.
Orientación		Enfoque en los logros y el trabajo.
Apariencia		Estética limpia, colores sobrios, fondo blanco y líneas demarcadas.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Es simple, solo tres menús disponibles y poca información.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, la navegación es simple y fácil de comprender.
Apariencia		Articulación clara de los contenidos, interfaz sencilla. Todo el contenido centrado en pocos títulos. Redundante, se repite la estética en todos los menús.
Idiomas		Húngaro e Inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo Plazo	El sitio es sencillo pero no hay suficiente información, si así se desea se la puede requerir. Más imágenes que contenido.
Apariencia y contenido		Enfoque en lo tradicional, en el gobierno, las políticas, la familia. Muchas imágenes.

- Polonia -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa varios símbolos nacionales y los colores corresponden a los nacionales
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en líderes, actos políticos y conferencias
Apariencia		Fotografías solo hay del presidente y ministros y galería de actos políticos.
Seguridad		Sección amplia sobre privacidad y también contacto con abogados.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Individualismo	Hay presencia de agenda socio-política.
Retórica		Enfocado en los logros presidenciales o individuales. Frases directas y personales.
Modelos mentales		Hay un enfoque tradicional pero también valorando la juventud. Como el premio de la joven política.
Cambio		Enfoque en lo tradicional
Apariencia		Principalmente imágenes de personas en particular, con protagonismo del presidente.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Clara mayoría de hombres en posiciones de poder. La mujer se la observa en el rol tradicional junto a niños.
Orientación		Clara orientación a la agenda socio-política y servicios al ciudadano.
Apariencia		Fondo blanco con colores nacionales. No hay lugar a la imaginación o ternura.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	La información es muy breve, no se extienden demasiado los textos. Solo aquellos referidos a la historia. Frases claras, sin complejidad.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, no hay enlaces externos.
Apariencia		Tiene una interfaz muy simple, blanca con líneas de los colores de la bandera. La estética se repite, el diseño es redundante.
Idiomas		Inglés y polaco.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Se encuentra toda la información directamente. Además cuenta con mapa del sitio o enlaces rápidos en cada página de la interfaz.
Apariencia		Pocas imágenes, solo en el <i>home page</i> . Concentración de contenidos o descargas de archivos.

- Egipto -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa pocos símbolos nacionales y el fondo corresponde a las construcciones emblemáticas.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en información técnica, cuestiones electores, socio-políticas.
Apariencia		Fotografías solo hay del presidente y ministros e imágenes que acompañan los títulos del <i>home page</i> relacionadas a servicios para el ciudadano.
Seguridad		Sección privada con acceso con clave.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Gran enfoque en agenda sociopolítica
Retórica		Referencia a slogans, a la visión del gobierno, a la sociedad.
Modelos mentales		Solo hay imágenes de los gobernantes.
Cambio		En el <i>home page</i> se presentan muchas novedades de interés para los ciudadanos.
Apariencia		Imágenes de organizaciones de salud, elecciones, cuestiones sociales.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	No hay rasgos de familia o tradicionales. Tampoco imágenes de mujeres.
Orientación		Clara orientación a la agenda socio-política y servicios al ciudadano.
Apariencia		Fondo blanco, pocos colores, estética sobria.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Mucho contenido, pero estructurado. Además de un sitio de FAQ's muy desarrollado.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana pero para obtener el contenido hay que hacer clic.
Apariencia		Tiene una interfaz muy simple, blanca con líneas de los colores de la bandera. La estética se repite, el diseño es redundante.
Idiomas		Inglés y árabe.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Mucha información, además de encuestas para obtener <i>feedback</i> rápido.
Apariencia		Casi no hay imágenes, se presenta mucha información.

- Marruecos -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa varios símbolos nacionales y predominan los colores de la bandera.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, discursos reales, líderes políticos.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Sección privada con acceso con clave.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenido se relaciona a la agenda socio-política.
Retórica		Discursos oficiales, contenido formal.
Modelos mentales		Solo hay personas adultas, lideres.
Cambio		Importancia a la religión, las fechas nacionales,
Apariencia		Enfoque en el grupo, en los ciudadanos o participantes de los eventos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	No hay rasgos de familia o tradicionales. Tampoco imágenes de mujeres.
Orientación		Clara orientación a la agenda socio-política y a los discursos reales.
Apariencia		Colores vivos de las imágenes. El hombre aparece como predominante en el poder.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Mucho contenido, pero estructurado. Además de un sitio de FAQ's muy desarrollado.
Navegación		Todo se abre en la misma ventana, no hay enlaces externos. Toda la información se encuentra en el <i>home page</i> .
Apariencia		Tiene una interfaz muy simple, blanca con líneas de los colores de la bandera. La estética se repite, el diseño es redundante.
Idiomas		Árabe, inglés, francés y español pero con traducción automática.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Toda la información ya se encuentra presentada en el <i>home page</i> , hay posibilidad de obtener información extra (newsletter)
Apariencia		Muchas imágenes y contenido. No cuenta con FAQs pero si con mapa de sitio aunque no muy detallado.

- Taiwán -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa el logo, la bandera, edificios institucionales.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros del país, noticias y líderes.
Apariencia		En todas las imágenes se observa a los líderes políticos.
Seguridad		Acceso libre.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenidos se relacionado al presidente, la agencia socio-política y sus acciones.
Retórica		Alusión al “nosotros” en el contenido.
Modelos mentales		Muchas imágenes y contenidos sobre líderes e historias de éxito.
Cambio		Enfoque en la tradición, historia y eventos patrios.
Apariencia		Imágenes de grupos y del rol del presidente en la sociedad.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	Aunque se ve la mujer al poder, el rol tiende a ser tradicional en relación a la familia tipo.
Orientación		Se observan fotos que aluden a la familia y a ciudadanos. También a la calidad de vida.
Apariencia		Los colores son llamativos, con estética poco sobria. Igualmente, hay un sitio particular para niños donde se juega con la ternura y el humor.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Es compleja pero estructura, la interfaz no ocupa toda la pantalla y es fácil de observarla en su totalidad.
Navegación		Los links se abren en el mismo sitio, además cuenta con mapa de sitio muy detallado.
Apariencia		Todo el sitio mantiene los colores nacionales, se repite la estética, hay redundancia en la forma de presentar el contenido. Tiene un tour virtual.
Idiomas		Mandarín e inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo plazo	Tiene una interfaz simple, pero mucho contenido.
Apariencia		La estructura es compleja, hay muchas imágenes, un mapa de sitio extenso.

- China -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa símbolos nacionales, no de manera significativa
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros, líderes, documentos oficiales.
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Registro especial para ciudadanos.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenidos se relacionado al presidente, la agencia socio-política y sus acciones.
Retórica		No es clara.
Modelos mentales		Enfoque en la experiencia y en líderes.
Cambio		Importancia a la historia y el gobierno.
Apariencia		Enfoque en el grupo político, en los ciudadanos o participantes de los eventos.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	No se observan mujeres en roles importantes, solo en imágenes en relación a la salud.
Orientación		Enfoque en el trabajo y agenda política
Apariencia		Estética sobria y seria.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión bajo	Hay mucha información e imágenes. Los contenidos se encuentran dispersos.
Navegación		Muchas opciones y distintos sectores en la interfaz, en todos los ángulos. No hay una coherencia en estructura. Links abren nuevas páginas.
Apariencia		No hay una estética clara, va cambiando según el menú que se trate. Aunque no varían mucho los colores.
Idiomas		Mandarín e inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo plazo	La plataforma es difícil de comprender rápidamente, hay muchas opciones y archivos que se pueden descargar. Además de páginas externas.
Apariencia		Muchas imágenes y contenidos. Mapa de sitio muy detallado.

- Irán -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	Se observa un logo con los colores de la bandera. No es significativo.
Poder y liderazgo		El contenido se enfoca en logros del país, noticias y líderes.
Apariencia		La imagen principal es del presidente.
Seguridad		Cierto acceso restringido.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Todo el contenido se relaciona al país en general.
Retórica		La retórica no es clara.
Modelos mentales		Enfoque en sabios.
Cambio		Enfoque en la tradición, historia y en los valores.
Apariencia		Imágenes de grupos y del rol de líderes en la sociedad.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Femenino	No hay roles determinados.
Orientación		Se observan fotos que aluden a la familia y a ciudadanos. También a la calidad de vida.
Apariencia		Hay una estética cuidada, colores claros, imágenes de niños, paisajes.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión alta	Está bien definida, tiene mucho contenido pero limitado.
Navegación		Los links se abren en el mismo sitio, además cuenta con mapa de sitio muy detallado más un directorio web.
Apariencia		La estética es simple y redundante.
Idiomas		Persa e inglés.
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Corto plazo	Se puede encontrar toda la información actual, como del clima o de los horarios de oración.
Apariencia		Pocas imágenes en el inferior de la página pero no están relacionadas al contenido. Hay concentración en la información.

- India -		
Dimensión/ Categorías	Tipo Extremo	Descripción
<i>Distancia del poder</i>		
Moral Social	Alto D	En la web en general no es significativa la presencia de símbolos, pero hay una sección específica sobre los mismos.
Poder y liderazgo		Hay logos de certificados de calidad,
Apariencia		En todas las imágenes se observa al presidente, representantes o líderes políticos.
Seguridad		Registro especial para ciudadanos.
<i>Individualismo</i>		
Imágenes del éxito	Colectivismo	Enfoque en la agenda socio-política.
Retórica		No es clara.
Modelos mentales		Enfoque en sabios.
Cambio		Mucha importancia a la tradición y la religión.
Apariencia		Imágenes de grupos, ciudadanos, del país.
<i>Masculinidad</i>		
Género	Masculino	Roles definidos, la mujer aparece en menús de cultura, arte, salud y el hombre en roles de poder, de trabajo o militares.
Orientación		Enfoque en el país en todas sus especificaciones, con atención al trabajo y la religión.
Apariencia		La apariencia es más femenina, muchos colores, imágenes de niños. Información sobre salud y calidad de vida.
<i>Evasión de la incertidumbre</i>		
Estructura	Evasión baja	Mucha información, en diferentes sectores, una estructura complicada de entender rápidamente.
Navegación		Se abren nuevas ventanas que no tienen una interfaz similar al <i>home page</i> .
Apariencia		La estética es ambigua, no hay coherencia de colores o contenidos.
Idiomas		Hindi e inglés
<i>Orientación a largo plazo</i>		
Modelos mentales	Largo plazo	Es necesario cierto tiempo para comprender como utilizar la interfaz y conocer toda la información en ella.
Apariencia		FAQs y mapa de sitio muy detallado. También otras ventanas relacionadas a ayudas hacia el ciudadano y de archivos para descargar.

Capturas de los sitios web

ARGENTINA

Argentina.gov.ar
Presidencia de la Nación

Inicio | Mapa del sitio | Contacto | Traducir | Ingreso | Registro

PAÍS | INFORMACIÓN | TRÁMITES | DIRECTORIO

Asignación Universal por Hijo (AUH)

¿Cómo hago para solicitarla?

en tu móvil | El Portal Oficial de Argentina está disponible para teléfonos celulares | m.argentina.gov.ar

- Trámites en línea**
Más fácil desde internet
- Más consultados**
La información más solicitada
- Mapa Interactivo**
Buscador de organismos públicos

AGENDA
Oficina de Violencia Doméstica sin receso
PROGRESAR: Acreditación de asistencia a clases
Esteroides 2016

NOVEDADES
Trámites de DNI y Pasaporte: También en vacaciones
Traspaso de la Policía Federal a la Ciudad
Cómo enfrentar la ola de calor

ÚLTIMAS INCORPORACIONES
Feriados 2016 en Argentina
Horario de verano para visitar el Colón (¡Libros en movimiento!)

VER TODOS +

MAPA DEL SITIO

ARGENTINA GOB.AR	PAÍS	INFORMACIÓN	TRÁMITES	DIRECTORIO
Accesibilidad	Acerca de Argentina	Temas	AZ	AZ
Agencia	Acerca del Gobierno	Ciudadanos	Temas	Asesoría al público
Buscador avanzado	Provincias	Empresas	Organismo	Teléfonos útiles
Encuestas	Medios de comunicación	Estrategias	Hechos cívicos	Uso
Ho carpeta			PopUp	Mapa interactivo
Multimedia			En línea	
Noticias				
Páginas frecuentes				
Mapa				

Argentina.gov.ar
Presidencia de la Nación

Inicio | Mapa del sitio | Contacto | Traducir | Ingreso | Registro

PAÍS | INFORMACIÓN | TRÁMITES | DIRECTORIO

Temas | Ciudadanos | Empresas | Extranjeros

Ciencia y tecnología • Cultura • Deportes • Economía y finanzas • Educación • Justicia • **Salud** • Políticas sociales
Seguridad • Servicios públicos • Trabajo • Transporte • Turismo

INFORMACIÓN

Contenidos

- Programas
- Adiciones
- VIH/SIDA
- Primeros Auxilios

Los más vistos

hospitales drogadicción dengue donar sangre salud sexual incucaj salud mental tabaquismo

¿Dónde consultar?

Organismos

Consultá los organismos públicos, instituciones y organizaciones, estatales y no estatales, dedicados a la temática.

[+] ver estatales [!] ver no estatales

Organismos relacionados

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica
Instituto Nacional Central Único Coordinador de Ablación e Implante
Instituto Nacional del Cáncer

preguntas frecuentes de este tema.

Noticias

- Cómo enfrentar la ola de calor
- Retiro del mercado de milanesas de soja
- Recomendaciones por uso de pontiacia

VER TODAS +



TALKS ON THE SITUATION IN SYRIA
Implementing a comprehensive ceasefire

NATO IN THE AEGEAN
A valuable contribution to the fight against human traffickers

FRANK-WALTER STEINMEIER AND JEAN-MARC AYRAULT IN KYIV
Fighting for progress in the reform process

Angela Merkel, Barack Obama, David Cameron and François Hollande urge the parties to the conflict in Syria to respect the ceasefire.



AFGHAN ASYLUM-SEEKERS

Voluntary return

A special flight to Kabul has returned 125 Afghan citizens required to leave Germany. Voluntary return is a very important issue. Returnees can help rebuild Afghanistan, said Federal Interior Minister Thomas de Maizière. [► more](#)



XENOPHOBIC INCIDENTS

German government condemns violence and rabble-rousing

The German government has roundly condemned the outbreaks of xenophobic violence in Clausnitz and Bautzen. [► more](#)



EUROPEAN COUNCIL MEETING IN BRUSSELS

EU reaches an agreement with the United Kingdom

The European Council has decided on extensive new regulations in order to keep the United Kingdom in the European Union. The Chancellor has welcomed the agreement. Negotiations focused at all times on unity and identifying common ground among all 28 member states. [► more](#)



EXPLOSION IN ANKARA

Federal Government condemns attack

Chancellor Merkel and Foreign Minister Steinmeier have expressed their shock after the attack in Turkey's capital Ankara. "The Federal Government strongly condemns this new terrorist act", the Chancellor emphasised. [► more](#)

THE CHANCELLOR IN PICTURES



TO MEDIA 

INFORMATION MATERIAL

ISSUED BY THE
FEDERAL GOVERNMENT



REMEMBRANCE AND COMMEMORATION

AUSTRALIA

Helping you find government information and services



Benefits and Payments

Aged care, carers, crisis, disability, family, Indigenous, jobseekers, veterans, youth payments and services



Business and Industry

ABN, grants, non-profit and small business, primary industry, import and export, science and technology, tenders



Culture and Arts

Indigenous heritage and history, arts grants, cultural institutions, heritage, history, honours and awards, family history



Education and Training

Early childhood, school, higher education, international students, skills recognition, scholarships, VET



Environment

Energy efficiency, environmental management and protection, biodiversity, grants, natural resources



Family and Community

Births, deaths and marriages, child care, housing and property, relationships, social issues



Health

Workplace health and safety, drug and alcohol use, health promotion, health insurance, disability insurance, children's health, mental health, sport



Immigration and Visas

Australian citizenship, customs, work, study and short-term visas, migration and tourism



IT and Communications

Internet, online shopping, postal services, TV and radio



Jobs and Workplace

Careers, government jobs, employment services, disability employment, working conditions



Money and Tax

Tax returns, ABN, superannuation, personal finance, financial regulation



Passports and Travel

Customs and quarantine, embassies and consulates, travelling overseas



Public Safety and Law

Consumer protection, fraud, online safety, scams, emergency services, legislation, police, rights



Security and Defence

National security, cyber security, ADF, military history, commemoration



Transport and Regional

Registration and licences, roads and transport, aviation, regional development



A-Z of Government Services

Lost superannuation, myGov, visa finder, do not call register, jobsearch

Upcoming public holiday

The next holiday for [Australian Capital Territory](#) is:

MON
14
MAR

Canberra Day

[See all upcoming public holidays >](#)

What's the Government promoting?

WE'RE INVESTING IN THE IDEAS BOOM

National Innovation and Science Agenda
Explore the Agenda-learn more about the #ideasboom

BE INFORMED. BE PREPARED.

Smartraveller
Stay safe when travelling overseas. Be informed and prepared.



Girls Make Your Move
Inspires young women to be more active and play sport.



BreastScreen Australia
Invitation for free breast screening now covers women 70-74.



Open for Business
Learn more about Australia's export agreements with Asia.



Ice Destroys Lives
Learn more about the serious harms of the drug 'ice'.



About Government

- [Contact Government](#)
- [Departments and Agencies](#)
- [Publications](#)
- [Apps](#)

About Australia

- [Facts and Figures](#)
- [Special Dates and Events](#)
- [Our Country](#)
- [Australian Stories](#)

News and Social Media

- [Media Releases](#)
- [Social Media](#)
- [Campaigns](#)
- [What's On](#)
- [Public Consultations](#)

myGov

- [myGov](#)

Quick Links

- [Parliament of Australia](#)
- [Prime Minister](#)
- [Department of Human Services](#)
- [Australian Taxation Office](#)
- [Bureau of Meteorology](#)
- [Department of Immigration and Border Protection](#)
- [smartraveller.gov.au](#)
- [business.gov.au](#)

State and Territory Governments

- [Australian Capital Territory](#)
- [New South Wales](#)
- [Northern Territory](#)
- [Queensland](#)
- [South Australia](#)
- [Tasmania](#)
- [Victoria](#)
- [Western Australia](#)
- [Local governments](#)

CHINA


简体 | 繁体 | English 2016年2月1日 星期一 公務郵箱 | 舊版回購

中华人民共和国中央人民政府
The Central People's Government of the People's Republic of China

www.gov.cn

搜索热词: 政府工作报告 督查 農業水價 春运

国务院 新闻 专题 政策 服务 问政 数据 国情



李克强在宁夏固原考察团集 | 專題 (02-01)

李克强為敬老院送“福”壽 | 過小年吃餃子 | 給回族老人送新衣 | 考察飲水安全

李克強在西海固看望特困村民 | 勉勵轉學生 | 走訪最貧困的村 (02-01)

李克強批示：讓發展成果更多惠及全體農民工 (02-01)

中國政府網等網站啟動“我向總理說句話”活動 | 專題 | 徵集建言 (01-31)

简体 | 繁体 | English 2016年2月1日 星期一 公務郵箱 | 舊版回購

中华人民共和国中央人民政府
The Central People's Government of the People's Republic of China

www.gov.cn

搜索热词: 政府工作报告 督查 農業水價 春运

国务院 新闻 专题 政策 服务 问政 数据 国情



李克强在宁夏固原考察团集 | 为敬老院送“福”“寿” | 音频 (02-01)

李克强与宁夏固原敬老老人一起过小年吃饺子 | 给回族老人送新衣 (02-01)

李克强：饮水安全既是民生工程也是发展工程 | 按西海固贫困根子 (02-01)

李克强批示：让发展成果更多惠及全体农民工 (02-01)

中国政府网等网站启动“我向总理说句话”活动 | 专题 | 网友建言 (01-31)

总理 国务院 部门 地方

- 李克强：着力稳定和扩大农民工就业 切实维护劳动保障权益 让发展成果更多惠及全体农民工 (02-01)
- 李克强与敬老老人一起过小年吃饺子 (02-01)
- 李克强为宁夏固原敬老院送“福”“寿” (02-01)
- 李克强过小年走访敬老院，给回族老人送新衣 (02-01)
- 李克强：饮水安全既是民生工程也是发展工程 (02-01)
- 李克强：建重大饮水工程 按西海固贫困根子 (02-01)
- 李克强主持召开教育科技文化卫生体育界人士和基层群众代表座谈会 (01-28)

李克强在宁夏考察 登记制度改革实施

我向总理说句话

王蒙小英：一些新农特产品过程中，大里树木被砍伐，乡村小路变成泥路，望发展时更注重绿化和田风貌的保留。

毛毛：临盆新生儿LUNA麻，与上户口挂钩，减少儿童丢头和破译案率，增加找回概率。

部长之声

张勇 农村工作要抓好6件大事

王翰林 进一步加强2016年电力安全生产工作

回应关切

职业资格集中清理基本完成

国务院印发《决定》，再次公布取消61项职业资格许可和认定事项。至此职业资格集中清理工作基本完成。

意见征集

“国考”违纪违规处理办法修订草案征求意见 互联网信息内容管理行政执法程序规定征求意见

文件 法律法规 解读 评论 督查

- 中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于加大脱贫攻坚力度支持革命老区开发建设的指导意见》 (02-01)
- 国务院办公厅关于推进农业水价综合改革的意见 (01-29)
- 中共中央 国务院印发《落实发展新理念加快农业现代化 实现全面小康目标的若干意见》 (01-27)
- 国务院办公厅关于批准大庆市城市总体规划的通知 (01-27)
- 国务院关于淄博市城市总体规划的批复 (01-26)
- 国务院办公厅关于同意建立服务业发展部际联席会议制度的函 (01-25)

新闻发布 网络访谈

- 国务院政策吹风会介绍深入推进新型城镇化建设《意见》等有关政策情况 (01-29)
- 外交部就美国国务卿访华等答问 (01-29)
- 证监会回应“实施注册制之后投资风险或将增加” (01-29)
- 外交部发言人就中国外交部长出访非洲四国等答问 (01-28)
- 外交部就柬埔寨副首相兼外长贺南洪关于南海问题表态报道等答问 (01-27)

服务 查询

公民 企业 外国人 社会组织

信息

- 教育部新闻发布机构电话
- “十三五”规划编制工作
- 2016就业季招聘时间提示

专题

- 2016年公务员招考
- 改革进行时
- 2015首届全国青年运动会


DINAMARCA


DENMARK DK
THE OFFICIAL WEBSITE OF DENMARK

Contact | Media | Visit | Study | Invest | Work |


[QUICK FACTS](#) | [SOCIETY](#) | [LIFESTYLE](#) | [MEET THE DANES](#) | [GREEN LIVING](#) | [VIDEOS](#) | [BLOGS](#)

UN CITY - A STAR IN COPENHAGEN'S HARBOUR
The regional headquarters of UN have become one of Copenhagen's more noticeable - and green - landmarks.





Rene Redzepi
"For me cooking is something that is completely transparent and without pretence, that is honest and generous and has something true and original to it." [Read more](#)




How Denmark became a cycling nation
In the 1960s, cars were threatening to displace bicycles in the main Danish cities. But the oil crisis, the environmental movement and a couple of controversial road projects reversed the trend. [Read more](#)


DENMARK AT A GLANCE

Get an overview of Denmark's history, government, politics and geography. Even though Denmark is a small country with only 5.6 million people, it has a fascinating and rich history to tell.


- > Map of Denmark
- > Facts about Denmark
- > Government & politics
- > National anthems




[MORE PICTURES FROM DENMARK >](#)




New Nordic recipes
Find examples of what the New Nordic Cuisine has to offer. [Read more](#)




Fact sheet: It's all about Denmark
How many Danes live in Denmark? What is the capital of Denmark? Does Denmark have the Euro or the Krone? Find out the answers and more quick facts about Denmark and the Danes. [Download fact sheet](#)




New special report out now
The world's population is growing and in 2050 will exceed 9 billion. Can we produce enough food in the future – without destroying the Earth's environment and climate?
Read Focus Denmark's [special report on food and agriculture](#) for more



Greenland & the Faroes
The [Faroe Islands](#) in the North Atlantic and [Greenland](#), which is part of the North American continent, also belong to the Kingdom of Denmark but have autonomous self-rule.




Traditions in Denmark
In Denmark, great attention is paid to traditions and festivals, though without great ceremony. Many Danish traditions are based around the Christian calendar. [Read more](#)



Danish restaurant Noma - one of the world's best restaurants
What happens in one of the world's best restaurants? Head chef René Redzepi tells about the concept, the food and the passion. [Watch video](#)

Denmark.dk

QUICK FACTS Facts and Statistics Map of Denmark National Anthems National Flag Weather Forecast	SOCIETY Government and Politics History Monarchy Religion Welfare Greenland, The Faroes and The German Minority	LIFESTYLE Architecture Design Fashion Film Food & Drink Literature Music Sport	MEET THE DANES copenhagen pride Great Danes Home sweet home Learning Danish Nine tips if you are new to Denmark Traditions in Denmark Work-Life Balance	GREEN LIVING Bicycle Culture Copenhagen Nordic Cuisine Strategies & Policies Sustainable projects Wind Energy
---	--	---	---	--

Follow Denmark on:  About Denmark.dk | [Sitemap](#) | [Contact](#) | [More websites about Denmark](#)


Ministry of Foreign Affairs of Denmark

DENMARK **DK** Kontakt | Medien | Besuchen | Studieren | Investieren | Arbeiten Other languages Suche

Die OFFIZIELLE WEBSITE VON DÄNEMARK

FAKTEN IN KÜRZE GESELLSCHAFT LEBENSSTIL WIR DÄNEN GREEN LIVING BLOGS VIDEOS

WIR DÄNEN
Wer sind die Dänen, und wie lebt es sich in Dänemark?



DENMARK **DK** Contact | Media | Visit | Study | Invest | Work Other languages Search

THE OFFICIAL WEBSITE OF DENMARK

QUICK FACTS SOCIETY LIFESTYLE MEET THE DANES GREEN LIVING VIDEOS BLOGS

EARLY NATURE LESSONS IN DENMARK'S FOREST PRESCHOOLS
"They come in pink dresses but a month later, they have worms in their pockets."



DENMARK **DK** Contacto | Medios | Visitar | Estudiar | Invertir | Trabajar Other languages Buscar

EL SITIO WEB OFICIAL DE DINAMARCA

DATOS RÁPIDOS SOCIEDAD CONOZCA A LOS DANESES ESTILO DE VIDA VIDA ECOLÓGICA VIDEOS BLOGS

CONOZCA A LOS DANESES
¿Qué rasgos caracterizan a los daneses? Muchos residentes sugieren que los daneses son abiertos y acogedores.



DENMARK **DK** Contact | Media | Visit | Study | Invest | Work Other languages Search

THE OFFICIAL WEBSITE OF DENMARK

QUICK FACTS SOCIETY LIFESTYLE MEET THE DANES GREEN LIVING VIDEOS BLOGS

COPENHAGEN BECOMES THE CAPITAL OF RAINBOW COLOURS
Every August the capital of Denmark explodes in a palette of rainbow colours to rejoice sexual diversity. Copenhagen Pride is an annual celebration of the LGBT community.



EGIPTO

ESTADOS UNIDOS

E-mail or Chat Us Your Question Change Text Size: A

HomeGovernment Agencies and Elected OfficialsHealthHousing and CommunityJobs and UnemploymentMoney and ShoppingTravel and ImmigrationMore Services

Search the Government Search

[Español](#) [For Kids](#)

USA.gov is your online guide to government information and services.

Most Popular

Money and Credit

- Unclaimed Money
- Free Credit Report
- Where's my Refund?
- More Money Information

Voting and Elections

Find a Job

Immigrate to the United States

[Back to Top](#)

Find Government Services and Information by Topic

A-Z Index of U.S. Government Agencies

Find contact information for federal government departments and agencies.

Benefits, Grants, and Loans

Learn about government programs that provide financial help for individuals and organizations.

Health

Find health resources from the government.

Housing and Community

Get information and services to help with finding and keeping a home.

Jobs and Unemployment

Find out how and where to look for a new job or career, get help if you are unemployed, and more.

Money and Shopping

Learn about consumer issues, taxes, unclaimed money, buying from the government, and more.

Travel and Immigration

Learn about visiting, traveling within, and moving to the United States.

Find More Services

Find government information and services by topic.

[Back to Top](#)

Contact Government Agencies and Elected Officials

Browse Categories to Contact

Federal Agencies and Branches of Government

State, Local, and Tribal Governments

Elected Officials

Quick-Find and Contact

- [President](#)
- [U.S. Senators](#)
- [U.S. Representative](#)
- [Federal Agencies](#)
- [Governor](#)
- [State Legislators](#)
- [State Agencies](#)
- [Local](#)
- [Tribal](#)

[Back to Top](#)

Contact USA.gov

- Call 1-844-USA-GOV1 (1-844-872-4681)
- E-mail USA.gov
- Chat with USA.gov

About USA.gov

- About Us
- Site Index
- GobiernoUSA.gov
- Kids.gov
- Order Print Publications
- For the Media
- For Developers
- Website Notices

Stay Connected

- Facebook
- Twitter
- YouTube
- Google+
- RSS
- Get E-mail Updates

USA.gov is the U.S. government's official web portal. [Back to Top](#)


I'm looking for: [Search](#)

Kids.gov
A safe place to learn and play

Kids Grade K-5 **Teens** Grade 6-8 **Teachers** **Parents**


[Learn Stuff](#) [Play Games](#) [Watch Videos](#)

Presidents Day




Did Presidents Day start with George Washington? [▶](#)

Communications Engineer



Meet Adan, an engineer for NASA. Learn about his job and the MMS mission. [▶](#)

3 BRANCHES of GOVERNMENT



Legislative, Executive and Judicial [▶](#)

I'm looking for: [Search](#)

Kids.gov
A safe place to learn and play

Kids Grade K-5 **Teens** Grade 6-8 **Teachers** **Parents**

[Learn Stuff](#) [Play Games](#) [Watch Videos](#)

Entrepreneur Quiz



You think it's great to run your own business? Take the quiz! [▶](#)

Wireless Hackers Game



Stop the hack attack by answering wireless security questions! [▶](#)

Readers to the Rescue



Can you help rescue these storybook characters? [▶](#)

I'm looking for: [Search](#)

Kids.gov
A safe place to learn and play

Kids Grade K-5 **Teens** Grade 6-8 **Teachers** **Parents**

[For Teachers](#) [Activities & Worksheets](#) [Lesson Plans](#) [For Parents](#)

Library of Congress



Lesson plans using primary sources from America's Library! [▶](#)

Environmental Science



Find environmental and science based guides and lesson plans! [▶](#)

Federal Reserve Education



Lesson plans on credit, money and banking! [▶](#)

FRANCIA



Migration is the number one public security issue

Following talks with Bulgarian Prime Minister, Viktor Orbán said that a new situation has been established in the European Union: migration has become the number one public security issue.



GOVERNMENT AND ITS INSTITUTIONS

News

- The Prime Minister
- Deputy Prime Minister
- Members of the Government
- Government spokesperson
- European Union relations
- Contacts

MINISTRIES

- Cabinet Office of the Prime Minister
- Ministry of National Economy
- Ministry of Agriculture
- Ministry of Defence
- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Ministry of Human Capacities
- Ministry of Interior
- Ministry of Justice
- Ministry of National Development
- Prime Minister's Office

LEADING NEWS

There is nowhere in the world that Hungarians cannot establish good business relations

The Prime Minister, February 1, 2016 1:31 PM



Following talks with President of Indonesia Joko Widodo, Prime Minister Viktor Orbán said that it has been proven that there is no corner left on Earth where Hungarian businesspeople cannot establish good business relations and fruitful economic cooperation.

Hungarian enterprises sign contracts worth 37.3 million US Dollars

Ministry of Foreign Affairs and Trade, February 1, 2016 2:34 PM



"Hungarian enterprises signed contracts worth a total of 37.6 million US Dollars on Monday in Indonesia", Minister of Foreign Affairs and Trade Péter Szijártó told the Hungarian press from Jakarta.

Bulgaria represents the same position as Hungary

Government, February 1, 2016 12:01 PM

Chief Security Advisor to the Prime Minister György Bakondi told public television channel M1 that Bulgaria represents a similar position as Hungary concerning border protection systems and migration policy. Illegal mass migration must be stopped.

Hungarian-Romanian cooperation must be given new impetus

Ministry of Foreign Affairs and Trade, January 31, 2016 4:07 PM



"Hungarian-Romanian cooperation must be given new impetus so that it is founded on mutual respect, views national communities as a resource and exploits economic opportunities", Péter Szijártó declared in Bucharest following a meeting with his Romanian counterpart Lazar Comanescu. With relation to the immigration crisis, the Minister of Foreign Affairs and Trade warned that unprotected borders and European inaction would lead to "another Cologne".

Hungarian people's security always comes first

Ministry of Defence, January 31, 2016 4:16 PM



At a press briefing held after the annual assessment and tasking conference for leaders of the Hungarian Defence Forces, Minister of Defence Dr. István Simecskó stated that "the Government of Hungary will not compromise the security of Hungarians, and that is the most important thing".

Prime Minister Viktor Orbán to pay official visit to Indonesia

The Prime Minister, January 30, 2016 7:08 PM

Viktor Orbán, the Prime Minister of Hungary is travelling to Indonesia for a three-day official visit on Saturday afternoon. From among members of the Government, the delegation travelling with the Prime Minister includes Minister of Foreign Affairs and Trade Péter Szijártó, Minister of National Economy Miklós Varga, Minister for National Development Miklós Seszták and Minister of Agriculture Sándor Fazekas. Bertalan Havas, head of the Prime Minister's Press Office informed komany.hu.

Good Hungarian-Bulgarian relations based on mutual respect

The Prime Minister, January 29, 2016 1:58 PM



Prime Minister Viktor Orbán believes that Hungarian-Bulgarian relations are based on mutual respect which is "a scarce commodity in Europe today".

→ More news



VIDEOS



La Hongrie exprime ses condoléances au peuple et au gouvernement français

1 2 3 4

→ more videos

PHOTOS



Whenever Hungary was invaded, suffering followed

1 2 3 4

→ more photos



→ Consular Services



→ The New Fundamental Law of Hungary is available in English

GOVERNMENT AND ITS INSTITUTIONS

- The Prime Minister
- Members of the Government
- Government spokesperson
- Contacts

MINISTRIES

- Cabinet Office of the Prime Minister
- Ministry of National Economy
- Ministry of Agriculture
- Ministry of Defence
- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Ministry of Human Capacities
- Ministry of Interior
- Ministry of Justice
- Ministry for National Development
- Prime Minister's Office

TOOLS

- Documents
- The Hungarian State
- Press
- RSS
- Facebook
- YouTube

MEDIA

- Photo galleries
- Video galleries
- RSS
- Facebook
- YouTube

KORMANY.HU

- Impressum
- Terms of Use
- Sitemap
- About this site



WEBSITE OF THE HUNGARIAN GOVERNMENT



GOVERNMENT

ABOUT HUNGARY

DOCUMENTS

BROWSE SEARCH

Subscribe to RSS

FILTER BY DATE

2014 (10) 2015 (17) 2016 (3) 2017 2018

FILTER BY SOURCE

- Ministry of Interior
- Ministry of Human Capacities (1)
- Ministry of Agriculture (10)
- Ministry of Defence (1)
- Ministry of Justice (2)
- Ministry of Foreign Affairs and Trade (11)
- Cabinet Office of the Prime Minister
- Prime Minister's Office
- Ministry for National Economy (4)
- Ministry of National Development (2)

FILTER BY DOCUMENT TYPE

- Contact
- Spheres of responsibility
- Curricula vitae (10)
- Other (12)

The documents shown here have been updated since 6 June 2016. Previous content is available here.

You may choose the material which interests you on this website from the list of documents on this page. To search for news, photo galleries and video recordings, please use the general search bar at the top of the page.

You may search for documents using keywords or by browsing the list. In either case you may further narrow the list of items found according to date, source or document type.

GOVERNMENT AND ITS INSTITUTIONS

- The Prime Minister
- Members of the Government
- Government spokesperson
- Contacts

MINISTRIES

- Cabinet Office of the Prime Minister
- Ministry of National Economy
- Ministry of Agriculture
- Ministry of Defence
- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Ministry of Human Capacities
- Ministry of Interior
- Ministry of Justice
- Ministry for National Development
- Prime Minister's Office

TOOLS

- Documents
- The Hungarian State
- Press

MEDIA

- Photo galleries
- Video galleries
- RSS
- Facebook
- YouTube

KORMANY.HU

- Impressum
- Terms of Use
- Sitemap
- About this site



WEBSITE OF THE HUNGARIAN GOVERNMENT



GOVERNMENT

ABOUT HUNGARY

DOCUMENTS

SITMAP

GOVERNMENT AND ITS INSTITUTIONS

- News
- Deputy Prime Minister
- Members of the Government
- European Union relations
- Contacts

DOCUMENTS

- Contact
- Spheres of responsibility
- Curricula vitae
- Other

ABOUT HUNGARY

- The Hungarian State
- Hungary's constitutional framework
- The Fundamental Law
- The President of the Republic
- The Government and Commissioners
- Prime-ministerial Commissioner, Government Commissioner and Ministerial
- The Government
- The Parliament
- On Legislative Power
- The Structure of Parliament
- Visit Hungary
- Why Hungary?
- Culture
- Gastronomy
- Cities, Regions
- Famous Hungarians
- Invest in Hungary
- Aims of the Hungarian economic policy
- High quality labour pool

GOVERNMENT AND ITS INSTITUTIONS

- The Prime Minister
- Members of the Government
- Government spokesperson
- Contacts

MINISTRIES

- Cabinet Office of the Prime Minister
- Ministry of National Economy
- Ministry of Agriculture
- Ministry of Defence
- Ministry of Foreign Affairs and Trade
- Ministry of Human Capacities
- Ministry of Interior
- Ministry of Justice
- Ministry for National Development
- Prime Minister's Office

TOOLS

- Documents
- The Hungarian State
- Press

MEDIA

- Photo galleries
- Video galleries
- RSS
- Facebook
- YouTube

KORMANY.HU

- Impressum
- Terms of Use
- Sitemap
- About this site

INDIA

[मूक्य सामग्री पर जाएँ](#) | [मनकराद में जाइँ](#) | [A](#) [A](#) [A](#) [A](#) | [English](#) | साइन इन करें | [पंजीयन करें](#)



india.gov.in भारत का राष्ट्रीय पोर्टल

खोजें - खोजवर्ड, वाक्यांश

संघ | मोबाइल ऐप्लिकेशन | मोबाइल संस्करण | साइट का नक्शा

एक नज़र में भारत

विषय

विविध क्षेत्रों में जानकारी

सेवाएं

सरकार द्वारा प्रदात सेवाएं

सरकार

सरकारी प्रक्रियाएं पर जानकारी

जनसमुह

सरकार की पक्ष विशेष रूप से आप के लिए

ई-शासन

ई - शासन पहल का विवरण

अनुसूचित जात वर्ग

अनुसूचित जात वर्ग की जानकारी



Accessible India Campaign
Accessible India - Empowered India
Department of Empowerment of Persons with Disabilities
Ministry of Social Justice & Empowerment

नया क्या है

- भारत के 67वें संवत्स दिवस के संघीय जानकारी प्राप्त करें
- आज भारतीय संवत्स के इतिहास, भारत के राष्ट्रीय ध्वज, राष्ट्रीय गान एवं इनके संबंधी जानकारी प्राप्त करें
- संवत्स दिवस 2016 के पूर्व संघ पर राष्ट्रपति का अभिवादन
- भारत के अंतर्राष्ट्रीय राष्ट्रपति भारत के 67 वें संवत्स दिवस की पूर्व प्रस्ताव पर राष्ट्र का अभिवादन...
- 67 वें संवत्स दिवस के अवसर पर बिदे जगो का पुरस्कार एवं राष्ट्रीय की जानकारी प्राप्त करें
- आज 67 वें संवत्स दिवस के अवसर पर बिदे जगो का विभिन्न पुरस्कार के बारे में जानकारी प्राप्त करें...

राष्ट्रीय पोर्टल के संस्करण IV बीटा

ऑनलाइन सेवाएं

आपकी सामग्री का साथ सुभासन

myGov.in

सबसे ज्यादा देखी गयी

- राष्ट्रीय पोर्टल के लिए गेटवे
- राज्य में संघीय सेवाओं के लिए शुभक मण्डल
- दिवस एवं त्योहार में ऑनलाइन टूल उपलब्ध
- भारत संघीय देश के लिए बुकिंग बुचन
- दिवसी राजद्वार केन्द्र में ऑनलाइन परीक्षाएं करना
- ऑनलाइन आधार कार्ड की प्रक्रिया की जानकारी
- राष्ट्रीय उपभोक्ता दिवस में ऑनलाइन जानकारी प्राप्त करें
- भारत से भेजे गये सामग्री की ऑनलाइन जानकारी प्राप्त करें

क्या और कैसे ?

- आपकाक व विभिन्नक परीक्षणक कोड की स्थिति पर जाकर
- भारत में एक अग्रेगी पहल एवं पुनर्वस विकास का अपनी राय भेजें
- मिशन सरकार से अपनी ऑनलाइन चिकित्सा देखें करें
- स्वच्छता अथवा पाके में अपनी पंचिका मजबूत करें
- महिलाओं के लिए सरकारी योजनाओं की जांच करें
- केवल में राशन कार्ड हस्तिल करने के लिए परीक्षण करना
- मप वेबसा में छत्र छात्रमि के लिए ऑनलाइन परत

समाचार

- श्री. वृधम अवगत में जनजातीय मामलों सचिव का कार्यवाही...
- दिसम्बर, 2015 में आठ वरें उद्योगों (अधार 2004-05=100) का सूचकांक
- सैन्य सुसा बल अपनी विप्लवा और कर्तव्य के लिए...
- कामिक एवं परिवर्ण विमान (बीजेपीटी) सरकारी...
- सेवा प्रमुख जनता दरवाजा सिंह ने सेवा दिवस पोस्टर 2016 के...
- उपराष्ट्रपति ने कूल - भारत के पुनेई और साईनेई के साथ...
- श्रीकृष्णदेवराई के अंतर्राष्ट्रीय परत 238 गत में...
- प्रमुख वंदराग टूरट और गरी अतिक बाई के समुह...
- श्री. वृधम ने विज्ञान से आय बुकि के लिए परीक्षण...
- प्रधानमंत्री काल केवल और तमिलनाडु का दौरा करने

data.gov.in

Share | Experience | Explore

Web Information manager

कैलर | ई - कार्ड | विदेविक | ईकनट

[Skip to main content](#) | [Add to Favourite](#) | [A](#) [A](#) [A](#) [A](#) | [हिन्दी में](#) | [Sign In](#) | [Sign Up](#)



india.gov.in National Portal of India

Search - Keyword, Phrase

Archive | Mobile APP for Android | Mobile version | Sitemap

INDIA AT A GLANCE

You are here: [Home](#) > [Services](#) > [Get Help \(Helpline\)](#)

Online Services

- File/Lodge
- Post/Seek
- Avail Services
- Apply
- Book
- Check/Track
- Disam
- Register
- Write Back
- Donate



Get Help (Helpline)

This section gives you information on different helpline services offered by the Government agencies. These helplines are telephone and SMS based services which offer help to the callers regarding various government services.

Search this section | **Recently Added**

Search - Keyword, Phrase

Search

[Click here to view all services under - 'Get Help \(Helpline\)'](#)

What's New

- Lodge grievance in Lakshadweep
- e-Rahat Emergency Services In Jharkhand
- Emergency helpline numbers of Tamil Nadu Home Guard

Most Viewed in This Section | **All**

- e-Rahat Emergency Services in Jharkhand
- UGC anti ragging helpline
- Helpline numbers of National Commission for Minorities
- Emergency helpline numbers of Tamil Nadu Home Guard
- UGC anti ragging helpline
- Helpline services for commercial tax payers in Tamil Nadu

About the Portal | Contact us | Feedback | Help | Link to Us | Newsletter | Tell a Friend | Website Policy | Accessibility Statement | Visitor Summary

IRAN

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

دشمن آفرین گرانی باد

شجرت امام خمینی (ره) این ایام ایام حق پر نماند بود، ایام عبودیت بر نفیوت بود، ایام اسماوت بر نفیوت بود، ایام نور پروری تا در این بود، که بصیفت ما حبه مغزوی و آسمانی بافتند...

خدمات الکترونیکی

- آموزش و پژوهش: ثبت نام فرم ها و درج ها و شماره ها اعلام نظر و نظارت بر فرایند ها...
اقتصاد: فرایند های مالیاتی، بیمه تامین اجتماعی، خدمات بیمه تامین اجتماعی...
تجارت: ثبت نام شرکت ها، تغییرات شرکت ها، خدمات مالیاتی...
سوانح و حوادث: خدمات امداد، خدمات پزشکی، خدمات حقوقی...
حمل و نقل: خدمات ترابری، خدمات ریلی، خدمات دریایی...
امنیت: خدمات امنیتی، خدمات حفاظتی، خدمات اطلاعاتی...
فرهنگ و تفریح: خدمات تفریحی، خدمات فرهنگی، خدمات هنری...
خدمات اجتماعی: خدمات رفاهی، خدمات ورزشی، خدمات فرهنگی...
خدمات دولتی: خدمات دولتی، خدمات شهرداری، خدمات استانداری...

مردم و مسئولان

تاریخ: تهران - استان: تهران - منطقه: تهران - شهر: تهران

آب و هوا: دما: ۲۰ - ۲۵ درجه سانتیگراد - وضعیت: آفتاب آلودگی: کم

اخبار

اخبار تهران - اخبار استانها - اخبار بین المللی

اخبار تهران: تهران - استانها - بین المللی

اخبار استانها: تهران - اصفهان - شیراز - مشهد - تبریز - ارومیه - کرمان - اهواز - قزوین - زنجان - همدان - ایلام - خوزستان - فارس - بوشهر - هرمزگان - مازندران - گلستان - گیلان - چابکمه - مازندران - گلستان - گیلان - چابکمه

اخبار

اخبار تهران

اخبار تهران: تهران - استانها - بین المللی

اخبار استانها

اخبار استانها: تهران - اصفهان - شیراز - مشهد - تبریز - ارومیه - کرمان - اهواز - قزوین - زنجان - همدان - ایلام - خوزستان - فارس - بوشهر - هرمزگان - مازندران - گلستان - گیلان - چابکمه

اخبار بین المللی

اخبار بین المللی: تهران - استانها - بین المللی

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

اوقات شرعی

تاریخ: تهران - استان: تهران - منطقه: تهران - شهر: تهران

آب و هوا: دما: ۲۰ - ۲۵ درجه سانتیگراد - وضعیت: آفتاب آلودگی: کم

اخبار

اخبار تهران - اخبار استانها - اخبار بین المللی

اخبار تهران: تهران - استانها - بین المللی

اخبار استانها: تهران - اصفهان - شیراز - مشهد - تبریز - ارومیه - کرمان - اهواز - قزوین - زنجان - همدان - ایلام - خوزستان - فارس - بوشهر - هرمزگان - مازندران - گلستان - گیلان - چابکمه

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

اوقات شرعی

تاریخ: تهران - استان: تهران - منطقه: تهران - شهر: تهران

آب و هوا: دما: ۲۰ - ۲۵ درجه سانتیگراد - وضعیت: آفتاب آلودگی: کم

اخبار

اخبار تهران - اخبار استانها - اخبار بین المللی

اخبار تهران: تهران - استانها - بین المللی

اخبار استانها: تهران - اصفهان - شیراز - مشهد - تبریز - ارومیه - کرمان - اهواز - قزوین - زنجان - همدان - ایلام - خوزستان - فارس - بوشهر - هرمزگان - مازندران - گلستان - گیلان - چابکمه

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

عکس روز

عکس روز: تهران - استانها - بین المللی

عکس روز: تهران - استانها - بین المللی

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

گالری

گالری: تهران - استانها - بین المللی

گالری: تهران - استانها - بین المللی

تازه ها

تازه ها: تهران - استانها - بین المللی

تازه ها: تهران - استانها - بین المللی

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

تمامی حقوق این سایت برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی محفوظ می ماند.

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

وبسایتها

وبسایتها: تهران - استانها - بین المللی

وبسایتها: تهران - استانها - بین المللی

اخبار

اخبار: تهران - استانها - بین المللی

اخبار: تهران - استانها - بین المللی

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

جستجو

اوقات شرعی

اوقات شرعی: تهران - استانها - بین المللی

اوقات شرعی: تهران - استانها - بین المللی

صفحه اصلی اخبار فهرست وب سایتها خدمات اینترنتی اوقات شرعی آب و هوا پست الکترونیکی نقشه تصویر ایرانها

تمامی حقوق این سایت برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی محفوظ می ماند.

MARRUECOS

البحث في المواقع الإدارية المغربية

GMT 14:12 2016 فبراير 01 0:17

English Español Français العربية

الجمهورية المغربية
Maroc.ma

الرئيسية | المغرب | الخدمات العمومية | الإستراتيجيات الكبرى | الخدمات الإلكترونية | المشاركة الإلكترونية | منصات | العمل بالإنارة | تطبيقات

الأخبار

الأنشطة الملكية

رئيس الحكومة
مجلس النواب
مجلس المستشارين

الخطب والرسائل الملكية

القانون المالي 2016

الاستثمار في المغرب
Invest in Morocco

اليات

بوابة الحكومة الإلكترونية
بوابة الخدمات الإلكترونية
بوابة المنظمات العمومية
بوابة الوثيقة العمومية

المزيد من الخدمات

السياحة | المواصلات | المستورون | المهنون | المعارة | المهنون بالخارج | اللغة | الموهوبون | الموهوبون

البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية

البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية

أسئلة يتكرر طرحها

ما هو الهدف من بوابة Maroc.ma?
كيف تستعمل هذا الموقع?
لماذا المظلمة التي تحت عنوانها ماذا أعلم؟

التسجيل في الوثيقة العمومية
المنصات العمومية
خدمة التوظيف
الأسئلة الشائعة
مخاطبة صاحب المظلمة

الرئيسية
الأنشطة الملكية
الأنشطة الأيمورية
الأخبار
مخاطبة صاحب المظلمة

جميع الحقوق محفوظة 2013
Format: 100

البحث في المواقع الإدارية المغربية

GMT 14:12 2016 فبراير 01 0:17

English Español Français العربية

الجمهورية المغربية
Maroc.ma

الرئيسية | المغرب | الخدمات العمومية | الإستراتيجيات الكبرى | الخدمات الإلكترونية | المشاركة الإلكترونية | منصات | العمل بالإنارة | تطبيقات

الأخبار

الأنشطة الملكية

رئيس الحكومة
مجلس النواب
مجلس المستشارين

الخطب والرسائل الملكية

القانون المالي 2016

الاستثمار في المغرب
Invest in Morocco

اليات

بوابة الحكومة الإلكترونية
بوابة الخدمات الإلكترونية
بوابة المنظمات العمومية
بوابة الوثيقة العمومية

المزيد من الخدمات

السياحة | المواصلات | المستورون | المهنون | المعارة | المهنون بالخارج | اللغة | الموهوبون | الموهوبون

البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية

البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية
البنك المغربي للتجارة الخارجية

أسئلة يتكرر طرحها

ما هو الهدف من بوابة Maroc.ma?
كيف تستعمل هذا الموقع?
لماذا المظلمة التي تحت عنوانها ماذا أعلم؟

التسجيل في الوثيقة العمومية
المنصات العمومية
خدمة التوظيف
الأسئلة الشائعة
مخاطبة صاحب المظلمة

الرئيسية
الأنشطة الملكية
الأنشطة الأيمورية
الأخبار
مخاطبة صاحب المظلمة

جميع الحقوق محفوظة 2013
Format: 100

MÉXICO



PROMULGACIÓN DE LA LEY DE POLÍTICA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

El 20 de septiembre de 2018

Promulgación de la Reforma Política de la Ciudad de México

La Asamblea Legislativa promulgó la reforma política en un acto solemne en el Palacio de Gobierno.

El Consejo de Estado de la Ciudad de México

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política.

Multimedia

Investigación de la Reforma Política en la Ciudad de México

Promulgación de la Ley de Política de la Ciudad de México

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política

El Consejo de Estado de la Ciudad de México se reunió para discutir la reforma política



Huracán Patricia

Importante



#HURACÁN PATRICIA

CONOCE LA UBICACIÓN DEL ESTADO AFFECTADO MÁS CERCANO A TI:

Jalisco: 01 322 224 7701

Colima: 01 312 319 0311

Nayarit: 01 311 133 0381



Agilizará SAGARPA pago a productores afectados por el #Huracán Patricia

Evaluación de daños en el sector agropecuario se cuenta con la asistencia de los especialistas del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP).

Continuar leyendo

Tweets

SIAP México @SIAP_Mexico

Promoción México @PromocionMexico

Promoción México @PromocionMexico

Promoción México @PromocionMexico

Promoción México @PromocionMexico

Documentos

Folleto "Ciclones Tropicales"

Ciclón huracán: Qué hacer

CICLONES TROPICALES

Evaluación de daños por #Huracán Patricia en Jalisco

Restituye CFE servicio de electricidad a 50% de afectados por #Huracán Patricia

Acciones en apoyo a los afectados por el Huracán Patricia

La infraestructura energética del occidente del país, opera con normalidad tras el paso del Huracán Patricia

Welcome to the Official Web Portal of the Government of Namibia

The web portal provides access to government websites, applications and information.

Remarks / Statement

Recent Remarks and Statements

[Link to Archive](#)

- STATEMENT BY HIS EXCELLENCY DR. HAGE G. GEINGOB, PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF NAMIBIA AT THE AFRICAN UNION COMMITTEE OF TEN SUMMIT ON UN SECURITY COUNCIL REFORM
2016/01/15
- 2015 CHRISTMAS MESSAGE BY HIS EXCELLENCY HAGE G. GEINGOB, PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF NAMIBIA, DELIVERED ON CHRISTMAS EVE, 24 DECEMBER 2015 WINDHOEK
2015/12/24
- MEDIA RELEASE - THE PRESIDENCY TERMINATES THE AWARDING OF THE HOSEA KUTAKO INTERNATIONAL AIRPORT TENDER
2015/12/22
- THE NAMIBIAN PRESIDENT, DR. HAGE G. GEINGOB RESPONDS TO SOME ISSUES RAISED IN RECENT MEDIA REPORTS
2015/12/14
- EOY STATEMENT BY H.E. DR. HAGE G. GEINGOB, PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF NAMIBIA, STATE HOUSE
2015/12/14
- STATEMENT BY H.E. DR. HAGE G. GEINGOB, PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF NAMIBIA, AT THE INAUGURATION OF THE SOUTHERN AFRICAN CUSTOMS UNION HEADQUARTERS BUILDING
2015/11/12
- STATEMENT BY HIS EXCELLENCY, DR. HAGE GEINGOB, PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF NAMIBIA ON THE OCCASION OF THE INAUGURATION OF THE STRAND HOTEL SWAKOPMUND
2015/11/06

Offices/Ministries/Agencies Websites

Offices

- Office of the President
- Office of the Prime Minister

Ministries

- Agriculture, Water and Forestry
- Defence
- Education, Arts and Culture
- Environment and Tourism
- Finance
- Fisheries and Marine Resources
- Gender Equality and Child Welfare
- Health and Social Services
- Home Affairs and Immigration
- Higher Education, Training and Innovation
- Industrialization, Trade and SME Development
- International Relations and Cooperation
- Information and Communication Technology
- Justice
- Labour, Industrial Relations and Employment Creation
- Land Reform
- Mines and Energy
- Poverty Eradication and Social Welfare
- Public Enterprises
- Safety & Security
 - Namibian Correctional Service
 - Namibian Police Force
- Sport, Youth and National Service
- Urban and Rural Development
- Works and Transport

Agencies

- Anti-Corruption Commission
- Electoral Commission of Namibia
- Namibia Central Intelligence Service
- National Planning Commission
- Office of the Attorney-General
- Office of the Auditor-General
- Office of the Ombudsman
- Public Service Commission of Namibia

Services for Citizens and Residents

Civic Affairs

- Birth registration
- Changing of surname
- Citizenship
- Death registration
- Emergency Travel Document
- Identity document
- Passports

Education

- Exam Results

Safety and Security

- Certificate of Conduct
- Vehicle Clearance

Social Welfare

- Foster Care Grant
- Maintenance Grant
- Old Age and Disability Grant

Services for Foreigners / Non-Residence

Visiting Namibia

- Permits (Study, Employment, Temporary Residents and Permanent)
- Visas

Search

Everything

Highlights

- E-Government Strategic Action Plan for the Public Service of Namibia (2014-2018)

Featured Websites

- Business & Intellectual Property Registration, Administration & Regulation in Namibia (BIPA)
- Forestry Data Portal
- SME Portal
- Namibia Institute of Public Administration and Management (NIPAM)
- Namibia Trade Information Portal

PAÍSES BAJOS



Pause slideshow



[EU Presidency 2016](#) → [Immigration](#) → [Visas](#) → [New in the Netherlands](#)
Information for newcomers to the Netherlands. →

News

The Netherlands and France sign Rembrandt treaty

Maerten and Oopjen to be restored at Rijksmuseum The Netherlands and France have signed a treaty over Rembrandt's twin...
01-02-2016 | 12:00

The challenges of migration: upholding fundamental European values

'The migration crisis is forcing us all to have the courage of our convictions. We have to stand together to uphold our values...'
31-01-2016 | 00:00

Major brainstorming session in Amsterdam on EU's multiannual budget

Ministers, European Commissioners, members of the Dutch parliament, academics and senior civil servants from the entire...
26-01-2016 | 16:35

The challenges of migration: upholding fundamental European values

'The migration crisis is forcing us all to have the courage of our convictions. We have to stand together to uphold our values...'
31-01-2016 | 12:38

Rejected Albanians returned quicker

From now on, illegal Albanians can also be deported in groups with government flights. This has been agreed upon by the...
29-01-2016 | 09:00

Koenders urges international support for Syria peace talks

The international community must do everything in its power to ensure the exploratory talks on peace in Syria are a success...
26-01-2016 | 00:00

→ [More news](#)

Spotlight



→ [Legalising documents](#)

If you want to use a document like a birth certificate or diploma in another country, you may have to have it legalised first.



→ [Embassies, consulates and other representations](#)

Information about representations in the Netherlands and Netherlands representations abroad.

Questions?
Contact the Public Information Service

Service	About this site	Languages
Contact	Copyright	Nederlands
Subscribe	Privacy	Papiamentu
RSS	Cookies	Papiamentu
Sitemap	Accessibility	Other languages
Help		



Pause slideshow



[Presidencia de la UE 2016](#) → [Inmigración](#) → [Visas](#) → [Nuevo en los Países Bajos](#) →

Inmigración
Para establecerse aquí, los inmigrantes requieren de un permiso de residencia que pueden obtener bajo ciertas condiciones.



Thursday, 28 January 2016

Croatian, Polish presidents on migration, economic cooperation

The migration crisis and economic cooperation dominated Thursday's talks in Warsaw between visiting Croatian President Kolinda Grabar-Kitarović and Polish state head Andrzej Duda. »




fol. Andrzej Hrechowiec

News

Thursday, 28 January 2016

Joint Polish, Croatian infrastructure to receive support


Support for joint infrastructure projects was declared by the presidents of Poland and Croatia, Andrzej Duda and Kolinda Grabar-Kitarović, during a Polish-Croatian economic forum in Warsaw on Thursday. »



Wednesday, 27 January 2016

Address at the commemoration ceremony of the 71st anniversary of the liberation of KL Auschwitz-Birkenau


Auschwitz is more than merely a museum. Auschwitz is more than a vast grave, and with ashes of those murdered present everywhere here, one could say that this whole place stands as a one great grave, president Andrzej Duda said on Wednesday. »



Wednesday, 27 January 2016


Officials mark 71st Auschwitz liberation anniversary

Polish and foreign officials, including Poland's and Croatia's presidents Andrzej Duda and Kolinda Grabar-Kitarović, Israeli and Russian ambassadors to Poland and former Auschwitz inmates on Wednesday marked the 71st anniversary of Auschwitz liberation. »



[other news »](#)

Gallery



President Andrzej Duda in Belgium

[more »](#)



Piątek, 29 stycznia 2016

Andrzej Duda - Człowiek Roku Klubów „Gazety Polskiej” za rok 2015

Jest niezwykłym zaszczytem, że jestem jednym z trzech laureatów, gdzie dwóch to osoby tak niezwykle zasłużone dla Polski od wielu lat – powiedział prezydent Andrzej Duda w piątek wieczorem podczas uroczystej gali Klubów „Gazety Polskiej”. »

1 2 3 4



fol. Andrzej Hrechowiec

PORTUGAL

Portal do Cidadão

Subscrição da Newsletter

REPÚBLICA PORTUGUESA XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL

GOVERNO · PRIMEIRO-MINISTRO · MINISTROS · FOTOS E VÍDEOS · CONSULTAS PÚBLICAS

2016-01-29

Simplificação e descentralização são os eixos da modernização do Estado

NOTÍCIAS

2016-02-01 às 11:42

Acordo internacional clarifica transferência de lucros entre empresas de multinacionais

O Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, Fernando Rocha Andrade, assinou um acordo de paridade de informação fiscal com representantes de...

Tags: [avaliação fiscal](#), [impostos](#)

2016-01-29 às 19:42

Apresentado relatório da OCDE sobre cooperação portuguesa

A Secretária de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação, Teresa Ribeiro, presidiu à apresentação do Relatório do Exame à Cooperação...

Tags: [cooperação](#), [ocde](#)

2016-01-29 às 16:28

«É muito evidente o ganho» de as autarquias gerirem o transporte rodoviário

O Ministro do Ambiente afirmou que o Governo quer envolver os municípios na gestão dos transportes públicos urbanos, nomeadamente dos autocarros, em...

Tags: [transporte](#), [administração local](#)

2016-01-29 às 16:27

Grande Lisboa assegura urgências para aneurismas e AVC aos fins de semana

Os quatro grandes centros hospitalares da Área Metropolitana de Lisboa vão passar a assegurar as urgências de aneurismas e acidentes vasculares...

Tags: [serviço nacional de saúde](#), [hospitais](#)

CONTACTO

ESCOLHA UM DESTINATÁRIO

Entrar em contacto

GOVERNO

O Primeiro-Ministro

Os Ministros

Os Secretários de Estado

Comunicados do Conselho de Ministros

Lei orgânica do XXI Governo

Programa do XXI Governo

Normações

Arquivo Histórico

FOTOS E VÍDEOS

Fotos

Vídeos

Emissão em Direto

PRIMEIRO-MINISTRO

Ver Equipe

Notícias

Intervenções

Contactos

MINISTROS

Ministro dos Negócios Estrangeiros

Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa

Ministro das Finanças

Ministro da Defesa Nacional

Ministra da Administração Interna

Ministra da Justiça

Ministro Adjunto

Ministro da Cultura

Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Ministro da Educação

Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

Ministro da Saúde

Ministro do Planeamento e das Infraestruturas

Ministro da Economia

Ministro do Ambiente

Ministro da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural

Ministra do Mar

DEMOCRACIA PORTUGUESA

A Constituição da República

O voto

O Presidente da República

A Assembleia da República

O Governo

Os Tribunais

As Regiões Autónomas

O Poder Local

Os partidos políticos

Os símbolos nacionais

WS 3.0

Consultas públicas · Avisos Legais · Ficha Técnica · © 2016 Governo da República Portuguesa

SUECIA

Other official Sweden sites

Sweden Sverige

Q

WELCOME TO THE OFFICIAL SITE OF SWEDEN. DISCOVER THE FACTS AND STORIES OF OUR COUNTRY.

WELCOME TO THE OFFICIAL SITE OF SWEDEN. DISCOVER THE FACTS AND STORIES OF OUR COUNTRY.

ALL (145)

SOCIETY (50)

CULTURE & TRADITIONS (66)

NATURE (19)

BUSINESS (15)

QUICK FACTS (25)

TAGS:

ACCESSIBILITY (9) ARCHITECTURE (1)

CHILD CARE (5) CLIMATE (5) DESIGN (3)

ECONOMY (9) EDUCATION (6)

SHOW MORE +

About sweden.se →

Contact us →

Other languages →

FAQ about Sweden →

Press →

FOLLOW SWEDEN:

Sweden on Facebook

Sweden on Twitter

Curators of Sweden

Sweden on YouTube

Sort stories by: EDITORS' CHOICE / POPULARITY / LATEST

This is Sweden – film

10 reasons to spend winter in Sweden

Watch the northern lights in Sweden

20 things to know before moving to Sweden

10 things to know about Swedish food

Sweden – the first cashless society?

Sweden tackles climate change

LET'S SAVE THE CLIMATE

CELEBRATING THE SWEDISH WAY New Year's Eve

CELEBRATING THE SWEDISH WAY Christmas

Why you should look at Sweden's use of energy

CLASSIC SWEDISH FOOD 10 MOUTH-WATERING RECIPES

Sami in Sweden

The Nobel Prize – awarding great minds

A short guide to the Nobel Prize

History of Sweden


Gender equality in Sweden


24 Landmarks of Swedish architecture

TAIWÁN





ZAMBIA





Republic Of Zambia

HOME | CITIZENS | GOVERNMENT | BUSINESS | NON RESIDENTS | CONTACT US

About Government
Governance

Ministries
All government ministries

Government Agencies
All government agencies

Local Authorities
Your local councils

Online Services
available online services

Downloads
Downloadable Resources

“ Welcome to the official Government of the Republic of Zambia Web Portal for all government transactions, services, and information. The Web Portal, which is the “front office” vehicle through which integrated services, will be delivered to citizens, businesses and non-citizens. The Government Web Portal brings together the Government services and organizes them in a way that is coherent, user-friendly and practical for the users. It is the vision of the Government to provide an effective and efficient delivery of services on a 24/7 basis to the citizens as well as the business community. ”

News and Events

President Michael Sata will on 11th November, 2013 launch the construction of the Kitwe – Chingola Dual Carriageway in Kitwe. According to State House statement, the K\$651 million road project, comprises of the upgrade of the existing 45.5km to the North...

Search...

Map Of Zambia

Key Agencies & Institutions

RTSA (Road, Transport and Safety Agency)

ZPPA (Zambia Public Procurement Authority)

PACRA (Patents and Companies Registration Agency)

ZICTA (Zambia Information Communication and Technology Authority)

Mineral Resources
faster than most of its peers, including both mineral-producing and non mineral producing countries.

Tourism
Blessed with one of the seven natural wonders of the world and an abundance of wildlife, water and vast open spaces, Zambia offers unforgettable holidays in Africa.

Mining
Zambia has a cosmopolitan culture. Co-existence among Zambians. Zambia has a cosmopolitan culture has led to a sharing of cultures and values.

Agriculture
The agriculture sector in Zambia has been identified as a key driver for the economy due to its high potential in order to diversify the economy from total dependence on mining.

Culture & History
Zambia has a cosmopolitan culture. Co-existence among Zambians.

<p>CITIZEN SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> Travel Documents Social Security National ID Driving License Health System 	<p>GOVERNMENT SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> Work in Zambia Company Info Business in Zambia Consumer Protection Land 	<p>BUSINESS SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> Procurement Import Tax Foreign Companies Business Incentives 	<p>NON RESIDENTS SERVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> Travel to Zambia Study in Zambia Business in Zambia VISA
---	---	--	--

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ana Paula Rodriguez Müller
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.184.977
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	"Más allá de las fronteras" <i>Dimensiones culturales y comunicación intercultural en el marco de la gestión de las Relaciones Públicas Globales.</i>
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	paulirm.pr@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.