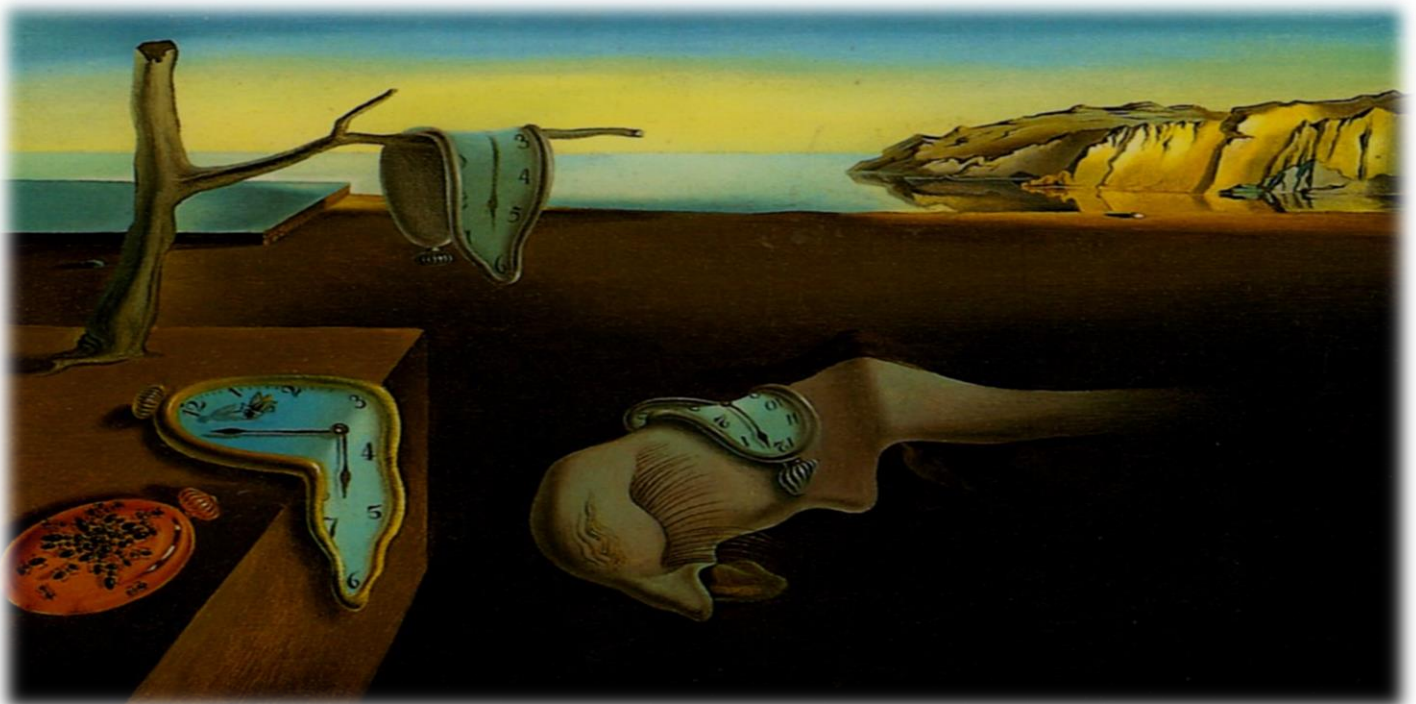


LAS PERCEPCIONES CULTURALES DE TIEMPO DENTRO DE UNA EMPRESA INTERNACIONAL Y MULTICULTURAL EN HOLANDA



(Dalí,1931)

| Marianne Holwerda | 31 86814 | Tesina de Maestría | Comunicación Intercultural |

Asesor: Dr. Reindert Dhondt

| Universiteit Utrecht | Noviembre 2016 |

Samenvatting

Dit onderzoek heeft in kaart gebracht welke culturele percepties van tijd er actief zijn binnen een multiculturele afdeling van een internationaal bedrijf. De theorieën die hiervoor als basis hebben gediend zijn afkomstig van de Amerikaans cultureel antropoloog E.T. Hall (1973, 1976, 1983), die de wereld opdeelt op basis van tijdsperceptie in twee verschillende cultuur typen: culturen die neigen naar een *monochronisch* en lineair tijdsbesef en culturen die neigen naar een *polychronische en circulaire tijdsconceptie*. Om deze dimensies te testen, is een vragenlijstonderzoek uitgevoerd binnen een zeer multiculturele afdeling van Booking.com, een wereldwijd gevestigd, maar van oorsprong Nederlands bedrijf. Voor het analyseren van de gegeven antwoorden werden de deelnemende participanten ingedeeld in de eerdergenoemde classificatie op basis van tijdsperceptie (monochronisch versus polychronisch). De kenmerken die toebehoren aan beide dimensies zijn verwerkt in de vraagstellingen om zodoende patronen te kunnen ontdekken in de antwoorden van de participanten. Hieruit is gebleken dat beide groepen- zowel de *Monochronic Time* als de *Polychronic Time* groep- voornamelijk neigen naar de kenmerken van het *Monochronic Time* tijdsstelsel.

Dit is een uitkomst die niet geheel in lijn is met de theorieën van Hall, die meer diversificatie tussen de beide groepen suggereert. Een verklaring zou in dit geval gezocht kunnen worden bij het aanpassen van *Polychronic Time* culturen aan het cultureel tijdsstelsel dat bij het bedrijf gehanteerd wordt: in het geval van dit onderzoek een *Monochronic Time*-model.

Índice

Samenvatting.....	1
Índice.....	2
Índice de tablas y figuras	4
1. Introducción.....	5
1.1 La pregunta central	6
2. El marco teórico	7
2.1 Introducción	7
2.2 Las percepciones influidas por una cultura	7
2.2.1. Los marcos <i>transculturales</i>	7
2.2.1.a Tiempo policrónico versus Tiempo monocrónico.....	8
2.2.1.b El tiempo lineal versus el tiempo circular	9
~ En resumen ~	10
2.3. La fusión de culturas: trabajando dentro de un entorno multicultural	11
2.3.1 Una nueva era: la influencia de la globalización en la conceptualización de tiempo	12
2.5 La fusión de culturas: actitudes acerca de la adaptación cultural.....	13
3. Metodología.....	15
3.1 Introducción	15
3.2 La recopilación de datos	15
3.2.1. El cuestionario.....	15
3.3 El procesamiento de los datos	19
3.4 Fiabilidad y la validez de los resultados.....	19
4. Análisis de los resultados	20
4.1. Los datos personales y demográficos	20
4.1.1. La división demográfica	21
4.1.2. La estancia en los Países Bajos.....	22
4.2 Las percepciones del tiempo en el ambiente laboral	24
4.2.1 Presunciones relacionadas a las dimensiones Tiempo monocrónico vs Tiempo policrónico ...	24
Categoría 1. El Tiempo monocrónico contra el Tiempo policrónico: El manejo de asuntos, <i>business</i> y clientes y el orden de ejecutar dichas acciones.	24

Categoría 2. El Tiempo monocrónico contra el Tiempo policrónico- la puntualidad, la planificación, el valor de tiempo	29
4.2.2 Presunciones relacionadas a las dimensiones Tiempo Lineal contra Tiempo Circular	34
Categoría 3. El Tiempo Lineal contra el Tiempo Circular: La percepción de tiempo dentro del ambiente laboral	34
4.2.3. La divergencia en las concepciones de tiempo entre el grupo de empleados holandeses y non-holandeses	37
4.2.4. La fusión de culturas: actitudes acerca de la adaptación o mezcla cultural	40
5. Conclusión	44
Discusión	48
Bibliografía	49
Anexo I- El cuestionario	51
Anexo II- Los resultados del cuestionario	63

Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Las dimensiones 'Tiempo monocrónico' y 'tiempo linear' de Hall (1973,1983) y Biguma & Usunier (1991).....	11
Tabla 2. Las estrategias de aculturación. Based on Attitudes Toward Learning a New Culture and Keeping the Heritage Culture (Berry, 2003).....	14
Tabla 3. Las categorías de las proposiciones.....	17
Tabla 4. Las dimensiones 'Tiempo monocrónico' y 'tiempo linear' (Hall, 1977 y Biguma y Usunier 1991).....	18
Tabla 5. Las categorías del modelo 'Acculturation strategies' (Berry, 2003).....	19
Tabla 6. División de los participantes del cuestionario.....	20
Tabla 7. Modelo 'Global Division regarding business/work related conception of time' (Hall, 1973/1983).....	22
Tabla 8. Las subcategorías dentro de la división Tiempo monocrónico contra Tiempo policrónico.....	24
Tabla 9. Las actitudes de la presente investigación, según el modelo de las actitudes acerca de adaptación cultural (Berry,2003).....	42
Figura 1. Representación del sistema de tiempo lineal.....	9
Figura 2. División de los participantes del cuestionario.....	20
Figura 3. País de origen de los participantes del cuestionario.....	21
Figura 4. La división de las nacionalidades de los participantes.....	21
Figura 5. La duración de la residencia en los Países Bajos.....	22
Figura 6. La motivación para emigrar a los Países Bajos según los empleados (internacionales) de Booking.com.....	23
Figura 7. Los planes acerca de un posible regreso al país de origen.....	23
Figura 8. El total de respuestas dentro de la categoría 1.....	28
Figura 9. El total de respuestas dentro de la categoría 2.....	33
Figura 10.El total de respuestas dentro de la categoría 3.....	37
Figura 11. El total de las respuestas del grupo de empleados holandeses- TM contra TP.....	38
Figura 12. El total de las respuestas del grupo de empleados holandeses- TL contra TC.....	38
Figura 13. El total de las respuestas del grupo de empleados no holandeses- TM contra TP.....	39
Figura 14. El total de las respuestas del grupo de empleados no holandeses- TL contra TC.....	39

1. Introducción

¿Trabajando y cooperando dentro de un ambiente contemporáneo multicultural: que dinámicos culturales se observan? ¿Cuáles normas o conceptos para una persona – inconscientemente o no- son normales, mientras que por otra persona son inconcebibles? Llegar tarde a una cita en Alemania podrá molestar al socio alemán, mientras que extender el tiempo de una reunión en Italia, hablando del fútbol y la familia, podría significar una señal de confianza y respeto. Son bastante claras algunas diferencias entre las percepciones en cuanto de como experimentamos el tiempo. ¿Pero qué pasará cuando diferentes culturas se reúnen dentro de una empresa? ¿Siguen siendo claras las diferencias o se desvanecen al adaptarse a la cultura de la empresa o la cultura nacional?

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar las percepciones culturales del tiempo, dentro de una empresa multicultural e internacional que está situada en Holanda. Las teorías acerca de percepciones culturales de tiempo de Hall (1973/1983) han servido como base de un cuestionario que trata las dinámicas culturales dentro de un ambiente laboral multicultural.

Booking.com, la organización en donde la investigación (en forma del cuestionario) fue ejecutada, es un web sitio online para hacer reservaciones de alojamiento al nivel mundial. La organización de origen holandés, fue fundada en Enschede en 1996, y desde 2005 forma parte del grupo estadounidense 'Priceline'. Aunque la organización procede al nivel mundial con 184 oficinas por todo el mundo, su centro de operaciones sigue siendo situado en Ámsterdam. El sitio Booking.com está disponible en 41 idiomas y ofrece su sitio web y aplicación a través de todos los idiomas, lo cual explica la inmensa variedad cultural y lingüístico en cuanto de los empleados de la organización. Más que 142 diferentes nacionalidades trabajan con la empresa.

La empresa reclama en su sitio web que no obstante el crecimiento enorme desde un pequeño *startup* hacia un emprendedor global, no ha cambiado mucho su cultura empresarial. Por eso, advierten que "We move forward by taking lots of small steps and executing at incredible speeds. Our Dutch roots encourage us to never be satisfied and to keep proving ourselves every day". (Booking.com, 2016)

2016

1,000,000+ properties
 13,000+ people
 184 offices
 142+ nationalities
 (Booking.com,2016)

1.1 La pregunta central

¿En qué medida la percepción cultural de tiempo que poseen los trabajadores de una organización internacional en los Países Bajos, entra en consonancia con las clasificaciones culturales del tiempo establecidas por Hall (1973/1983)?

Subpreguntas

1. ¿En qué medida la clasificación de Tiempo monocrónico y Tiempo policrónico de Hall (1973/1983) corresponde con las percepciones culturales de tiempo de los empleados de Booking.com?
2. ¿En qué medida la clasificación de Tiempo Lineal y Tiempo circular de Hall (1973/1983) Biguma y Usunier (1991) corresponde con las percepciones culturales de tiempo de los empleados de Booking.com?
3. ¿Hay una distinción entre empleados holandeses y no holandeses en el campo de la percepción de tiempo y se pueden clasificar estas diferencias entre los empleados holandeses y no holandeses, según el modelo de Hall (1973/1983) y Biguma & Usunier (1991)?
4. ¿El grado en que los empleados no holandeses están dispuestos a adaptarse a la cultura holandesa corresponde con los modelos de Hall (1973/1983) y Biguma & Usunier (1991)?

2. El marco teórico

2.1 Introducción

En este capítulo están presentadas las teorías que introducen y forman la base del tema de la presente investigación: las percepciones de tiempo influidas por una cultura y la adaptación hacia una nueva cultura, y con ello, un nuevo sistema temporal.

2.2 Las percepciones influidas por una cultura

El concepto de percepción hace referencia a los procesos mentales en los cuales las personas seleccionan la información sensorial de su entorno para evaluarla y organizarla cognitivamente. La manera en la que una persona percibe la realidad depende de su cultura, ya que la percepción se adquiere en gran medida a través de la educación y de la comunicación (Oskamp 1991, en Samovar y Porter, 1991).

Berkhofer Jr. (1964) afirma que en este sentido una cultura sirve como un filtro que ayuda a los individuos a percibir el mundo y determinar una realidad'. Graham (1981) añade que, dentro del conjunto de percepciones existentes, la percepción del tiempo es una percepción fundamental: ya que muchas percepciones están dirigidas hacia una cierta dirección por la influencia de la percepción temporal de una persona.

Hall (1973), por su parte, afirma que ' 'Time is so thoroughly woven into the fabric of existence that we are hardly aware of the degree to which it determines and coordinates everything we do (..) ' ' (18). Graham (1981) reclama que, considerando este carácter natural del fenómeno de la percepción de tiempo, la gente tiene dificultades para entender que la percepción de una persona podría ser distinta a la suya.

2.2.1. Los marcos *transculturales*

Gran parte de la literatura y de los cursos transculturales del comercio y la gestión internacional se basan en marcos teóricos desarrollados por psicólogos y antropólogos (Spencer-Oatey y Franklin, 2009).

Por ejemplo, los investigadores Trompenaars y Hampden-Turner (1997) definen en su investigación siete 'dimensiones fundamentales de cultura' dentro de las cuales la dimensión 'Actitudes hacia el tiempo' corresponde directamente con la percepción cultural de tiempo de Hall. Esta dimensión hace una distinción entre las culturas en las que es más importante lo que se logró en el pasado en contraste con las culturas en donde es más importante lo que se puede lograr en el futuro (1997: 10).

2.2.1.a Tiempo policrónico versus Tiempo monocrónico

Otra teoría muy conocida y utilizada frecuentemente dentro de la antropología y la gestión empresarial intercultural fue elaborada por el antropólogo estadounidense E.T. Hall (1973,1983). Su estudio revela los paradigmas inconscientes que determinan el comportamiento de los miembros dentro de un grupo cultural. Hall califica este paradigma como 'Primary Level Culture (PLC)' y explica en su teoría que muchos de estos paradigmas tienen que ver con el concepto de tiempo y ritmo, y que son dependientes de una cultura. Según Hall, conocer esta percepción cultural relacionada al tiempo puede llevar una comprensión del comportamiento y las prioridades de los miembros que pertenecen a este grupo cultural. Dentro de este tema de percepción de tiempo, Hall (1983) hace la distinción entre las culturas monocrónicas y culturas policrónicas. Las culturas monocrónicas (TM) consideran al tiempo como algo muy importante, costoso y hasta material: dentro de estas culturas la importancia que se le da al tiempo se encuentra en la planificación y en el deseo de eficiencia. Las culturas monocrónicas suelen encargarse de una cosa a la vez y en orden cronológico. La planificación, por lo tanto, es esencial y se utiliza como un sistema de clasificación que ordena la vida. Planificar las cosas, hace que la gente pueda compartimentar: lo que significa no solo concentrarse en una cosa a la vez, sino que también reduce el contexto de una situación o una cosa (1983: p.17).

A diferencia de las culturas monocrónicas, Hall afirma que las culturas policrónicas (PT) aplican una percepción no económica de tiempo: ya que este tipo de culturas pone más énfasis en la interacción y participación de las personas en vez de en los horarios establecidos, realizando así diversas actividades de manera simultánea. La planificación estricta no solo es difícil en estas culturas, sino casi imposible. El flujo de información, así como la necesidad de la gente para mantenerse informado, se complementan entre sí. Las personas que se ubican en el tiempo policrónico están tan profundamente inmersas en cada actividad de la otra persona que se sienten

una compulsión a estar en contacto. Su compromiso con las personas es la esencia misma de su existencia. (Hall, 1983)

2.2.1.b El tiempo lineal versus el tiempo circular

Las culturas monocrónicas generalmente son seguidoras del sistema de tiempo lineal (ver figura 1), en el que se considera al tiempo como una línea que se extiende: por un lado, el pasado y, por otro lado, el futuro. El tiempo se lo puede dividir y organizar. El énfasis en estas culturas está en lo que alguien puede lograr en el futuro. Por otro lado, el pasado representa un 'capítulo cerrado'; no tiene influencia en lo que sucede en el presente. (Biguma & Usunier 1991).

El sistema temporal que está conectado con las culturas policrónicas es el tiempo circular. Las culturas que mantienen el sistema de tiempo circular, perciben el tiempo como un ciclo en el que el énfasis está en lo que está sucediendo en el presente. El pasado tiene un papel importante en lo que sucede el presente. Por ello, lo que una persona logró en el pasado pesa más que lo que alguien promete hacer en el futuro.

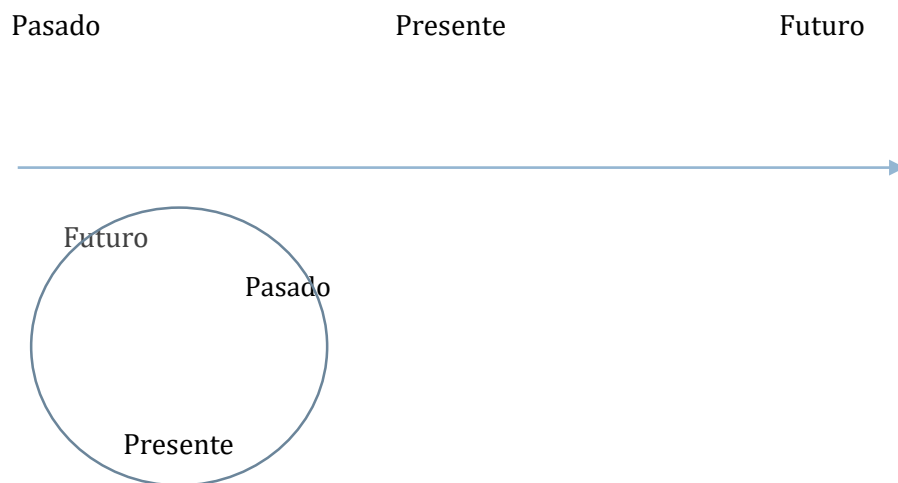


Figura 1. Representaciones del sistema de tiempo lineal y tiempo circular

~ En resumen ~

La siguiente tabla muestra en resumen las características por las dimensiones *Tiempo monocrónico* vs *Tiempo policrónico* (Hall, 1973) juntas con tiempo lineal vs tiempo circular (Biguma y Usunier,1991):

1.A. Las características de Tiempo monocrónico

- Énfasis en la puntualidad, el planeamiento, la cultura de 'agenda' y las cosas sobre las personas.
- Una tarea después la otra. La prioridad está en las tareas y las personas que llegan primero, en orden cronológico. El tiempo determina las actividades.
- El tiempo es material. Una dimensión del tiempo económica: perdiendo o ganando el tiempo significa perder o lograr ganancias.

1.B. Las características del Tiempo Lineal

- Una línea de tiempo del pasado, presente y futuro: el tiempo se puede organizar y dividir y el tiempo pasa sin interrupción.
- El foco de atención está en el futuro: el futuro está abierto, mientras el pasado representa un capítulo cerrado.
- Lo que alguien va a realizar en el futuro tiene más importancia que lo que realizó en el pasado.

2.A. Las características de Tiempo policrónico

- El enfoque está en haciendo múltiples cosas simultáneamente.
- Privilegio de las personas sobre las cosas.
- Una concepción 'no económica' del tiempo. El tiempo se considera un aspecto inmaterial.

2.B. Las características de Tiempo Circular

- Un ciclo del tiempo: el enfoque está en lo que pasa en el presente.
- Lo que una persona logró en el pasado pesa más que lo que realizará en el futuro.
- El pasado no es algo que se debe excluir: los eventos del pasado continúan progresando y transformándose en el tiempo presente.

Tabla 1. Las dimensiones 'Tiempo monocrónico' y 'tiempo linear' (Hall, 1973,1983 y Biguma y Usunier,1991)

2.3. La fusión de culturas: trabajando dentro de un entorno multicultural

En las últimas décadas, el mundo ha sufrido una gran transformación debido al crecimiento acelerado de la globalización. Castells (2000) afirma que la sociedad contemporánea está caracterizada por una alta dependencia a la tecnología, por métodos virtuales de interacción y una gran escala de intercambio cultural. Esta tendencia ha dado lugar a una mayor exposición a la diversidad cultural en donde las influencias globales (contemporáneas) se mezclan con las características locales (Bennett & Bush, 2009).

House et al. (2004) confirman la tendencia de mezclas culturales, pero indican al mismo tiempo la posible intensificación de características culturales con el contacto de culturas: algunos aspectos culturales podrían fusionarse, mientras que algunas peculiaridades culturales típicas podrían contrastar y reforzar. Es lo que Paul Verluyten (1997) afirma, citando una investigación realizada por Laurent (1992), que muestra que trabajar dentro de una organización internacional o multicultural suele duplicar las diferencias culturales en vez de reducir las.

Volviendo a las teorías de Hall, por un lado, el contacto cultural a través de la globalización

ha aumentado dramáticamente desde la publicación de las teorías de Hall; por esta razón, se puede decir que una fusión de culturas necesitaría una teoría más matizada que una división global de culturas de Hall.

Sin embargo, las teorías antes mencionadas observan una intensificación de ciertos aspectos culturales específicos con el contacto entre culturas. Para ello, la clasificación de tiempo de Tiempo monocrónico y Tiempo policrónico seguiría siendo de valor en ciertos aspectos de la conceptualización cultural contemporánea de valores, tales como el concepto del tiempo. En la presente investigación, se pretende demostrar como las teorías Hall siguen siendo válidas cuando se aplican a entornos multiculturales.

2.3.1 Una nueva era: la influencia de la globalización en la conceptualización de tiempo

En las últimas décadas, los grandes avances tecnológicos en materia de transporte y comunicación han minimizado significativamente la importancia que jugaba el espacio y el tiempo en generaciones anteriores. Harvey (1990) llama a este fenómeno 'la compresión del tiempo y espacio', para describir los acontecimientos contemporáneos del capitalismo que han llevado a acelerar la circulación del capital y con ello la aceleración de la vida social en general. Al mismo tiempo la importancia del espacio está reduciendo. Como un claro ejemplo de ello se puede citar la creación del transporte aéreo y de los servicios de paquetería internacional, invenciones que revolucionaron la manera de viajar y de comunicarnos.

Por otro lado, y de manera más significativa, tenemos el desarrollo de herramientas tecnológicas como la computadora y la Internet, las cuales no solo han influido en el crecimiento de la globalización, sino que también han sido detonante de una nueva revolución industrial donde poderosas redes de ordenadores posicionan los productos de corporaciones internacionales a nivel global en cuestión de minutos.

El desarrollo tecnológico no solo ha logrado alterar la relación tiempo - espacio de los negocios globales, las tecnologías de transporte y la comunicación, sino que también ha comprimido el tiempo-espacio al nivel de las relaciones interpersonales a través de la telecomunicación y las redes sociales.

De acuerdo con las teorías de Harvey (1990), desde los años 60 y 70, ha surgido un nuevo tipo de conceptualización del tiempo y el espacio. Por medio de los avances tecnológicos, la distancia se ha convertido más relativa y el tiempo más corto: en concreto, el énfasis en la obtención de objetivos y resultados está en el corto plazo y el tiempo consiste en fragmentos cortos.

Una clasificación global de percepciones culturales de tiempo tal como las teorías de Hall, sería redundante. De hecho, esta nueva percepción del tiempo por medio del desarrollo tecnológico, se haría cargo del modelo anterior de la conceptualización de tiempo.

Sin embargo, según Dyb y Halford (2009) no se debe exagerar el impacto tecnológico generado por los flujos globales de comunicación. Estos flujos no han eliminado el papel del tiempo y espacio en la forma en que experimentamos la vida. En cambio, sugieren que debemos ver la tecnología como un instrumento de mediación entre espacio y tiempo. Por ejemplo, Facebook facilita el contacto social a distancia.

La distancia se ha reducido y el tiempo se ha fragmentado, pero aun así las personas actúan a través de su propia cultura y los desarrollos tecnológicos se pueden calificar más como un instrumento que como el objetivo mismo. Tal vez un mundo globalizado permita un mayor contacto entre culturas, y donde ciertos aspectos culturales sean absorbidos o fusionados. Sin embargo, todavía una persona observa y actúa con referencia a su propia cultura en base a sus propias percepciones culturales. Esto permite que las teorías relacionadas con la cultura, tales como las de Hall, sigan siendo relevantes en la comparación de las culturas. Lo interesante será descubrir en qué medida las teorías de Hall son todavía relevantes en el presente.

2.5 La fusión de culturas: actitudes acerca de la adaptación cultural

Los trabajadores internacionales que laboran en los Países Bajos, deben afrontar el reto de trabajar en una sociedad muy similar a la occidental. Una sociedad con métodos, valores, y costumbres -posiblemente- diferentes a su cultura de origen.

En este sentido, los migrantes laborales forman parte de un grupo social minoritario que debe someterse a los usos y costumbres de las culturas mayoritarias.

Según el modelo de la aculturación de Berry (2003), existen dos dimensiones independientes en la forma en que los migrantes pueden hacer frente a su posición como minoría cultural: la identificación con su propia cultura minoritaria original, o bien, la identificación con la cultura mayoritaria.

La primera dimensión refleja la actitud positiva o negativa del individuo hacia el mantenimiento de la cultura y la identidad de origen. La segunda dimensión (también con inclusión del sentido negativo o positivo) clasifica al individuo en términos del nivel y el tipo de interacción con otro grupo o grupos. Para Berry (2003), la aculturación de un individuo se puede clasificar

como una de las cuatro estrategias diferentes (ver Tabla 2):

1. Asimilación: cuando un individuo desea reducir o disminuir la importancia de la cultura de origen para identificar e interactuar con la otra cultura (típicamente con la cultura dominante, si la persona viene de un grupo étnico minoritario) 2. Separación: cuando el individuo desea aferrarse a la cultura original y evita la interacción o el aprendizaje sobre la otra cultura dominante. 3. Marginación: cuando el individuo muestra poco interés en la preservación de la cultura de origen y a su vez en el aprendizaje de la otra cultura (s). 4. Integración: cuando una persona muestra un interés en mantener la cultura original y en el aprendizaje y la participación en la otra cultura (Berry, 2003).

		Actitud hacia el mantenimiento de la cultura e identidad original	
		Positiva	Negativa
Actitud hacia el aprendizaje y la interacción con la cultura nueva	Positiva	Integración	Asimilación
	Negativa	Separación	Marginalización

Tabla 2. Las estrategias de aculturación. Based on Attitudes Toward Learning a New Culture and Keeping the Heritage Culture (Berry, 2003).

La actitud de un grupo cultural (minoritario) en comparación con la cultura dominante define según esta teoría el grado en el que el grupo minoritario está integrado a la nueva cultura. Cuanto más positiva y más abierta la actitud de la persona, cuanto más probable sea hacerse cargo de los valores culturales de la cultura dominante (asimilación) o mezclar con la propia cultura (aculturación). En el caso de los empleados examinados de Booking.com- esto significaría: cuanto más positiva la actitud de los empleados en relación con la cultura dominante (en este caso la cultura holandesa), mayor será la adaptación o asimilación con respecto a la conceptualización holandesa de tiempo: el sistema lineal y tiempo monocrónico. Por el contrario, en caso de una actitud negativa hacia la cultura dominante, el grupo minoritario retiene a la cultura original y por lo tanto la a conceptualización cultural adecuado de tiempo.

3. Metodología

3.1 Introducción

La investigación cuantitativa y cualitativa

La presente investigación fue realizada a través de la aplicación de un cuestionario digital conformado por preguntas cuantitativas y cualitativas relacionadas con la comunicación intercultural. Dörnyei (2007) afirma que las preguntas cuantitativas sirven para clasificar y analizar a nivel estadístico los resultados de una investigación, ya que poseen la facultad de descubrir un posible patrón o tendencia central. Por otro lado, las preguntas cualitativas muestran puntos de vista subjetivos donde los participantes pueden profundizar más en detalle en diversos temas.

Las respuestas cuantitativas de la presente investigación se presentan en forma de porcentajes dentro de tablas y gráficos estadísticos. Las respuestas cualitativas derivadas de las preguntas abiertas del estudio están integradas en un informe designado para la empresa Booking.com. Dicho informe resume los resultados del cuestionario y las sugerencias y comentarios de los empleados dirigido a la empresa en manera visual.

3.2 La recopilación de datos

3.2.1. El cuestionario

3.2.1.a. Los participantes y la distribución

El personal participante en la presente investigación fue seleccionado con la condición de pertenecer al *Content department*, uno de los departamentos con mayor afluencia de empleados internacionales, dentro de la compañía Booking.com, situada en la ciudad de Ámsterdam en los Países Bajos.

Como instrumento de investigación y recopilación de datos, se hizo uso de encuestas digitales. Éstas fueron distribuidas por correo electrónico a través del gerente del departamento de Comunicación de Booking.com a un total de 115 empleados. Lo que resultó en un total de 53 encuestas contestadas.

3.2.1.b. El contenido del cuestionario

El material de análisis fue recogido a través de un cuestionario que consta de cuatro secciones: 1. Antecedentes personales y demográficos de los participantes; 2. la percepción del tiempo y la gestión del tiempo en las operaciones diarias de la empresa Booking.com; 3. las preguntas abiertas en cuanto a la comunicación intercultural en el puesto de trabajo y 4. el grado de aculturación de los participantes en los Países Bajos.

En cuanto a la colección de los datos por un cuestionario, Dörnyei (2007) afirma que el cuestionario puede proporcionar datos en tres categorías diferentes, es decir: '*Factual questions*', preguntas que se utilizan para averiguar datos sobre los encuestados, '*Behaviourial questions*', *datos que se utilizan para averiguar lo que los encuestados están haciendo o han hecho en el pasado, centrándose en acciones, estilos de vida, hábitos y antecedentes personales y como último, 'Attitudinal questions'*, es decir preguntas que se utilizan para averiguar lo que la gente piensa, incluyendo actitudes, opiniones, creencias, intereses y valores" (P.102). En la presente investigación la primera parte del cuestionario consiste en preguntas del tipo *Factual questions*'. Posteriormente las partes 2,3 y 4 consisten en proposiciones y preguntas del tipo '*Behaviourial questions*' y '*Attitudinal questions*'.

Parte 1

La primera parte del cuestionario, está enfocada en la identificación de los antecedentes personales, profesionales y demográficos de los participantes. Esto se hace por medio de preguntas abiertas o preguntas cerradas (*'closed ended questions'*) en las cuales el participante puede elegir la respuesta que considere correcta entre una serie de opciones alternativas.

Parte 2

La segunda parte del cuestionario consta en 30 proposiciones relacionadas con el contexto de trabajo y 15 proposiciones relacionadas con la participación en las reuniones de trabajo, con el fin de examinar en qué medida el candidato está de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones. Las declaraciones se basan en las teorías de Hall (1973/1983) y Biguma y Usunier (1991) relativas a la percepción de tiempo culturales. Las teorías antes mencionadas distinguen entre las dimensiones *monocrónico vs policrónico y las dimensiones de tiempo lineal o circular*. Cada proposición podría ser categorizada como una de las cuatro categorías de las dimensiones. (Ver tabla 3).

Las categorías de las proposiciones
1.A. El tiempo monocrónico
1.B. El tiempo lineal
2.A. El tiempo policrónico
2.B. El tiempo circular

Tabla 3. Las categorías de las proposiciones.

1.A. Los rasgos distintivos de tiempo monocrónico

- Énfasis en la puntualidad, el planeamiento, la cultura de ‘agenda’ y ‘las cosas sobre las personas’.
- Una tarea después la otra. La prioridad está en las tareas y las personas que llegan primero, en orden cronológico. El tiempo determina las actividades.
- El tiempo es material. Una dimensión del tiempo económica: perdiendo o ganando el tiempo significa perder o ganar económicamente.

1.B. Los rasgos distintivos del tiempo lineal

- Una línea de tiempo del pasado, presente y futuro: el tiempo se puede organizar y dividir.
- El foco de atención está en el futuro: el futuro está abierto, mientras el pasado representa un capítulo cerrado.
- Lo que alguien va a realizar en el futuro tiene más importancia que lo que hizo en el pasado.

2.A. Las características de Tiempo policrónico

- Énfasis en hacer múltiples cosas al mismo tiempo, sin orden preestablecido.
- Privilegio de las personas sobre las cosas.
- Una dimensión ‘no económica’ del tiempo: el tiempo es un aspecto inmaterial.

2.B. Las características de Tiempo Circular

- Un ciclo del tiempo: el foco de atención está en lo que pasa en el presente.
- Lo que una persona logró en el pasado es más importante que lo que realizará en el futuro.
- El pasado no es algo que se debe excluir: los eventos del pasado continúan progresando y transformándose en el tiempo presente.

Tabla 4. Las dimensiones 'Tiempo monocrónico- Tiempo policrónico' juntas con 'Tiempo lineal y Tiempo Circular Hall (1977) y Biguma y Usunier (1991)

A través de una escala de Likert de 5 puntos, los participantes pudieron determinar en qué medida estaban 'totalmente en desacuerdo' (1) o 'totalmente de acuerdo' (5).

Respecto a la forma de las preguntas dentro de un cuestionario Li (2003, en Sullivan & Rocco, 2010) reconoce que cuanto más abstracta sea una pregunta, mayor será la probabilidad de identificar los patrones culturales más significativos. Por ello, propone el uso de elementos concretos basados en escenarios reales que permitan una recolección de datos más efectiva con respecto a los datos cuantitativos. Por lo tanto, en el cuestionario de la presente investigación, se encuentran descritos los escenarios donde se lleva a cabo la actividad laboral, así como las actividades específicas realizadas en la empresa Booking.com.

Parte 3

Las preguntas abiertas dentro del cuestionario sirven para conceptualizar la interacción intercultural y los posibles malentendidos causados por la misma dentro del lugar de trabajo.

Por otro lado, ofrecen un espacio abierto para sugerencias o comentarios de los candidatos con respecto a lo que se podría hacer dentro de la organización para optimizar la cooperación intercultural. Es por ello que esta sección es de gran importancia para la investigación, ya que proporciona información cualitativa que nos permite profundizar en el tema.

Parte 4

La cuarta parte del cuestionario está destinada específicamente para los participantes que no son de los Países Bajos; es decir los que no nacieron o fueron criados en los Países Bajos. La cultura holandesa en este contexto representa 'la cultura nueva' y la cultura del país de origen 'la cultura original'. A través del modelo 'Estrategias de aculturación' de Berry (1991) están formulados las proposiciones que caben dentro de las siguiente cuatro categorías:

Categorías definidas por el modelo 'Estrategias de aculturación'
Una actitud positiva hacia conocer e interactuar con la Cultura Nueva.
Una actitud negativa hacia conocer e interactuar con la Cultura Nueva.
Una actitud positiva hacia el mantenimiento de la Cultura y la Identidad Originales
Una actitud negativa hacia el mantenimiento de la Cultura y la Identidad Originales

Tabla 5. Las categorías del modelo 'Acculturation strategies' (Berry, 2003)

Esta sección del cuestionario se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos para registrar en qué medida el candidato da importancia a la proposición descrita. En la cual el punto 1 representa 'Totalmente insignificante' y el punto 5, 'muy importante'.

3.3 El procesamiento de los datos

Los resultados del cuestionario han sido registrados en una base de datos de Excel, donde han sido calculados y segmentados por grupo cultural, categoría y subcategoría. Posteriormente serán presentados en forma de porcentajes a través de tablas y gráficos estadísticos.

Dichos porcentajes serán utilizados en el análisis del concepto de tiempo dentro de los grupos culturales.

3.4 Fiabilidad y la validez de los resultados

De los 150 empleados participantes en el presente estudio, solo 54 han completado un cuestionario, es decir el 36% del total de los integrantes del departamento. Lo cual, dentro del campo de investigación cuantitativa, representa sin duda una cifra significativa.

Sin embargo, un peligro potencial del método de investigación elegido es que los participantes responden de una manera 'socialmente predecible', es decir bajo el sesgo de cuidar sus intereses y su trabajo. Especialmente en este caso, ya que el cuestionario ha sido enviado directamente por la propia empresa.

Para contrarrestar esta problemática de fiabilidad de los datos, se ha tratado de anonimizar los datos de los participantes (especificándolo en antelación) y sólo utilizando porcentajes grupales en el análisis. Aunado a esto, se han formulado diversas presunciones generales presentadas de múltiples maneras con el fin de promover una mayor fiabilidad a la hora de dar respuestas.

4. Análisis de los resultados

El siguiente capítulo corresponde a la interpretación y análisis de resultados de la presente investigación, presentando de manera simultánea una correlación directa e indirecta con las teorías de la percepción cultural del tiempo elegidas.

4.1. Los datos personales y demográficos

Como muestra la figura, el 74% de los participantes en el estudio son de género femenino y solo un 26% del género masculino:

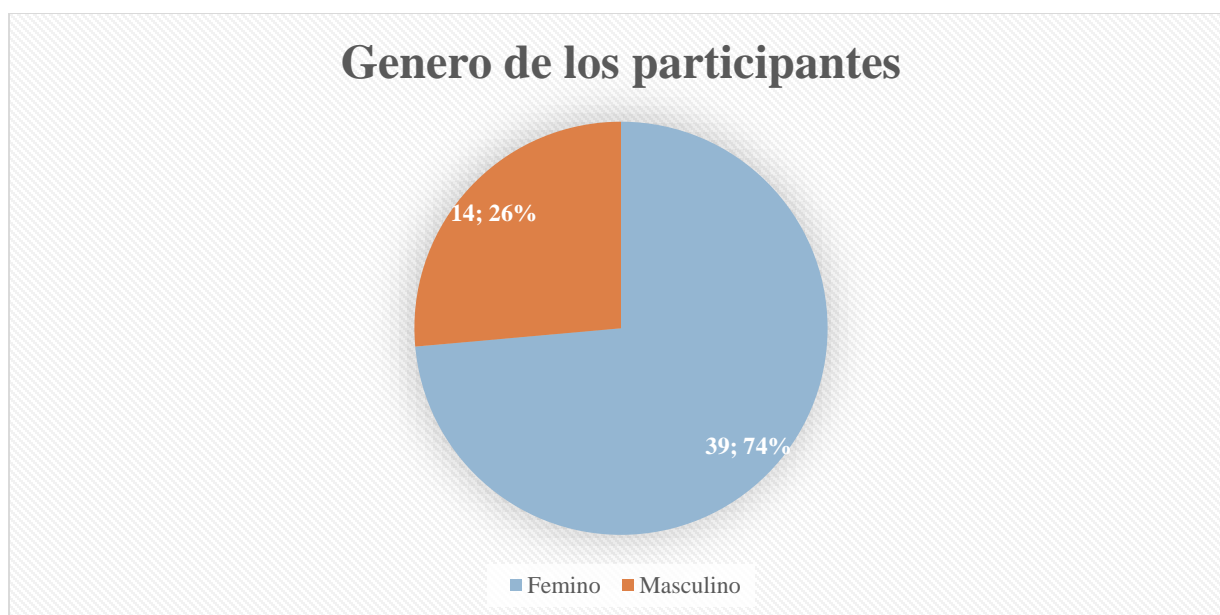


Figura 2. Género de los participantes del cuestionario

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	14	26%
Femino	39	74%
Total	53	100%

Tabla 6. División de los participantes del cuestionario

4.1.1. La división demográfica

Los siguientes gráficos corresponden al origen y a la nacionalidad de los participantes.

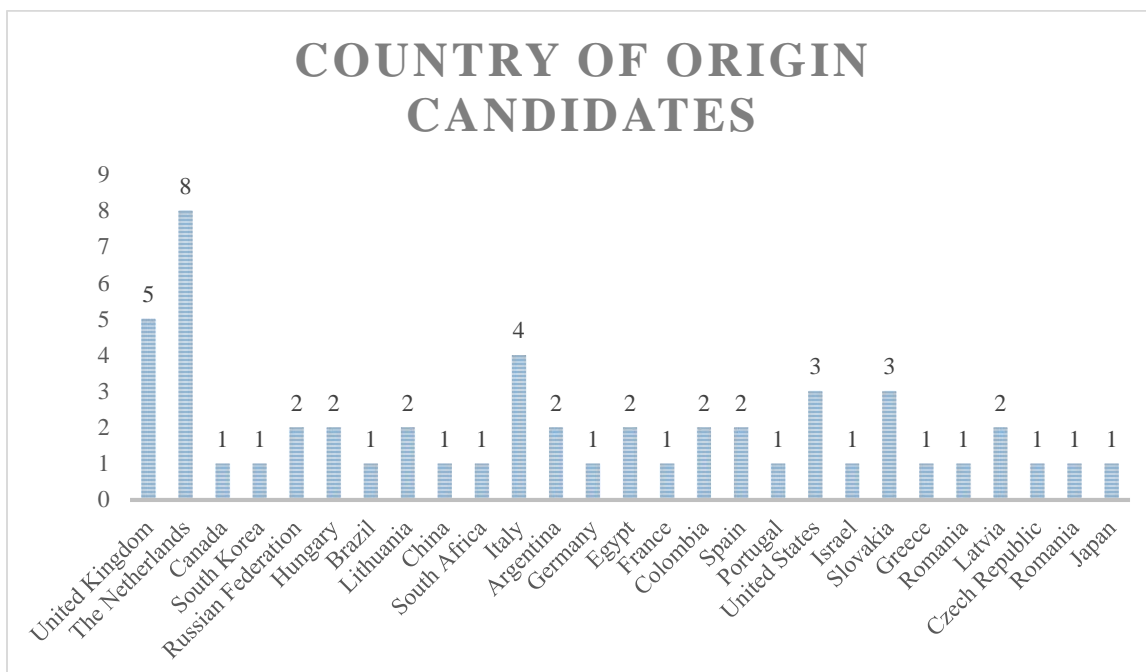


Figura 3. País de origen de los participantes del cuestionario

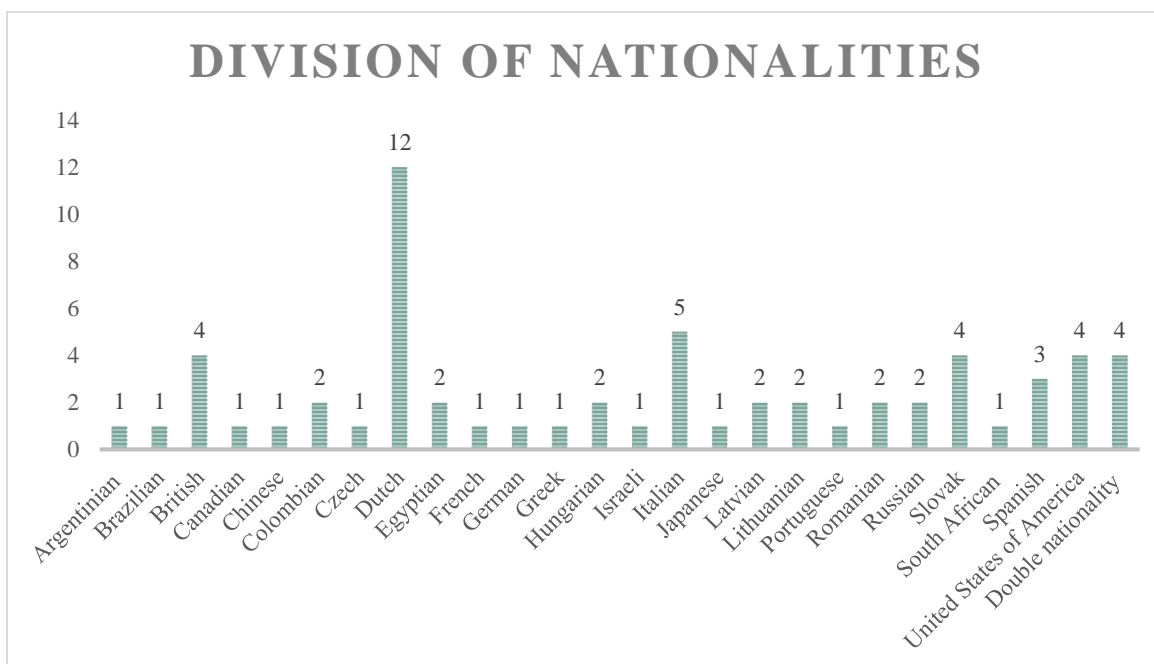


Figura 4. La división de las nacionalidades de los participantes

Según la división demográfica por las dimensiones culturales de tiempo (Hall,1973) los candidatos de la presente investigación están divididos en dos grupos: los que pertenecen al grupo Tiempo monocrónico junto con Tiempo linear y, por el otro lado, los que pertenecen al grupo Tiempo policrónico junto con el Tiempo Circular. (ver tabla 7)

Global Division regarding business/work related conception of time (Hall, 1973/1983)	Number of participants
Linear Time/ Monocronic Time	
Western-Europe, Northern America, Asia	34
Circular Time/ Polycronic Time	
Southern Europe, Latin America, Middle East Countries, Africa	20

Tabla 7. Modelo 'Global Division regarding business/work related conception of time' (Hall, 1973/1983)

4.1.2. La estancia en los Países Bajos

La duración de la estancia de los candidatos se representa en el siguiente gráfico:

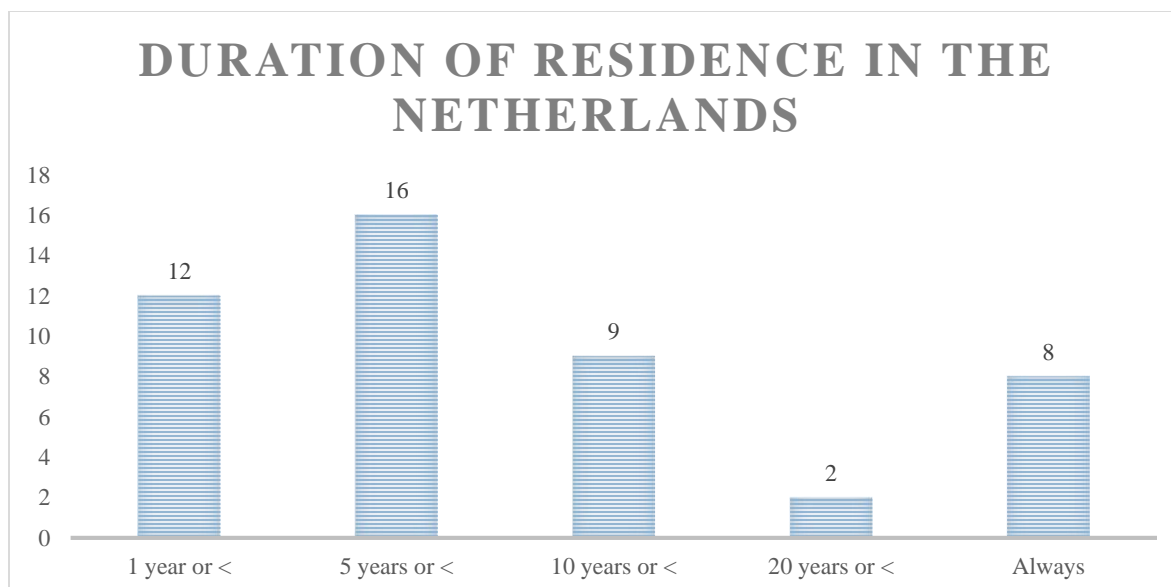


Figura 5. La duración de la residencia en los Países Bajos.



Figura 6. La motivación para emigrar a los Países Bajos según los empleados (internacionales) de Booking.com.

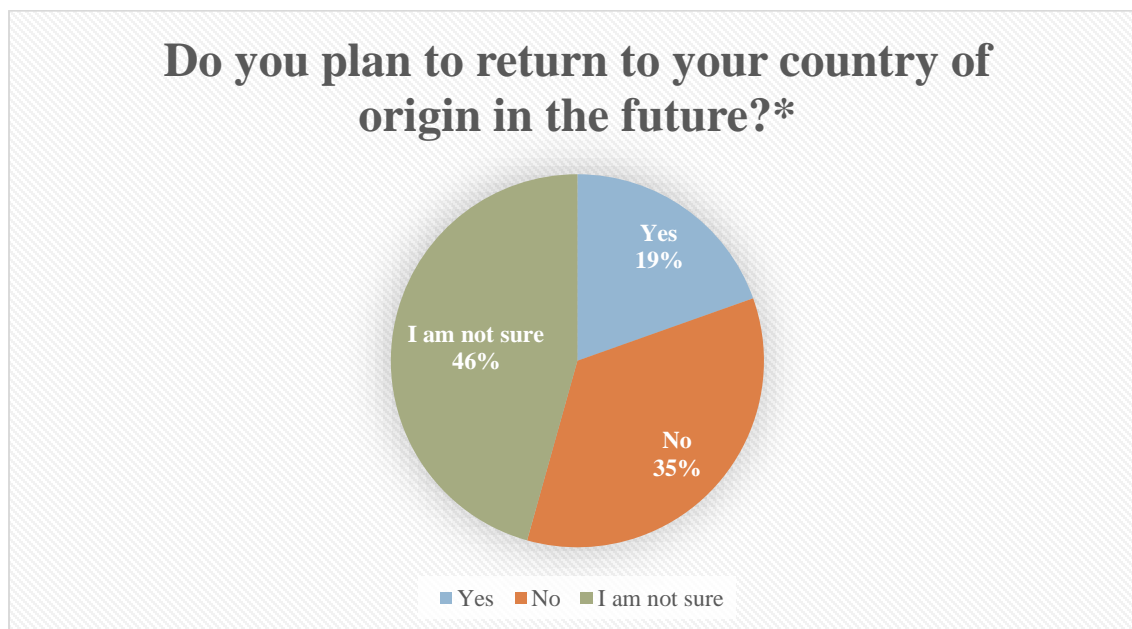


Figura 7. Los planes acerca de un posible regreso al país de origen.

4.2 Las percepciones del tiempo en el ambiente laboral

La siguiente parte del cuestionario corresponde al análisis de las suposiciones acerca de la gestión del tiempo (*time management*) y la planificación acerca del mundo laboral.

4.2.1 Presunciones relacionadas a las dimensiones Tiempo monocrónico vs Tiempo policrónico

Para la presente investigación, se han formulado dos subcategorías de tiempo: “Tiempo monocrónico contra Tiempo Policrónico”, como lo muestra la tabla 8. Las subcategorías distinguen en la manera como está tratado el tiempo en el sentido del orden y de la puntualidad.

Tiempo monocrónico contra Tiempo policrónico	
Subcategoría 1	El manejo de asuntos, negocios, clientes y el orden en el que maneja dichas acciones
Subcategoría 2	La puntualidad / la manera de consultar el tiempo/el valor de tiempo

Tabla 8. Las subcategorías dentro de la división Tiempo monocrónico contra Tiempo policrónico

Categoría 1. El Tiempo monocrónico contra el Tiempo policrónico: El manejo de asuntos, *business* y clientes y el orden de ejecutar dichas acciones.

En la siguiente tabla están presentadas las presunciones que caben dentro de la categoría 1. Las respuestas con el sentido de concordar o no concordar con la presunción, están subdivididas como ‘Tiempo monocrónico’ o ‘Tiempo policrónico’. Dentro de cada subcategoría existe además la distinción de preguntas entre el manejo de tiempo general en el ambiente laboral y el manejo de tiempo durante una reunión.

The act of handling issues, persons or business and the order of it	Answers categorized as Monochronic	Answers categorized as Polychronic
Monochronic vs polychronic		
<i>General time management on the workforce</i>		
2. During my work I'm always busy handling multiple tasks at the same time.	disagree	agree

5. I only start to work on a new task, when I have finished the previous one.	agree	disagree
13. I am able to listen to a colleague, while simultaneously editing a text.	disagree	agree
14. The task that arrives to me first has the highest priority.	agree	disagree
17. A great deal of work can be accomplished during a business lunch	disagree	agree
18. If I am waiting for an appointment, I always bring something to do in the meanwhile.	disagree	agree
19. When I am commuting, I am able to get some business-related work done	disagree	agree
23. I would rather focus on one task, than handling multiple tasks at the same time.	agree	disagree
26. When a client or manager in to ask me a question, I first finish my conversation on the phone, rather than interrupting the phone call and answer this person first.	agree	disagree
<i>During a meeting</i>		
32. It often happens that I'm talking at the same time as my colleagues: that's part of conducting a discussion.	disagree	agree
34. I never interrupt a person when he or she is talking, even if I don't agree what he or she is saying.	agree	disagree
36. When I don't agree with someone, I don't wait till he or she finishes the sentence, as it is a discussion.	disagree	agree
38. It annoys me when a colleague interrupts me while I'm trying to make my point.	agree	disagree
44. I would prefer a meeting where you can combine eating and discussing work related issues at the same.	disagree	agree

El grupo Tiempo monocrónico (TM)

En la siguiente tabla están representados los porcentajes relacionados por cada categoría de las respuestas del grupo Tiempo monocrónico.

Porcentaje del total de 34 personas (100%) que pertenecen al grupo monocrónico

Categoría 1 'el manejo de asuntos, business y clientes y el orden de ejecutar dichas acciones'			
Número de la presunción/ suposición	El porcentaje de respuestas categorizadas como monocrónico	Neutral	Categorizadas como policrónico
<i>General time management on the workfloor</i>			
2.	5,88%	14,70%	79,38%
5.	5,88%	23,52%	70,56%
13.	32,34%	38,22%	29,40%
14.	8,82%	17,64%	73,40%
17.	23,52%	41,16%	35,28%
18.	20,58%	38,22%	41,16%
19.	64,68%	17,64%	17,64%
23.	35,28%	32,34%	32,34%
26.	58,80%	20,58%	20,58%
Promedio	28,42%	27,11%	44,42%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
32.	61,74%	23,52%	14,70%
34.	49,98%	23,52%	26,46%
36.	67,62%	14,70%	17,64%
38.	70,56%	14,70%	14,70%
44.	61,74%	20,58%	17,64%
Promedio	62,33%	19,40%	18,23%
Promedio Total	40,53%	24,36%	35,06%

Observaciones

La tabla de arriba muestra que las respuestas del grupo TM corresponden en su mayoría a la categoría 'Tiempo policrónico' (44.2%) contra un 28% que corresponde al Tiempo monocrónico y un 27% se mantiene neutral -cuando trata de la gestión de tiempo en el área laboral en general. Estos porcentajes desacuerdan con la clasificación de Hall, en donde el grupo monocrónico tiende hacia un sistema temporal monocrónico, y el grupo policrónico hacia un sistema temporal policrónico.

Sin embargo, dentro de la categoría 'la concepción de tiempo durante las reuniones' la mayoría de las respuestas están categorizadas como 'Tiempo monocrónico'. En conclusión, se puede decir que la conceptualización de tiempo en el contexto de una reunión profesional, concuerda más con la clasificación de Tiempo monocrónico, que por el área de la gestión de tiempo en general.

El grupo Tiempo policrónico (TP)

En la siguiente tabla se presentan los porcentajes relacionados a cada categoría de las respuestas del grupo Tiempo policrónico.

Porcentaje del total de 20 personas (100%) (que pertenecen al) grupo Tiempo policrónico

Categoría 1 'el manejo de asuntos, business y clientes y el orden de ejecutar estas/ dichas acciones'			
Número de la suposición			
<i>General time management on the workflow</i>	El porcentaje de respuestas categorizadas como Monocrónico	El porcentaje de respuestas categorizadas como neutral	El porcentaje de respuestas categorizadas como Policrónico
2.	10,00%	5,00%	85,00%
5.	15,00%	15,00%	70,00%
13.	40,00%	30,00%	30,00%
14.	5,00%	10,00%	85,00%
17.	25,00%	40,00%	35,00%
18.	20,00%	35,00%	45,00%
19.	45,00%	30,00%	25,00%
23.	35,00%	25,00%	40,00%
26.	45,00%	30,00%	25,00%
Promedio	26,67%	24,44%	48,89%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
32.	70,00%	20,00%	10,00%
34.	65,00%	5,00%	30,00%
36.	70,00%	25,00%	5,00%
38.	75,00%	10,00%	15,00%

44.	90,00%	5,00%	5,00%
Promedio	74,00%	13,00%	13,00%
Promedio total	43,57%	20,36%	36,07%

Observaciones

La tabla muestra que en caso de la subcategoría 'el uso de tiempo dentro del ambiente laboral' la mayoría de las respuestas del grupo Tiempo policrónico (TP) están clasificadas como TP, en favor de la clasificación de Hall. En contraste, las respuestas que caben dentro de la categoría de 'Durante una reunión', están categorizadas por una (gran) mayoría como Tiempo monocrónico (TM).

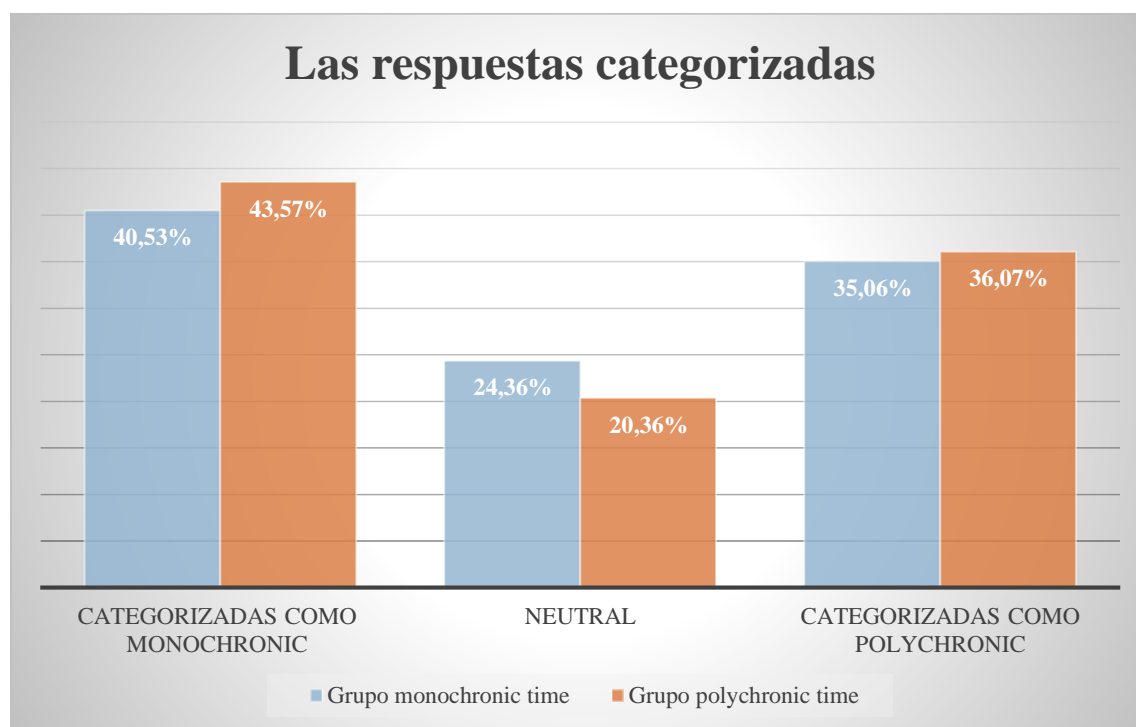


Figura 8. El total de respuestas dentro de la categoría 1

Observaciones del total de respuestas dentro de la categoría 1

La figura arriba ilustrada, muestra el total de respuestas de los dos grupos, divididas en las categorías de Tiempo monocrónico y del Tiempo policrónico. La figura indica que ambos grupos, clasificados como el grupo TM y el grupo TP tienden hacia la categoría del Tiempo monocrónico. Incluso, el grupo TP supera al grupo TM en la categoría TM (45% contra 40%). Sin embargo, el estatus 'neutral' puede ser tanto

Policrónico como Monocrónico y la diferencia en porcentajes totales no es tal que ciertos patrones pueden ser definidos de manera unívoca.

Categoría 2. El Tiempo monocrónico contra el Tiempo policrónico- la puntualidad, la planificación, el valor de tiempo

En la siguiente tabla se presentan las suposiciones que caben dentro de la categoría 2. Las respuestas en el sentido de concordar o no concordar con la presunción, están categorizadas como 'Tiempo monocrónico' o 'Tiempo policrónico'. Dentro de cada subcategoría además existe la distinción de preguntas entre el manejo de tiempo general en el lugar de trabajo, y el manejo de tiempo durante una reunión.

Category 2. Punctuality, planning, and value of time.	Answers categorized as Monochronic	Answers categorized as Polychronic
Monochronic vs polychronic		
<i>work related time management</i>		
3. It bothers me a lot when someone arrives too late at an appointment.	Agree	Disagree
4. I never forget an appointment, as I plan in my whole life in my agenda.	Agree	Disagree
6. It's important for me to always arrive at my job on time: I would rather arrive too early than too late.	Agree	Disagree
7. I do not feel guilty when I can't complete a work task within the determined deadline, the quality of it is more important.	Disagree	Agree
9. It's important that clients and employees stick to their deadlines when it comes to work duties or payments.	Agree	Disagree
10. Waiting means wasting valuable time.	Agree	Disagree
12. I try to plan everything in my personal and professional life as much as possible.	Agree	Disagree
16. I don't like to plan too much in advance, as I would rather make my plans day by day.	Disagree	Agree

21. It's important for me to invest time to get to know the client on a professional but also on a personal level.	Disagree	Agree
24. I would rather grow on a professional and economic level, than going backwards on money and instead having more time with my family and friends.	Agree	Disagree
27. Participating in meetings or trainings in general means wasting time, which can be better spent on working on my own tasks.	<i>Agree</i>	Disagree
Participating in a meeting		
31. When the meeting starts, I prefer to go straight to the subject of the meeting.	Agree	Disagree
33. Before entering the formal part of the meeting, I like to talk about the things that are not related directly to work: family related events or a football match for example.	Disagree	Agree
35. I prefer to wait for everybody before starting the meeting.	Disagree	Agree
37. When somebody is occupying the meeting room and running late, I will knock and enter to ask how long it will take them to finish.	Agree	Disagree
40. If there's not much time left during a meeting, I would rather move some subjects to the next meeting, than run late with this meeting.	Agree	Disagree
41. It saves time to plan as much issues to discuss during one meeting, than calling for multiples meeting.	Agree	Disagree
42. I'm not so interested in hearing what people do in their free time during a meeting: I prefer to speak only about profession related subjects.	Agree	Disagree
43. I prefer to start the meeting, than waiting for someone that's missing: maybe that person will not show up at and we're all wasting time.	Agree	Disagree

El grupo Tiempo monocrónico

En la siguiente tabla se presentan los porcentajes relacionados con cada categoría de las respuestas del grupo Tiempo monocrónico:

Porcentaje del total de 34 personas (100%) que pertenecen al grupo 'Monocrónico'

Número de la presunción/ suposición	Categorizadas como Tiempo monocrónico	Neutral	Categorizadas como Tiempo policrónico
<i>General time management on the workfloor</i>			
3.	64,70%	20,60%	14,70%
4.	41,10%	44,10%	14,70%
6.	61,74%	14,70%	24,61%
7.	64,70%	20,60%	14,70%
9.	82,32%	11,76%	5,88%
10.	41,10%	44,10%	14,70%
12.	44,10%	26,46%	29,40%
16.	61,74%	17,64%	20,60%
21.	20,60%	32,34%	47,04%
24.	20,60%	20,60%	58,80%
27.	11,76%	23,52%	64,68%
Promedio	46,77%	25,13%	28,52%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
31.	70,56%	11,76%	17,64%
33.	32,34%	26,46%	41,10%
35.	8,82%	26,46%	64,68%
37.	73,50%	8,82%	17,64%
40.	38,22%	26,46%	35,28%
41.	32,34%	38,22%	29,40%
42.	26,46%	20,60%	52,92%
43.	23,52%	32,34%	44,10%
Promedio	38,22%	23,89%	37,85%
Promedio Total	43,17%	24,61%	32,66%

Observaciones

Los porcentajes que se muestran dentro de la tabla antes mencionada, indican que dentro de esta categoría la mayoría de las respuestas del grupo TM (43% en promedio), están categorizadas como

Tiempo monocrónico, de acuerdo con las teorías de Hall. Esto se aplica tanto a la subcategoría de gestión del tiempo (*time management*), como la subcategoría 'durante una reunión'.

Porcentaje del total de 20 personas (100%) (que pertenecen al) grupo 'policrónico'

Categoría 2.			
La puntualidad, la planificación, y el valor del tiempo.			
Número de la suposición		Porcentaje del total de 20 personas (100%)	
<i>General time management on the workflow</i>	El porcentaje de respuestas categorizadas como monocrónico	El porcentaje de respuestas categorizadas como neutral	El porcentaje de respuestas categorizadas como policrónico
3.	50%	30%	20%
4.	50%	20%	30%
6.	50%	20%	30%
7.	55%	25%	20%
9.	85%	15%	0%
10.	50%	25%	25%
12.	45%	15%	40%
16.	30%	20%	50%
21.	35%	35%	30%
24.	15%	40%	45%
27.	5%	15%	80%
Promedio	43,00%	24,00%	34,00%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
31.	65%	20%	15%
33.	65%	30%	5%
35.	10%	25%	65%
37.	70%	10%	20%
40.	20%	40%	30%
41.	65%	15%	20%
42.	60%	10%	30%

43.	35%	20%	45%
Promedio	49,00%	21,00%	29,00%
Promedio total	45,00%	23,00%	32,00%

Observaciones

Los porcentajes dentro de esta tabla indican que también la mayoría del grupo Tiempo policrónico (45%) ha respondido según las características de Tiempo monocrónico. Además, las respuestas del grupo TP dentro de la categoría 'durante una reunión' aún está más en concordancia con la categoría TM.

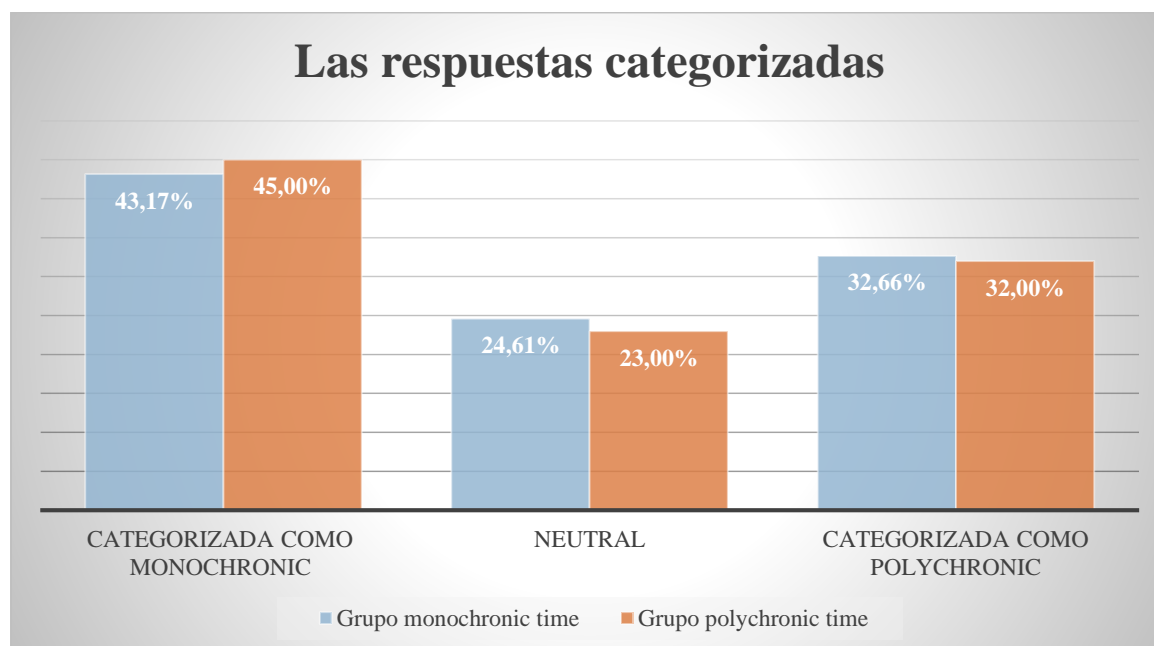


Figura 9. El total de respuestas dentro de la categoría 2

Observaciones del total de respuestas dentro de la categoría 2

La figura 9 presenta el total de respuestas de los dos grupos dentro de la subcategoría 2, divididas en las categorías de Tiempo monocrónico y del Tiempo policrónico. La figura indica que ambos grupos, clasificados como el grupo TM y el grupo TP tienden hacia la categoría del Tiempo monocrónico. Sin embargo, el estatus 'neutral' puede ser tanto más policrónico como monocrónico y la diferencia en porcentajes totales no es tal que aparece una distinción muy clara.

4.2.2 Presunciones relacionadas a las dimensiones Tiempo Lineal contra Tiempo Circular

La última categoría demuestra las percepciones de tiempo, divididas en la dimensión Tiempo Lineal y Tiempo Circular. Ya que la dimensión Tiempo monocrónico está en concordancia con Tiempo Lineal y Tiempo policrónico con Tiempo Circular, se siguen con la misma clasificación de los grupos TM y TP.

Categoría 3. El Tiempo Lineal contra el Tiempo Circular: La percepción de tiempo dentro del ambiente laboral

Tiempo Lineal contra Tiempo Circular	
Categoría 3	La percepción temporal (pasado, presente y futuro) dentro del ambiente laboral

En la siguiente tabla están presentadas las presunciones que caben dentro de la categoría 3. Las respuestas en el sentido de concordar o no concordar con la presunción, están subdivididas como 'Tiempo lineal' o 'Tiempo Circular'.

La percepción de tiempo en relación con el ambiente laboral, las éticas laborales	Answers categorized as linear	Answers categorized as circular
Linear vs circular time		
<i>work related time management</i>		
1. On a professional level, I don't have any idea where I want to be in 10 years.	Disagree	Agree
8. It's important for me that I can grow on a professional level, so I can provide financially a good future for my children.	Agree	Disagree
11. I am the only one responsible for creating a better future for myself.	Agree	Disagree
15. I value what someone achieved in his/her previous jobs over what he/she promises to achieve in the future.	Disagree	Agree
20. The past is a closed chapter: what's done, is done.	Agree	Disagree

22. I have the feeling that the coming future will provide lots of new opportunities.	Agree	Disagree
25. To me, the future represents a chapter still far away from me. What counts is what I'm doing today.	Disagree	Agree
28. When I am referring to 'the long term', I mean 5-10 years from now. I don't plan beyond that period.	Agree	Disagree
29. The future is always an improvement of the past.	Agree	Disagree
30. What I have accomplished in my past work related experiences, I use to show my capabilities nowadays.	Disagree	Agree
<i>During a meeting</i>		
39. During a meeting I'm focused on the points of improvement of the current processes to ensure a better future for the company.	Agree	Disagree
45. The main goal of a meeting is to improve the current daily operation: there is always room for improvement when it comes to the daily processes.	Agree	Disagree

Porcentaje del total de 34 personas (100%) que pertenecen al grupo 'Tiempo monocrónico /Tiempo lineal'

Categoría 3.			
El tiempo lineal o circular			
Número de la presunción/ suposición			
<i>General time management on the workfloor</i>	El porcentaje de respuestas categorizadas como tiempo lineal	El porcentaje de respuestas categorizadas como neutral	El porcentaje de respuestas categorizadas como circular
1.	41%	23%	35%
8.	59%	26%	15%
11.	65%	12%	23%
15.	23%	20%	55%
20.	29%	20%	49%
22.	82%	15%	3%
25.	35%	41%	24%
28.	67%	12%	21%

29.	35%	32%	33%
30.	9%	15%	75%
Promedio	44,00%	22,00%	33,00%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
39.	61%	35%	4%
45.	61%	32%	6%
Promedio	61%	34%	5%
Promedio total	47%	24%	29%

Observaciones

Los porcentajes de la tabla indican que la mayoría del grupo Tiempo monocrónico (47%) ha respondido según las características de Tiempo Lineal. Además, las respuestas dentro de la categoría 'en el contexto de una reunión profesional' aún está más en concordancia (61%) con la categoría del Tiempo Lineal.

Porcentaje del total de 20 personas (100%) (que pertenecen al) grupo Policrónico /Tiempo circular'

Categoría 3.			
El tiempo lineal o circular			
Número de la presunción/ suposición			
<i>General time management on the workfloor</i>	El porcentaje de respuestas categorizadas como tiempo lineal	El porcentaje de respuestas categorizadas como neutral	El porcentaje de respuestas categorizadas como circular
1.	45%	5%	50%
8.	70%	25%	5%
11.	75%	20%	5%
15.	15%	45%	40%
20.	35%	25%	40%
22.	85%	10%	5%
25.	50%	15%	35%
28.	65%	10%	25%
29.	45%	45%	10%
30.	0%	15%	85%

Promedio	49,00%	21,00%	30,00%
<i>When running or participating at a meeting</i>			
39.	95%	5%	0%
45.	60%	40%	0%
Promedio	78%	22%	0%
Promedio total	53,00%	22,00%	25,00%

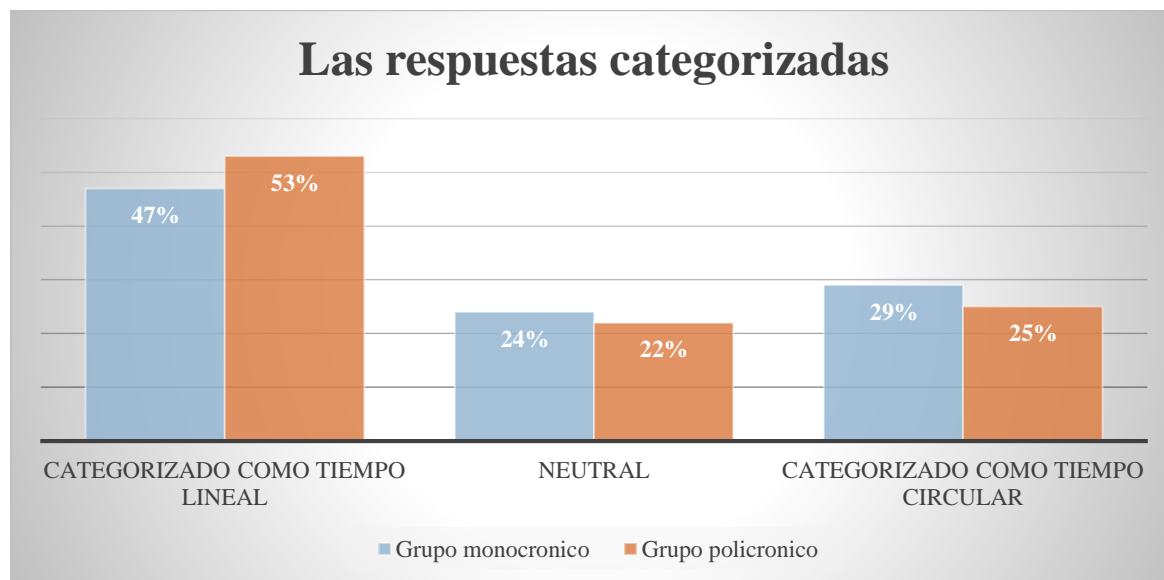


Figura 10.El total de respuestas dentro de la categoría 3

Observaciones del total de respuestas dentro de la categoría 3

La figura presenta el total de respuestas de los dos grupos dentro de la subcategoría 2, divididas en las categorías de Tiempo Lineal y del Tiempo Circular. La figura indica que ambos grupos, clasificados como el grupo TL y el grupo TC responden según las características de la categoría Tiempo Lineal.

4.2.3. La divergencia en las concepciones de tiempo entre el grupo de empleados holandeses y non-holandeses

Aparte de la comparación entre los grupos TM y TP, para este estudio es relevante hacer comparaciones en las respuestas entre el grupo holandés y no holandés, ya que la empresa es origen holandés y está situada en los Países Bajos.

Dado que la mayor parte de la variación entre los dos grupos culturales se encuentran dentro de

la categoría de *'when running or participating a meeting'* será utilizada aquella categoría para comparar entre el grupo holandés y no holandés.

Las siguientes tablas ilustran el total de respuestas obtenidas tanto de los empleados holandeses, como los empleados no holandeses. En la misma manera que ha sido aplicada anteriormente, las respuestas están divididas en las categorías 'Monocrónico', 'Neutral' y 'Policrónico', y con las dimensiones 'Lineal, Neutral y Circular.

El grupo de los empleados holandeses

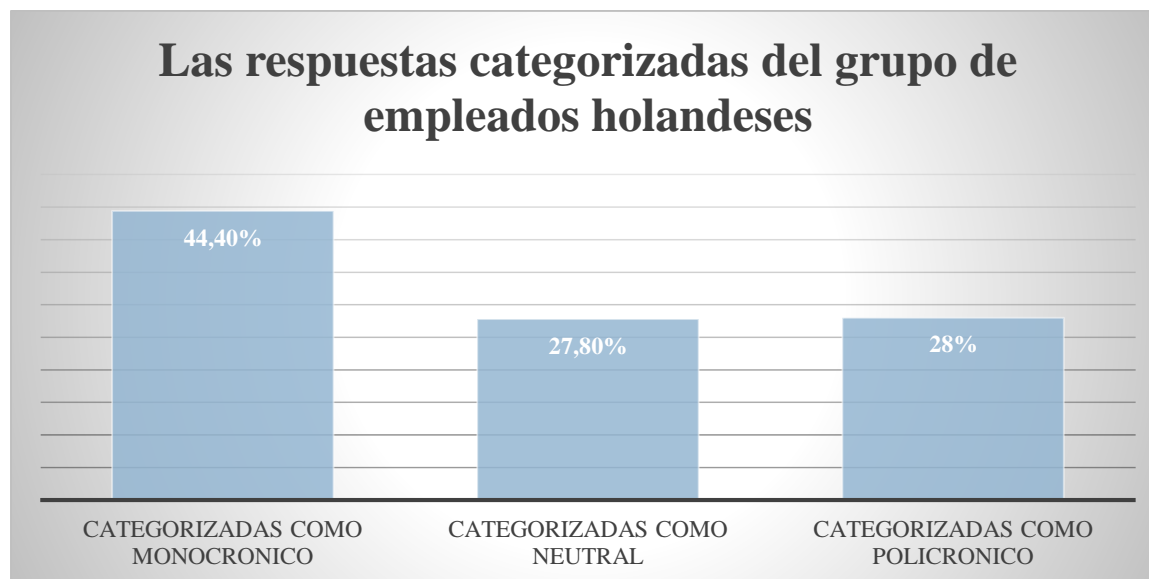


Figura 11. El total de las respuestas del grupo de empleados holandeses- TM contra TP

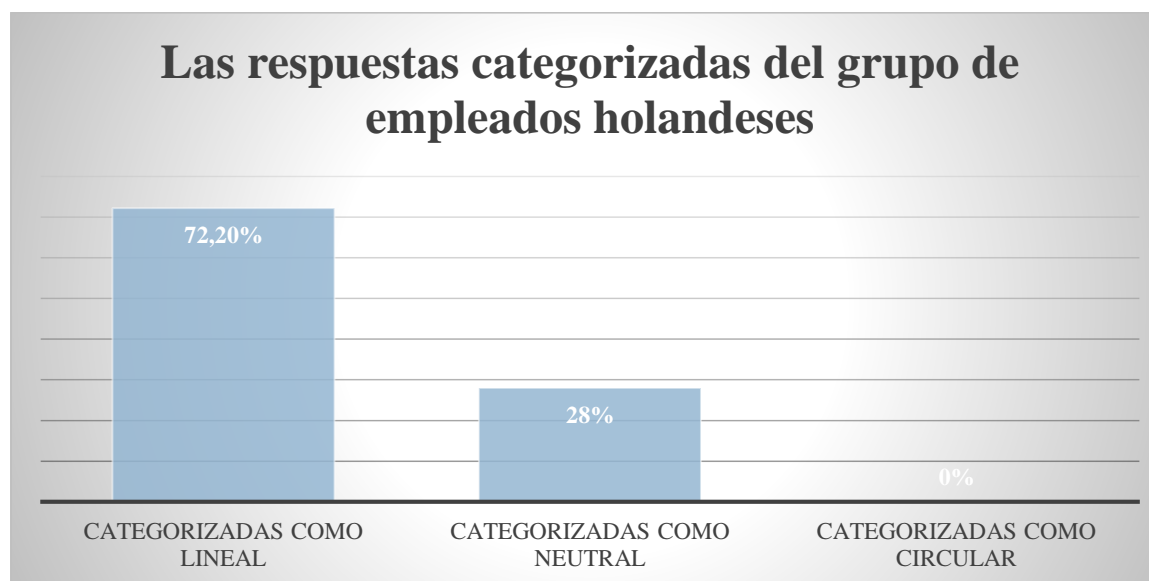


Figura 12. El total de las respuestas del grupo de empleados holandeses- TL contra TC

Las tablas que muestran las respuestas del grupo holandés indican que la mayoría de las respuestas caben dentro la clasificación Tiempo monocrónico (44,4%) y Tiempo Lineal (72,2%).

Estos resultados concuerdan con la clasificación de Hall, en donde Holanda y con ello la cultura holandesa, está categorizada como una cultura que sigue el sistema temporal de Tiempo monocrónico y Lineal. Especialmente el énfasis al futuro, una característica de Tiempo Lineal se va representada en las respuestas de los participantes holandeses.

El grupo de los empleados no holandeses

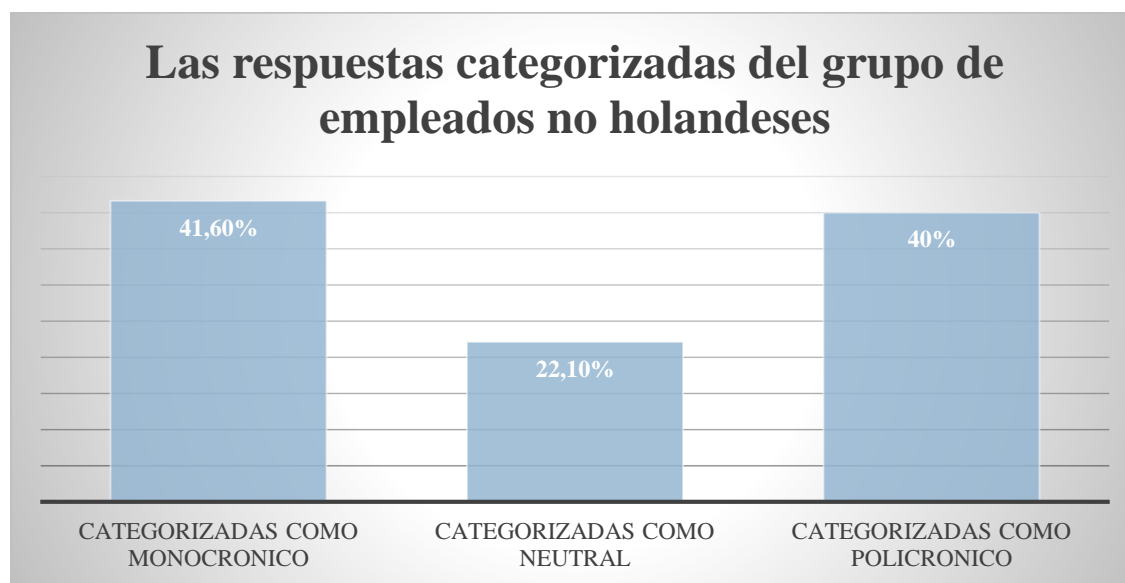


Figura 13. El total de las respuestas del grupo de empleados no holandeses- TM contra TP

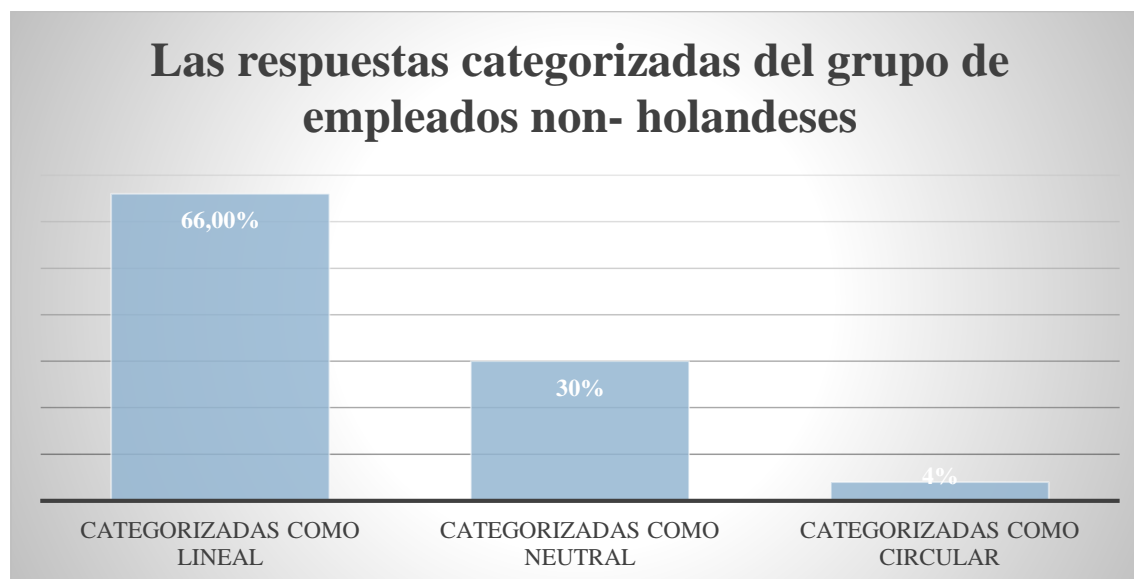


Figura 14. El total de las respuestas del grupo de empleados no holandeses- TL contra TC

Las tablas que muestran las respuestas del grupo no holandés indican una división casi igual entre la categoría Tiempo monocrónico (41,6%) y Tiempo policrónico (40%). No hay una clasificación muy clara dentro de esta categoría.

Mientras que dentro la categoría 'Tiempo Lineal contra Tiempo Circular' las respuestas muestran una clara clasificación dentro de la categoría Tiempo Lineal (66%).

Observaciones en cuanto a las diferencias entre ambos grupos

Los dos grupos de estudio, holandés y no holandés, difieren en un pequeño porcentaje en lo que respecta a la clasificación de la percepción de tiempo. Ambos grupos tienden a tener una percepción de Tiempo monocrónico (TM). Sin embargo, los porcentajes del grupo holandés son más convincentes que los del grupo no holandés, ya que el grupo no holandés balancea entre TM (41,6%) y TP (40%).

En cuanto a la clasificación Tiempo Lineal (TL) y Tiempo Circular (TC), ambos grupos tienden hacia la dimensión TL. Como está mencionado anteriormente, el énfasis de TL está en las actividades, las metas y las expectativas del futuro. Una posible aclaración de la fuerte inclinación de ambos grupos hacia al modelo TL, podría ser la propia cultura empresarial. La empresa es de origen holandés y con el tiempo se convirtió en una empresa holandés-estadounidense. De acuerdo con las teorías de Hall, los Estados Unidos y los países de Europa Occidental y del Norte están fuertemente centrados en el desarrollo para optimizar la situación actual de las empresas hacia el futuro. Los empleados están cuestionados sobre los aspectos relacionados con el tiempo dentro de la empresa y su visión del pasado, presente y futuro.

4.2.4. La fusión de culturas: actitudes acerca de la adaptación o mezcla cultural

Las siguientes tablas muestran el total las respuestas de los empleados no holandeses acerca de las preferencias en cuanto al aprendizaje e interacción con la cultura holandesa y el mantenimiento e identidad de la cultura original (Berry,2003). Las repuestas a cada pregunta están incluidas en el Anexo II.

Positive attitude towards learning about and interacting with the Dutch culture	Very important/important	Not important at all/not important
Having and maintaining contacts and friendships with Dutch people	57,7%	20%
Learning about the Dutch culture	80%	4,4%
Trying all kinds of Dutch food	51%	26,6%
Having Dutch colleagues.	44,4%	24,5%

Participate in Dutch national events.	37,8%	24,5%
<i>Language related</i>		
To be able to understand people when they speak in Dutch.	81%	4,4%
To be able to make myself understandable among my colleagues at work.	95,5%	0%
Making yourself understandable in a public place.	86,7%	4,4%
Changing my own cultural values to blend in with the locals.	15,5%	40%

Positive attitude towards keeping your heritage culture		
Eating the food from your country of heritage as much as possible.	26,7%	42,3%
Being able to watch the television in your maternal language.	33,3%	46,7%
Living by your own cultural values in your daily work and private life.	35,5%	28,8%
Meeting people from your country of origin in the Netherlands.	35,5%	44,4%
Creating a network of people around you coming from the same country as you originally come from.	21%	58,1%
Traveling back to my country of origin as often as possible.	40%	35,5%
Being able to conduct the same sports or hobbies, even if it is not common in the Netherlands.	37,8%	26,6%

Observaciones acerca de los resultados

Los porcentajes en la tabla muestran que la mayoría del grupo de empleados no holandeses indican conocer la cultura holandesa y estar cómodos con el idioma neerlandés al nivel práctico. En cuanto al mantenimiento de la cultura original, aproximadamente un tercio del grupo da importancia a mantener aspectos culturales del país del origen, como la comida, el deporte, y los compatriotas en los alrededores. En cambio, a pocos participantes les pareció importante adaptar totalmente sus valores culturales para integrarse en la cultura local. De acuerdo con el modelo de Berry (2003), las respuestas de este grupo tienden hacia las actitudes de adaptación cultural, en primer lugar, la integración (cuando una persona muestra un interés en mantener la cultura original y en el aprendizaje y la participación en la otra cultura), y en segundo lugar -y en menor medida- la asimilación (cuando uno desea reducir o disminuir la importancia de la cultura de origen para identificar e interactuar con la otra cultura):

		Actitud hacia el mantenimiento de la cultura e identidad original	
		Positiva	Negativa
Actitud hacia el aprendizaje y la interacción con la cultura nueva	Positiva	Integración	Asimilación
	Negativa		

Tabla 9. Las actitudes de la presente investigación, según el modelo de las actitudes acerca de adaptación cultural (Berry, 2003)

Las dos actitudes están en favor de una adaptación (parcial) hacia la cultura 'nueva', en este caso la cultura holandesa.

La conexión con los resultados en cuanto de las percepciones de tiempo

Los resultados anteriormente analizados en cuanto a las pocas diferencias entre el grupo Tiempo monocrónico y el grupo Tiempo policrónico podrían ser explicados por la actitud abierta y positiva hacia el aprendizaje e interacción con la nueva cultura, la cultura holandesa. En el caso de la presente

investigación, un migrante laboral, viviendo y trabajando en Holanda, con la ayuda de una actitud positiva, podría dirigir hacia una adaptación cultural, incluso una adaptación a la percepción temporal holandesa. Especialmente en la cultura empresarial existe una cierta demanda de adaptar hacia la cultura dominante del país, por motivos comerciales y específicos de la empresa.

5. Conclusión

El presente estudio ha tratado de responder las distintas subpreguntas previamente establecidas, a base de una evaluación acerca de los resultados de un cuestionario sobre las percepciones culturales de tiempo dentro de una empresa multicultural. Las respuestas a las subpreguntas responderán conjuntamente a la pregunta principal:

¿En qué medida la percepción cultural de tiempo que poseen los trabajadores de una organización internacional en los Países Bajos, entra en consonancia con las clasificaciones culturales del tiempo establecidas por Hall (1973/1983)?

Subpreguntas

1. ¿En qué medida la clasificación de Tiempo monocrónico y Tiempo policrónico de Hall (1973/1983) corresponde con las percepciones culturales de tiempo de los empleados de Booking.com?

De acuerdo con la división cultural de Hall (1973/1983) hay culturas que tienden en mayor o menor medida a una concepción de tiempo monocrónico o al otro lado policrónico. La clasificación ha dado lugar a una división en función del país de origen de los empleados encuestados: un grupo Tiempo monocrónico (TM) y un grupo Tiempo policrónico (TP). Dentro de la categorización de Tiempo monocrónico y Policrónico las suposiciones del cuestionario formaron dos subcategorías, es decir categoría 1: el manejo de asuntos, negocios y el orden de ejecución en categoría 2: la puntualidad, la planificación y el valor de tiempo.

Dentro de la categoría 1 tanto el Grupo TM (40,5%) como el Grupo TP (43,5%) tienden con una pequeña mayoría hacia la dimensión Tiempo monocrónico. Dentro del grupo de TM más del 24,3% de las respuestas están categorizadas como neutral y el 35% como Tiempo policrónico. Dentro del grupo TP 20,3% de las respuestas se clasifican como neutral y 36% como Tiempo policrónico. Sin embargo, los números en sí no son tan concluyentes que pueden ser designada una categoría específica por cada grupo (TM o TP). Números significantes de TM se encuentran sobre todo en las presunciones relacionadas a la categoría 'when participating or running a meeting', con un 67% para el grupo TM y 74 % para el grupo TP.

Dentro de la categoría 2 de nuevo una ligera mayoría del Grupo TM (43,17%) y del Grupo TP (45%) tiende a la dimensión Tiempo monocrónico. Una vez más, los números en sí no son tan convincentes que por cada uno de los grupos puede ser designado una dimensión específica (TM o TP).

En conclusión, se puede afirmar que dentro de los grupos existe poca diversidad en cuanto de la categorización de los dos grupos, ambos grupos tienden en un pequeño a entrar dentro de las dos subcategorías de clasificación TM, en contradicción con las teorías de Hall. Los números más significativos, y una clasificación más clara de TM tuvo lugar durante las suposiciones '*when participating or running a meeting*'. Dentro del entorno de una reunión la gran mayoría de los empleados argumentó con en el Tiempo monocrónico. Una posible explicación para los altos números en porcentajes de TM podría ser que la cultura corporativa y la gestión del tiempo relacionada de Booking.com, empresa holandesa-americana, afecta a cómo los empleados interactúan con el tiempo y sobre todo dentro de un entorno de reunión.

2. ¿En qué medida la clasificación de Tiempo Lineal y Tiempo circular de Biguma y Usunier (1991) corresponde con las percepciones culturales de tiempo de los empleados de Booking.com?

Según las teorías de Hall (1983) y Biguma y Usunier (1991) la dimensión Tiempo vincula al Tiempo Lineal y al Tiempo policrónico con el Tiempo Circular. Para el análisis de estas dimensiones se selecciona la misma división de los dos grupos: el grupo Tiempo monocrónico y el grupo Tiempo policrónico. Dentro de la calificación Tiempo Lineal (TL) y Tiempo Circular (TC) la categoría 3 ha sido implementada: la percepción del tiempo dentro de un entorno de trabajo.

Tanto las respuestas del Grupo TM (47%) como las del grupo TP (53%) se inclinan hacia en mayor parte hacia a un modelo de Tiempo Lineal. Dentro del Grupo TM el 24% esta categorizado como Neutral y el 29% como Tiempo Circular. Dentro del Grupo TP un 22% de las respuestas están categorizadas como Neutral y el 25% como Tiempo Circular. También dentro de esta clasificación los porcentajes de la categoría '*when running or participating at a meeting*' fueron sorprendentemente altos en cuanto al Tiempo Lineal: 61% para el Grupo TM y hasta el 78% para el Grupo TP.

Concluyendo, se puede afirmar que nuevamente existe una ligera variación entre los dos grupos. La mayor parte de los empleados de ambos grupos respondieron según el modelo Tiempo Lineal, en contraste con las teorías de Hall y Biguma y Usunier, que aplican claramente una distinción en la percepción del tiempo entre los dos grupos.

Al igual que las categorías anteriores, dentro del entorno de una reunión de trabajo se pueden encontrar los números más significativos de Tiempo Lineal. Una posible aclaración de la fuerte inclinación de ambos grupos hacia al modelo TL, podría ser la propia cultura empresarial. La empresa es de origen

holandés y con el tiempo se convirtió en una empresa holandesa- estadounidense. De acuerdo con las teorías de Hall, los Estados Unidos y los países Europa del Norte-Oeste están fuertemente centrados en el desarrollo para optimizar la situación actual de la organización hacia el futuro. Los empleados están cuestionados sobre los aspectos relacionados con el tiempo dentro de la empresa y su visión del pasado, presente y futuro.

3. ¿Hay una distinción entre empleados holandeses y no holandeses en el campo de la percepción de tiempo y se pueden clasificar estas diferencias entre los empleados holandeses y no holandeses, según el modelo de Hall (1973/1983) y Biguma & Usunier (1991)?

Ambos grupos, holandés y no holandés, difieren ligeramente al momento de clasificar la percepción de tiempo. Los dos tienden a tener una percepción de Tiempo monocrónico (TM), aunque los porcentajes del grupo holandés son más convincentes que los del grupo no holandés, ya que el grupo no holandés balancea entre TM (41,6%) y TP (40%).

En cuanto a la clasificación Tiempo Lineal (TL) y Tiempo Circular (TC), ambos grupos tienden reconociblemente hacia la dimensión TL, en contradicción con las teorías de Hall y Biguma & Usunier. El énfasis de TL está en las actividades, las metas y las expectativas del futuro. La misma explicación sobre la posible adaptación a la cultura empresarial (holandés-americana), se puede insertar por el presente caso. De acuerdo con las teorías de Hall, los Estados Unidos y los países del Europa del Norte y Europa Occidental están fuertemente centrados en el desarrollo para optimizar la situación actual hacia la optimización de la situación actual hacia el futuro. Los empleados están cuestionados sobre los aspectos relacionados con el tiempo dentro de la empresa y su visión del pasado, presente y futuro.

4. ¿El grado en que los empleados no holandeses están dispuestos a adaptarse a la cultura holandesa corresponde con los modelos de Hall (1973/1983) y Biguma & Usunier (1991)?

Los resultados del análisis correspondiente a las actitudes de adaptación cultural, muestran que a la mayoría del grupo de empleados no holandeses les parece importante conocer la cultura holandesa y estar cómodos con el idioma neerlandés al nivel práctico.

En cuanto al mantenimiento de la cultura original, aproximadamente un tercio del grupo da importancia a mantener aspectos culturales del país del origen, como la comida, el deporte, y los compatriotas en los alrededores. Mientras solo pocos participantes les parece importante adaptar totalmente sus valores

culturales para integrar en la cultura local. De acuerdo con el modelo de Berry (2003), las respuestas de este grupo tienden por la mayor parte hacia las actitudes de adaptación cultural, en primer lugar, hacia una actitud de 'integración' y, en segundo lugar- en menor medida- hacia 'asimilación'.

Los resultados analizados en cuanto a las pocas diferencias entre el grupo Tiempo monocrónico y el grupo Tiempo policrónico podrían ser explicados por la actitud abierta y positiva hacia el aprendizaje e interacción con la nueva cultura, la cultura holandesa. Viviendo y trabajando en Holanda, con la ayuda de una actitud positiva, podría dirigir hacia una adaptación cultural, incluso una adaptación a la percepción temporal holandesa. Especialmente en el área laboral existe una cierta demanda por adaptarse a la cultura de acogida por motivos comerciales y específicos de la empresa.

Además, se puede concluir a base de los resultados del presente estudio, que no sólo trabajar en un entorno comercial afecta a la percepción del tiempo de los empleados, sino también la tendencia discutida previamente de 'la compresión del tiempo y espacio' que, según Harvey (1990) ha jugado un papel importante en las últimas décadas. Los resultados estadísticos de la presente investigación muestran que hay poca diferencia en la percepción del tiempo entre los dos grupos clasificados de Hall, el grupo tiempo monocrónico y policrónico. La compresión de tiempo y el espacio como resultado de la globalización y los avances tecnológicos como el Internet, puede afectar a tal punto la percepción del tiempo, que hace desdibujar los límites precisos. El contacto cultural, surgido de la globalización y la reducción de la distancia y el tiempo, por lo tanto, proporciona una distinción más matizada entre los dos grupos culturales definidos por Hall. A pesar de que los teóricos discutidos (House et al. (2004) / Verluyten (1997) Laurent (1992)) reclaman que el contacto cultural intensifica ciertos aspectos culturales, los resultados de esta investigación proponen un debilitamiento de los aspectos culturales, como la percepción del tiempo.

En consecuencia, de acuerdo con la presente investigación se podría concluir que hace unas décadas las teorías de Hall eran más relevantes para aplicarlas al mundo de entonces. Desde los años 70 y 80, ha cambiado tanto en términos de tiempo y espacio por los avances tecnológicos y con ello la globalización, que las teorías de Hall necesitarían más matización en cuanto a la división de culturas y percepciones culturales.

Discusión

La metodología seleccionada en el presente estudio, la administración de cuestionarios, así como el inventario de opiniones dentro del campo de investigación, tienen la ventaja de proporcionar muchos datos cuantitativos, dando lugar a conclusiones en base de los porcentajes de los temas elegidos dentro del campo de investigación.

La desventaja de este método es que no se puede analizar a un nivel más profundo y cualitativo, con el fin de conocer los motivos de los participantes. Un estudio de seguimiento en el que las entrevistas se realizan en respuesta a los resultados cuantitativos de este estudio proporcionaría más profundidad acerca de este tema.

Además, los empleados de otros departamentos dentro de la empresa pueden ser investigados por medio de un cuestionario, con el fin de obtener una mejor imagen de las percepciones culturales estudiadas a fin de hacer comparaciones al nivel de organización. Ante todo, el mismo tipo de investigación puede llevarse a cabo dentro de la misma empresa, pero en otro país, preferentemente un país categorizado por Hall como 'Tiempo policrónico' con el fin de hacer comparaciones entre la empresa en los Países Bajos.

También sería interesante examinar la cultura corporativa de Booking.com, para vincular los resultados del presente estudio acerca de la percepción del tiempo, para medir la influencia de la cultura corporativa en cuanto de la percepción del tiempo cultural de los empleados.

Bibliografía

- Banks, J. (2000). *Citizenship education, diversity, and curriculum transformation*. Papers from the Twentieth Symposium of the Intercultural Education Society. *SIETAR Japan*, 4-28.
- Berkhofer Jr, R.F. (1964). Space, Time, Culture and the New Frontier. *Agricultural History*. Vol. 38, No. 1, Jan., 1964. pp. 21-30.
- Berry, J. W. (2003). Conceptual approaches to acculturation. In K. M. Chun, P. Balls Organista, & G. Marín (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement, and applied research* (pp. 17-37). Washington, DC: American Psychological Association
- Bluedorn, A.C., Felker Kaufman,C., (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychromic time. *Academy of Management Executive*, 1992 Vol. 6
- Castells, M. (2000). *Materials for an exploratory theory of the network society*. The British journal of sociology, 51(1), 5-24.
- Dyb, K., & Halford, S. (2009). Placing globalizing technologies: telemedicine and the making of difference. *Sociology*, 43(2), 232-249.
- Graham, R. J. (1981). The role of perception of time in consumer research. *Journal of consumer research*, Vol 7, No.4. pp. 335-342.
- Hall, E.T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
- Hall, E.T. (1973). *The silent Language*. New York: Anchor Books.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding Cultural diversity in Business*, 2nd edn. London: Nicholas Brealey.
- Harvey, D. (1999). Time-space compression and the postmodern condition. *Modernity: Critical Concepts*, 4, 98-118.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Harper & Row

Munn N.D., (1992) The Cultural Anthropology of Time: A Critical Essay. *Annual Review of Anthropology*, 21, 93-123.

Porter, R.E. & Samovar, L.A. (1991). *Basic principles of intercultural communication*. Intercultural communication. A reader. Belmont: Wadsworth Publishing Company, pp. 5-21.

Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural interaction*. John Wiley & Sons, Inc.

Usunier, J. C., & Napoleon-Biguma, C. (1991). *Gestion culturelle du temps: Le cas Bantou*. Management Interculturel : modes et modèles. Économica, Paris.

Verluyten, P. (2004) *Intercultural Communication in Business and Organisations : An Introduction* Leuven/Leusden: Acco, 2000.

Anexo I- El cuestionario

Survey employees Booking.com

<https://docs.google.com/forms/d/1GP2EFrI6fceQwGg3M2Y9rYwKB3XQ99cb0062sDK7KRs/viewform>

Dear employee of Booking.com,

The following survey will attend intercultural dynamics within multicultural companies, in order to provide better insights in the employees. Your participation in this research as an employee of Booking.com, being a highly international and multicultural company, would therefore be highly beneficial and very much appreciated.

The questionnaire will take you maximum 10 minutes to fill in. Please note that there are no wrong answers and that your data will be analysed anonymously.

Thank you very much in advance.

Personal dates

Sex:

Age:

Nationality:

Country of birth:

In case of having a foreign nationality / moving to The Netherlands: For how long have you been living in The Netherlands?

What was your motivation to move to The Netherlands?

- Work
- Relationship / family
- Involuntary (obligation?)
- Temporary obligations

Do you plan to return to your country of origin in the future? :

- Yes
- I am not sure
- No

Did you work in other countries than The Netherlands?

- Yes, where?
- No

How long have you been working for Booking.com?

Labor related time management

In this part 40 situations or statements are presented concerning your personal perceptions in a work-related setting. If you cannot relate to a given statement, answer 1 or 2, in case of neutrality answer 3, and if you do agree, answer 4 or 5.

1= totally disagree; 2= disagree; 3= neither disagree or agree; 4= agree 5= totally agree

		Totally disagree	Disagree	Neither disagree, nor agree	Agree	Totally agree
		1	2	3	4	5

1	On a professional level, I don't have any idea where I want to be in 10 years.					
2	During my work I'm always busy handling multiple tasks at the same time.					
3	It bothers me a lot when someone arrives too late at an appointment.					
4	I never forget an appointment, as I plan in my whole life in my agenda.					
5	I only start to work on a new task, when I have finished the previous one.					
6	It's important for me to always arrive at my job on time: I would rather arrive too early than too late.					
7	I do not feel guilty when I can't complete a work task within the determined deadline, the quality of it is more important.					
8	It's important for me that I can grow on a professional level, so I can provide financially a good future for my children.					
9	It's important that clients and employees stick to their					

	deadlines when it comes to work duties or payments.					
10	Waiting means wasting valuable time.					
11	I am the only one responsible for creating a better future for myself.					
12	I try to plan everything in my personal and professional life as much as possible.					
13	I am able to listen to a colleague, while simultaneously editing a text.					
14	The task that arrives to me first has the highest priority.					
15	I value what someone achieved in his/her previous jobs over what he/she promises to achieve in the future.					
16	I don't like to plan too much in advance, as I would rather make my plans day by day.					
17	A great deal of work can be accomplished during a business lunch.					
18	If I am waiting for an appointment, I always bring something to do in the meanwhile.					
19	When I'm commuting, I am able to get some business-related work done.					

20	The past is a closed chapter: what's done, is done.					
21	It's important for me to invest time to get to know the client on a professional but also on a personal level.					
22	I have the feeling that the coming future will provide lots of new opportunities.					
23	I would rather focus on one task, than handling multiple tasks at the same time.					
24	I would rather grow on a professional and economic level, than going backwards on money and instead having more time with my family and friends.					
25	To me, the future represents a chapter still far away from me. What counts is what I'm doing today.					
26	When a client or manager walks in to ask me a question, I first finish my conversation on the phone, rather than interrupting the phone call and answer this person first.					
27	Participating in meetings or trainings in general means wasting time, which can be					

	better spent on working on my own tasks.					
28	When I am referring to 'the long term', I mean 5-10 years from now. I don't think plan beyond that period.					
29	The future is always an improvement of the past.					
30	What I have accomplished in my past work related experiences, I use to show my capabilities nowadays.					
	When running, or participating at a meeting					
31	When the meeting starts, I prefer to go straight to the subject of the meeting.					
32	It often happens that I'm talking at the same time as my colleagues: that's part of conducting a discussion.					
33	Before entering the formal part of the meeting, I like to talk about the things that are not related directly to work: family related events or a football match for example.					
34	I never interrupt a person when he or she is talking, even if I don't agree what he or she is saying.					
35	I prefer to wait for everybody before starting the meeting.					

36	When I don't agree with someone, I don't wait till he or she finishes the sentence, as it is a discussion.					
37	When somebody is occupying the meeting room and running late, I will knock and enter to ask how long it will take them to finish.					
38	It annoys me when a colleague interrupts me while I'm trying to make my point.					
39	During a meeting, I'm focused on the points of improvement of the current processes to ensure a better future for the company.					
40	If there's not much time left during a meeting, I would rather move some subjects to the next meeting, than run late with this meeting.					
41	It saves time to plan as much issues to discuss during one meeting, than calling for multiples meeting.					
42	I'm not so interested in hearing what people do in their free time during a meeting: I prefer to speak only about profession related subjects.					

43	I prefer to start the meeting, than waiting for someone that's missing: maybe that person will not show up at and we're all wasting time.					
44	I would prefer a meeting where you can combine eating and discussing work related issues at the same.					
45	The main goal of a meeting is to improve the current daily operation: there is always room for improvement when it comes to the daily processes.					

How do you experience working in a multicultural company?

(Multiple answers are possible)

- a. It provides me with a broader perspective of the world
- b. Complicated
- c. As an enrichment
- d. It causes a lot of misunderstandings on work related subjects. (please comment below)
- e. I prefer to work in a company where less cultures are combined.
- f. I've learned from other cultures, and I feel like others are learning from me.
- g. It's necessary to create more knowledge or training about cultural differences to prevent conflicts or misunderstanding inside our company.
- h. In spite of cultural differences between the employees of the company, we don't encounter problems or misunderstandings due to these differences.

In case of experiencing a misunderstanding or conflict due to (in your opinion) cultural differences, could you briefly describe the situation and the way you handled it?

Could you briefly describe which improvements the company could make to avoid cultural misunderstandings or conflicts within multicultural teams?

Living in The Netherlands as a foreigner

The following part is only to be filled in by the participants who are not from the Netherlands.

In this part 17 presumptions are presented concerning your personal perceptions in a work related or private setting. If you value them as not important answer 1 or 2, in case of neutrality answer 3, and in case of high value of importance, answer 4 or 5.

(1= not important at all; 2= not important; 3= neither not important, nor important; 4= important, 5= very important).

		Not important at all	Not important	Neither unimport ant, nor importan t	Importa nt	Very important
		1	2	3	4	5
1.						

1	Having and maintaining contacts and friendships with Dutch people.					
2	Learning about the Dutch culture					
3	Trying all kinds of Dutch food					
4	Learning the Dutch language					
5	Eating the food from your country of heritage as much as possible.					
6	Being able to watch the television in your maternal language.					
7	Living by your own cultural values in your daily work and private life.					
8	Meeting people from your country of origin in the Netherlands.					
9	Creating a network of people around you coming from the same country as you originally come from.					
10	To be able to understand people when they speak in Dutch.					
11	To be able to make myself understandable among my colleagues at work.					
12	Having Dutch colleagues.					

13	Making yourself understandable in a public place.					
14	Participate in Dutch national events.					
15	Traveling back to my country of origin as often as possible.					
16	Changing my own cultural values to blend in with the locals.					
17	Being able to conduct the same sports or hobbies, even if it is not common in the Netherlands.					

Final comments

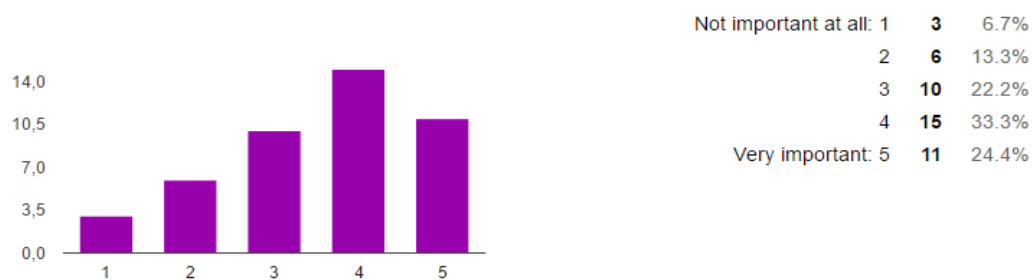
Thank you for participating in this survey.

If you have any further comments or questions, please write them below:

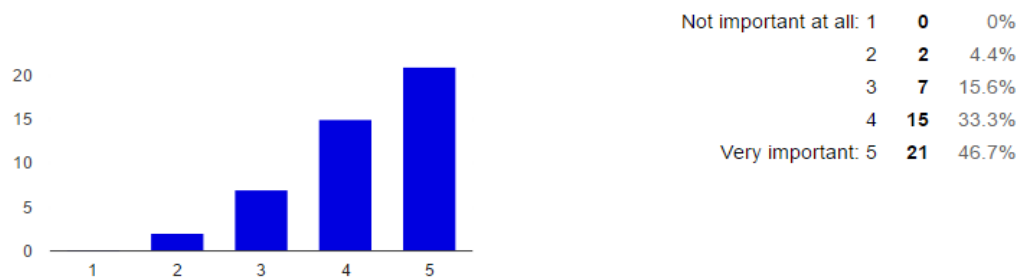
Anexo II- Los resultados del cuestionario

Part 2. Living in the Netherlands as a foreigner

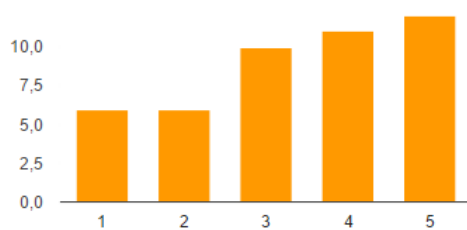
1. Having and maintaining contacts and friendships with Dutch people.



2. Learning about the Dutch culture

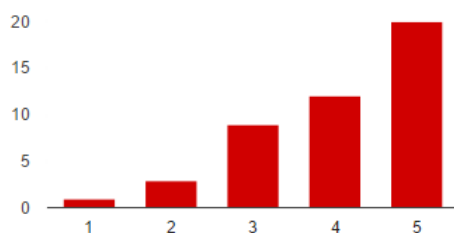


3. Trying all kinds of Dutch food



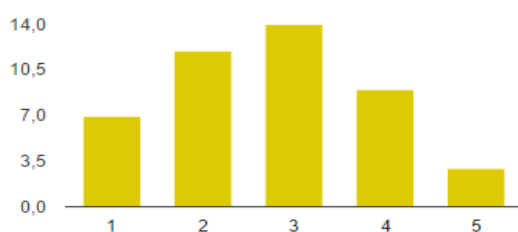
Not important at all: 1	6	13.3%
2	6	13.3%
3	10	22.2%
4	11	24.4%
Very important: 5	12	26.7%

4. Learning the Dutch language



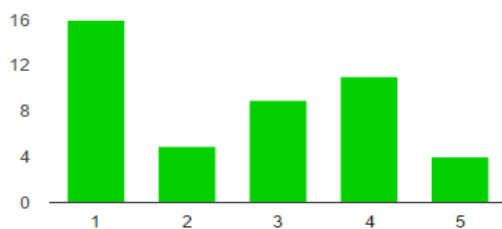
Not important at all: 1	1	2.2%
2	3	6.7%
3	9	20%
4	12	26.7%
Very important: 5	20	44.4%

5. Eating the food from your country of heritage as much as possible.



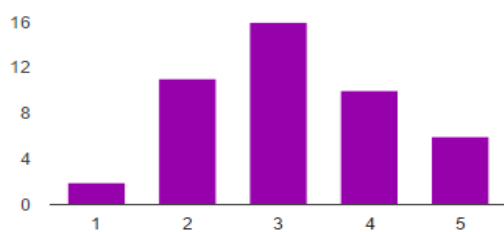
Not important at all: 1	7	15.6%
2	12	26.7%
3	14	31.1%
4	9	20%
Very important: 5	3	6.7%

6. Being able to watch the television in your native language.



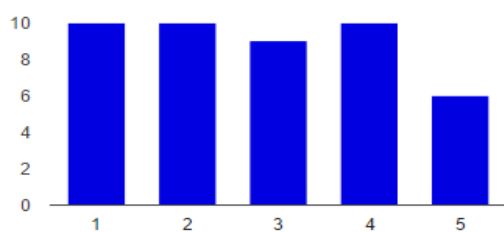
Not important at all: 1	16	35.6%
2	5	11.1%
3	9	20%
4	11	24.4%
Very important: 5	4	8.9%

7. Living by your own cultural values in your daily work and private life.



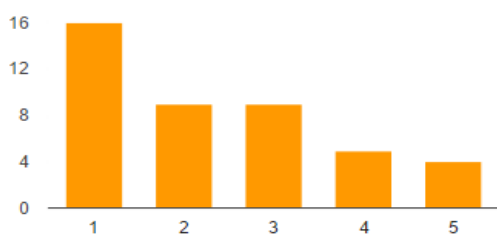
Not important at all: 1	2	4.4%
2	11	24.4%
3	16	35.6%
4	10	22.2%
Very important: 5	6	13.3%

8. Meeting people from your country of origin in the Netherlands.



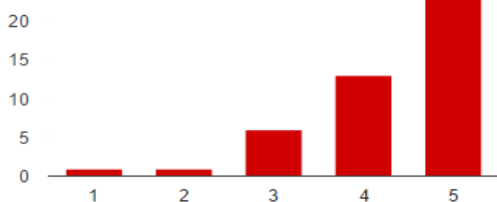
Not important at all: 1	10	22.2%
2	10	22.2%
3	9	20%
4	10	22.2%
Very important: 5	6	13.3%

9. Creating a network of people around you coming from the same country as you originally come from.



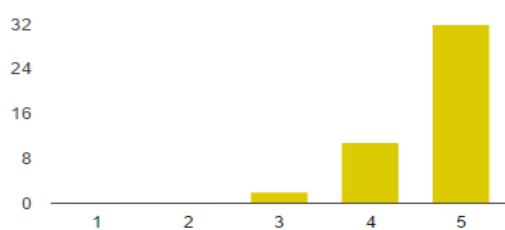
Not important at all: 1	16	37.2%
2	9	20.9%
3	9	20.9%
4	5	11.6%
Very important: 5	4	9.3%

10. To be able to understand people when they speak in Dutch.



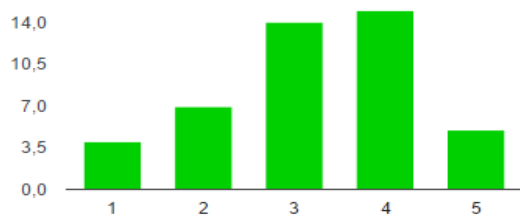
Not important at all: 1	1	2.2%
2	1	2.2%
3	6	13.3%
4	13	28.9%
Very important: 5	24	53.3%

11. To be able to make yourself understandable among my colleagues at work.



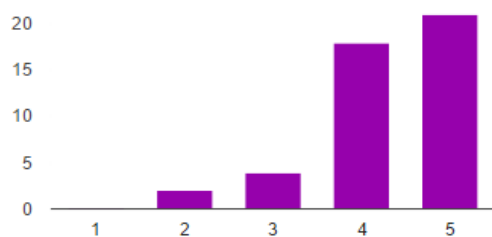
Not important at all: 1	0	0%
2	0	0%
3	2	4.4%
4	11	24.4%
Very important: 5	32	71.1%

12. Having Dutch colleagues



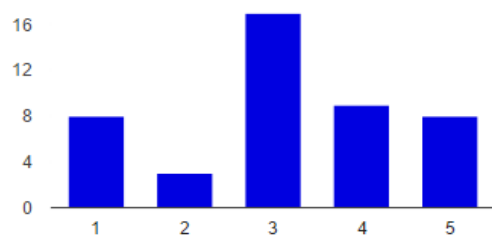
Not important at all: 1	4	8.9%
2	7	15.6%
3	14	31.1%
4	15	33.3%
Very important: 5	5	11.1%

13. Making yourself understandable in a public place.



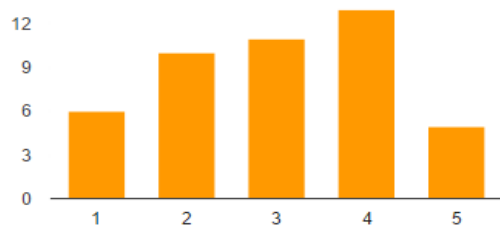
Not important at all: 1	0	0%
2	2	4.4%
3	4	8.9%
4	18	40%
Very important: 5	21	46.7%

14. Participate in Dutch national events.



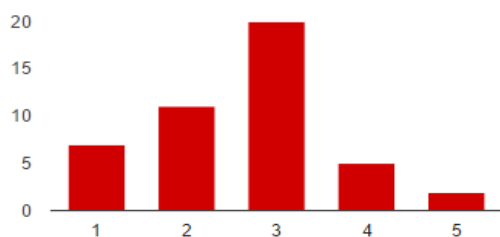
Not important at all: 1	8	17.8%
2	3	6.7%
3	17	37.8%
4	9	20%
Very important: 5	8	17.8%

15. Traveling back to my country of origin as often as possible.



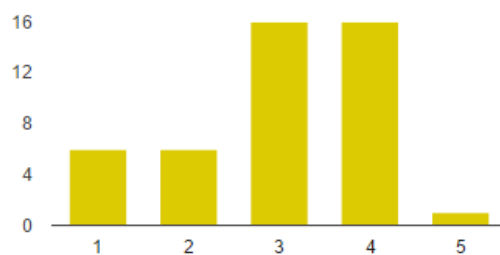
Not important at all: 1	6	13.3%
2	10	22.2%
3	11	24.4%
4	13	28.9%
Very important: 5	5	11.1%

16. Changing my own cultural values to blend in with the locals.



Not important at all: 1	7	15.6%
2	11	24.4%
3	20	44.4%
4	5	11.1%
Very important: 5	2	4.4%

17. Being able to conduct the same sports or hobbies, even if it is not common in the Netherlands.



Not important at all: 1	6	13.3%
2	6	13.3%
3	16	35.6%
4	16	35.6%
Very important: 5	1	2.2%