

2014

Negociación, Gestión y Liderazgo Intercultural



Autor: Inazio Díaz de Basurto Inazio

Profesor: Imanol Basterretxea Marcaida

INDICE

Introducción	4
1 Liderazgo	7
1.1 Evolución de las teorías de organización	7
1.2 Límites a las teorías de gestión y organización.....	9
2 El estudio de Hofstede.....	11
2.1 Nacionalidad y programación mental	11
2.2 La cultura es el carácter nacional	14
2.3 Dimensiones culturales.....	16
2.4 Nuevos horizontes	30
2.5 Lecciones interculturales	32
3 GLOBE.....	33
3.1 Europa este vs Europa oeste /sur vs norte	36
4. Estudio de campo: Comparación CAV vs Francia.....	38
4.1 Gráficos	45
5. Limitaciones y conclusiones	49
Bibliografía.....	51

Indice Tablas y Gráficos

Tabla 1	Los 50 Países y las 3 regiones tratados en el estudio	15
Tabla 2	Distancia de Poder.....	18
Tabla 3	Individualismo	21
Tabla 4	Aversión al Riesgo.....	25
Tabla 5	Masculinidad	26
Grafico 1	Distancia de Poder (PDI) x Individualismo (IDV) para los 50 países y 3 regiones.....	19
Grafico 2	Distancia de Poder (PDI) x Aversión al Riesgo (UAI) para los 50 países y 3 regiones.....	22
Grafico 3	Individualismo según producto interior bruto per cápita (1970) para los 50 países y 3 regiones.....	24
Grafico 4	Masculinidad (MAS) x Aversión al Riesgo (UAI) para los 50 países y 3 regiones.....	27
Grafico 5	Distancia de Poder.....	45
Grafico 6	Individualismo	45
Grafico 7	Masculinidad	45
Grafico 8	Aversión al Riesgo	45
Gráfico 9	Orientación a la Largo Plazo	46
Gráfico 10	Indulgencia frente a Autocontrol	46
Grafico 11	Monumentalismo.....	46
Gráfico 12	Comparativa CAV vs Francia	47
Gráfico 13	Individualismo x Distancia de Poder.....	47
Gráfico 14	Aversión al Riesgo x Distancia de Poder.....	48
Gráfico 15	Aversión al Riesgo x Masculinidad.....	48

INTRODUCCIÓN

Pese a que la cultura pueda tener una importancia menor para la mayoría de las personas, la verdad es que se trata de uno de los fundamentos más relevantes y arraigados del carácter del ser humano. Al pertenecer de forma inherente a la sociedad, los individuos pocas veces nos percatamos de la importancia de la cultura, pasando por alto la influencia que ésta ejerce sobre nuestra vida cotidiana y laboral.

Geert Hofstede, uno de los autores más influyentes sobre las dimensiones culturales y sus efectos en el mundo de la empresa, trata de esclarecer el poder que la cultura de cada país ejerce sobre los estilos de liderazgo para poder adaptarse y desarrollar la gestión y negociación intercultural de manera más efectiva. Desde la publicación de su estudio más importante con la plantilla de International Business Machine, en la década de los 80, el factor cultural cobra importancia en la gestión empresarial, y son cada vez más los autores que aluden a dicha relación cultura-liderazgo. Otro estudio importante es el estudio GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour), el cual analiza países agrupados en clusters.

Hoy en día ya son muchos los directivos que forman a sus expatriados en gestión y negociación intercultural.

Debemos tener en cuenta que un factor imprescindible en todos estos estudios es la globalización, ya que ha despertado el interés sobre las diferencias interculturales, ha permitido el contacto entre culturas y por supuesto realizar los estudios de manera adecuada y fiable.

En parte, podemos decir que la globalización es el fenómeno más importante para realizar los estudios que corresponden a este campo, debido a que sin un contacto suficiente entre países de diversos orígenes y consecuentemente relaciones diplomáticas y mercantiles propicias, no habría un interés mayoritario por parte de instituciones y empresas.

Una vez dicho esto, es fácil suponer que el interés de las empresas multinacionales y transnacionales, las cuales indudablemente ejercen gran parte de su actividad en el extranjero, es principalmente económico, ya que bien es sabido que una gestión más eficaz conlleva mayores beneficios.

Además, también cabe destacar la preparación que reciben los líderes estatales en el campo de la negociación intercultural antes de abordar cuestiones diplomáticas y su interés por razones obvias.

A pesar de todo esto y de toda la información disponible, la gran mayoría de estudios tratan sobre directrices y consejos generales o sobre normas culturales muy precisas y concretas. Aunque dicha información es precisa, detallada y muy útil, pocos artículos definen la cultura del País Vasco como tal. Además, la Comunidad Europea resulta ser tremendamente rica en idiomas, cultura e historia.

Teniendo en cuenta la importancia que la negociación intercultural ha cobrado durante los últimos años y las peculiaridades del País vasco, considero trascendente realizar este trabajo de investigación en este ámbito para poder ayudar a empresas y particulares a comprender mejor el concepto y las diferencias que radican en nuestra sociedad a la hora de gestionar, liderar y negociar con respecto a otras culturas, especialmente la francesa.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es analizar la cultura de la región del País Vasco y Francia, a través de encuestas y entrevistas a un colectivo homogéneo, con el fin de obtener información sobre ellas y de este modo poder analizar sus efectos en las técnicas de gestión, liderazgo y negociación de cada sociedad.

Para llevar a cabo este proceso, vamos a utilizar un método de encuestas denominado VSM "Value Survey Model", el cual refleja los valores culturales que custodia cada grupo de habitantes encuestado. El primer grupo, representa a Euskadi, con miembros de las tres provincias pero sobre todo de Bizkaia y Bilbao. El segundo grupo, está comprendido por habitantes de la región de Aquitania, y concretamente de los departamentos de los Pirineos Atlánticos y Gironde.

Para poder realizar una comparativa de manera suficientemente fiable, hemos procurado que los perfiles de los encuestados de ambos grupos sean lo más homogéneos posibles. De esta manera, todos ellos pertenecen a cargos de media dirección en empresas privadas y poseen una edad similar. La gran mayoría de las encuestas se ha realizado vía mail, donde 34 de ellas corresponden a Francia y 39 al País Vasco.

Siendo nativo de Bilbao y aprovechando mi estancia en Burdeos durante el intercambio universitario realizado durante este curso, creo estar motivado y gozar de una adecuada posición para poder identificar, analizar y comparar sus efectos en la gestión de las diferentes culturas en cuestión.

1. LIDERAZGO

1.1 EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN

Desde que las teorías sobre el liderazgo etnocéntrico quedaran atrás, cada vez son más las empresas que procuran adecuar sus estilos de liderazgo a la cultura del país anfitrión.

En un principio se creía que las teorías sobre las técnicas de gestión eran universales, y que carecían de una relación directa con la cultura de los empleados. Es durante la década de los 80 cuando los directivos empiezan a concienciarse de la importancia de la sinergia que se puede crear junto con la cultura a la hora de gestionar y liderar, de forma que comienza una nueva etapa abierta al descubrimiento de comportamientos endémicos y particulares de cada sociedad.

En este punto, las teorías de liderazgo dejan de ser doctrinas irrefutables para convertirse en una ciencia sujeta al cambio y a las circunstancias que le rodean. La proactividad del líder cobra más importancia que nunca.

Dicha corriente ideológica es impulsada por Geert Hofstede, reconocido ingeniero, afamado antropólogo, y sin ninguna duda el autor más influyente sobre la gestión, liderazgo y negociación intercultural.

Uno de los argumentos más contundentes que rompe con la universalidad de las técnicas de liderazgo, es la trascendencia que tiene la cultura en nuestras vidas. Pese a ser un factor aparentemente latente

y etéreo, se trata de una realidad que siempre está detrás de los hábitos y las acciones cotidianas que llevamos a cabo día a día.

De esta forma podemos decir que la nacionalidad es importante por al menos tres razones. La primera es política. Las formas de gobierno y leyes establecidas en cada país emanan de una historia y aspiraciones políticas propias de cada nación. La segunda es sociológica. La nacionalidad y pertenencia a una región cobra un cierto valor simbólico para el individuo. El sentimiento de pertenencia ha llevado al ser humano en más de una ocasión a la guerra bajo una misma bandera, por miedo a la destrucción de su identidad común. Finalmente, la tercera razón es psicológica.

Las tradiciones familiares y religiosas y la educación impartida por los colegios son sin duda alguna la parte de la cultura que más condiciona nuestra infancia. En palabras del propio Geert Hofstede, *“la cultura es en esencia una programación mental colectiva”*¹.

Por ejemplo, el lenguaje es una diferencia cultural tremendamente visible. Podemos decir con certeza que el lenguaje está programado en nosotros. Nos hablan, escuchamos, aprendemos y finalmente hablamos. Dependiendo del entorno en el que nos movamos o las influencias lingüísticas que recibamos, hablaremos de manera más o menos culta y dependiendo de la situación en que nos encontremos, hablaremos en un registro u otro. El resto de maneras de actuar son igualmente peculiares y hereditarias, y aunque no todo el mundo que pertenece a una cultura vaya a actuar del mismo modo, sí que es cierto que detrás de ellos existe un trasfondo cultural que empujará a la mayoría a actuar de una manera determinada: Respetar las señales de tráfico peatonales estrictamente,

¹The cultural relativity of organizational practices and theories Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 76

saludar a desconocidos en recintos pequeños, formar filas y respetar los turnos, etc.².

Teniendo en cuenta todo esto, también cabe mencionar que existen algunas características personales comúnmente aceptadas para forjar un líder. Tales características como la honestidad, la sinceridad, la capacidad de motivación, la empatía y el carisma son universalmente reconocidas como positivas a la hora de percibir un líder excepcional. Del mismo modo, también existen formas de ser preferiblemente evitables. Ser solitario, poco cooperativo, irascible y dictatorial pueden convertirse en escollos importantes para un directivo que pretende gestionar su plantilla de manera efectiva.

1.2 LÍMITES A LAS TEORIAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Después de la publicación del artículo de Geert Hofstede “Do American Theories Apply Abroad?”, los pilares de la teoría de gestión y organización universal aplicadas en los Estados Unidos se tambalearon. Tras haber exportado sus ideas sobre métodos de organización y estilos de liderazgo por todo el mundo, teorías de autores tan prestigiosos como Maslow, Likert o Herzberg no solo resultaban ser empíricamente poco útiles en otros países, sino que también llegaban a ser baldías. Este suceso mucho tiene que ver con la humanidad de los autores. Es decir, las teorías definidas por los autores anteriormente mencionados, son propiamente escritas por humanos. La cultura, al ser inherente al ser humano, condiciona a dichos autores,

² **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 76

haciendo que las ideas y teorías de gestión que publicaron estuviesen enfocadas y subordinadas en cierto grado a sus experiencias, grupo social y periodo³.

En parte, el hecho de que los Estados Unidos hayan popularizado y expandido su ideología sobre las teorías de liderazgo por todo el mundo ocultaba la verdadera relación entre la cultura y la gestión de una organización. Debemos reconocer que a pesar de la gran utilidad de sus publicaciones y la abundancia de literatura de los autores norteamericanos, sus técnicas se reducen a su entorno cultural, con características muy específicas a una idiosincrasia particular, que percibe el liderazgo desde su propio punto de vista⁴.

A partir de aquí surge la idea de que la gerencia y dirección existen en todo el mundo, pero con connotaciones diferentes. Es la propia cultura de cada región o país la que define el marco conceptual de las pautas a seguir. Así, la cultura queda establecida como uno de los límites más arraigados de todos en cuanto a la aplicabilidad de las teorías de gestión. Los estilos de liderazgo que antes gozaban de la confianza propia de una ciencia exacta, ahora quedan subordinados a una circunstancia mayor, la cultura.

La cultura queda definida como *“La programación colectiva de la mente que diferencia un grupo o categoría de personas de otro”*⁵. De esta forma, podemos decir que los estilos de liderazgo lejos de ser universales son específicos, y que a pesar de la voluntad de hacer bien las barreras culturales pueden ser fuente de conflictos para un gerente poco flexible o tozudo. Esto no quiere decir que la transformación de un

³ **Cultural constraints in management theories** Hofstede, Geert. *The Executive*; Feb 1993; 7, 1; ABI/INFORM Global pg. 81

⁴ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. *Organizational Dynamics*; Summer 1980. Pg. 49

⁵ **Cultural constraints in management theories** Hofstede, Geert. *The Executive*; Feb 1993; 7, 1; ABI/INFORM Global pg89.

directivo expatriado o las políticas de una sucursal extranjera deban ser radicales, pero sí que las circunstancias culturales de un país son motivo suficiente para motivar un cambio en su percepción y actitud frente a clientes y empleados.

Un sector que puede ayudar bastante a esclarecer la importancia de la cultura en la gestión, liderazgo y negociación intercultural es el tercer sector. Dentro de los servicios, concretamente en la hostelería podemos percibir cambios sustanciales en un mismo hotel a la hora de tratar con huéspedes de distintos orígenes. Lo que en algunas culturas pueda parecer acogedor y señal de respeto, en otras llega a ser indiferente o incluso ofensivo.

2. EL ESTUDIO DE HOFSTEDE

2.1 NACIONALIDAD Y PROGRAMACION MENTAL

Un conocido experimento visual que refleja muy bien hasta qué punto el ser humano está condicionado ante las situaciones de la vida cotidiana es el de la dama y la vieja. El experimento consiste en tomar un grupo de personas que nunca hayan visto las imágenes que posteriormente vamos a entregarles y mostrarles el retrato de una dama a la mitad del grupo y el de una vieja a la otra mitad durante unos segundos. Después de esto, a ambos grupos se les da una imagen ambigua donde de la misma forma se pueda ver a la dama y a la vieja. Sorprendentemente, la gran mayoría de individuos que observan la dama primero acaban viendo a la dama en la segunda imagen y viceversa. La

seguridad de cada uno es tal que en más de una ocasión ha llegado a ser motivo de alguna disputa⁶.

Con esta fascinante pero sencilla experiencia deducimos fácilmente que si sometiéndonos a la mera imagen de una dama por unos segundos somos capaces de ver una realidad tan rotunda, entonces, ¿qué podríamos ver detrás de realidades tan fundamentales como el trabajo, la familia o la vida misma después de haber recibido refuerzos culturales no solo durante unos segundos, sino durante años? ¿Llegaríamos a pensar que la vieja no existe y que la dama es la única verdad?.

La cultura tiene un peso muy relevante en la sociedad. De ella emanan los pensamientos, las relaciones, las reacciones, los sistemas políticos, etc. En definitiva gran parte de lo que somos.

Estar bajo la influencia de una cultura tremendamente arraigada no quiere decir que un individuo pierda libertad de pensamiento, pero sí que el esfuerzo para evadir dicho poder y comprender sus efectos deba ser mayor, más aún después de toda una vida con las mismas creencias. Una persona debe en cierta medida desvincular su ser de su cultura. Esto puede ocurrir gracias a la capacidad de autoconciencia del ser humano y de la tremenda voluntad que hemos demostrado en todos estos años. Del mismo modo, la cultura es un elemento de difícil transformación, que cuando evoluciona siempre lo hace de manera lenta⁷.

Es obvio que acontecimientos como una guerra, la destrucción de una civilización o la conquista de un territorio, pueden marcar de manera

⁶ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. *Organizational Dynamics*; Summer 1980. Pg. 42

⁷ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies (pre-1986)*; Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 76

sensible la cultura de una región. De hecho, todavía algunas antiguas colonias de todo el mundo mantienen ciertas costumbres de sus antiguos gobernantes.

La actitud que los individuos de una sociedad muestren frente al saber y el conocimiento es otro factor a tener en cuenta en este sentido. Cuanto más abiertos se vean a nuevas verdades, más rápida podrá ser la evolución (o involución) de la programación mental de dicha cultura.

A parte de la voluntad de la sociedad para moverse en una dirección culturalmente hablando, hay muchos factores a tener en consideración. El mero hecho de que las personas queramos cambiar quizá no sea suficiente. Lo que albergamos en nuestras mentes se ve materializado en instituciones, gobiernos, política, sistemas legales, organizaciones religiosas, empresas, obras literarias, arte, cine, sistemas educativos e incluso estructuras familiares.

Así, cabe destacar que aunque en última instancia somos las personas las que deben tomar una dirección para traer el cambio, es mucho más difícil hacerlo cuando hay una sociedad tan estructurada de por medio en la que el consenso es primordial.

A este fenómeno debemos añadirle las consecuencias que trae consigo el “efecto Pigmalión” o auto-profecía⁸. Este mecanismo ayuda a perpetuar el condicionamiento cultural silenciosamente. Al decir de manera repetida que un colectivo se comporta de una manera determinada, por ejemplo, irresponsablemente, el resto de colectivos procurará no darles ninguna responsabilidad, haciendo que el primer colectivo nunca aprenda y que finalmente se comporten

⁸ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 77

irresponsablemente. Éstos suelen consolarse con un escudo psicológico con el que piensan que cumplen con lo establecido y sus conductas no decepcionan a nadie, ya que todos esperan que actúen así.

2.2 LA CULTURA ES EL CARÁCTER NACIONAL

Para reflejar todo esto, hechos sociales como los suicidios, las tasas de accidentes, la riqueza de un país, la violencia o el régimen gubernamental establecido nos pueden decir mucho sobre una cultura. De todas formas, estos medidores indirectos siempre resultan difíciles de interpretar y dan pie a valoraciones muy ambiguas.

De la misma forma que muchas de nuestras acciones, la gerencia tampoco escapa a los efectos de la cultura. La aceptación de un estilo de liderazgo u otro, la manera de llevar a cabo los negocios y la propia gestión de la empresa quedan de algún modo subordinados al ambiente social y por consecuencia cultural.

Para demostrar que la aceptación y aplicación de un tipo de gerencia proviene de la cultura, Geert Hofstede realizó una investigación de 6 años (1967-1973) en el seno de la empresa multinacional IBM (International Business Machine) con la que consiguió recolectar más de 116.000 encuestas a lo largo de 40 países⁹. Todas ellas evidentemente, fueron traducidas al idioma del país, y distribuidas por toda la escala jerárquica de la empresa.

⁹ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 42

En pos de evitar la ambigüedad de datos estadísticos y hechos históricos, 60 de las de alrededor de 150 preguntas abordaban los valores y creencias de los empleados, con lo que resultaba posible “medir” de manera precisa la cultura.

Con un colectivo perteneciente a la misma empresa o sucursal, una posición laboral similar y una edad y sexos iguales, consiguió crear grupos de muestra homogéneos cuya única diferencia fuese la nacionalidad. Con todo esto pretendía desarrollar un marco conceptual bien definido, con una terminología clara y precisa gracias al estudio de datos concretos y medibles. De esta forma aseguraba un estudio firme y digno de confianza.

Tabla 1

Los 50 Países y las 3 regiones tratados en el estudio

ARA	Arab countries (Egypt, Lebanon, Lybia, Kuwait, Iraq, Saudi-Arabia, U.A.E.)	JAM	Jamaica
		JPN	Japan
ARG	Argentina	KOR	South Korea
AUL	Australia	MAL	Malaysia
AUT	Austria	MEX	Mexico
BEL	Belgium	NET	Netherlands
BRA	Brazil	NOR	Norway
CAN	Canada	NZL	New Zealand
CHL	Chile	PAK	Pakistan
COL	Colombia	PAN	Panama
COS	Costa Rica	PER	Peru
DEN	Denmark	PHI	Philippines
EAF	East Africa (Kenya, Ethiopia, Zambia)	POR	Portugal
EQA	Equador	SAF	South Africa
FIN	Finland	SAL	Salvador
FRA	France	SIN	Singapore
GBR	Great Britain	SPA	Spain
GER	Germany	SWE	Sweden
GRE	Greece	SWI	Switzerland
GUA	Guatemala	TAI	Taiwan
HOK	Hong Kong	THA	Thailand
IDO	Indonesia	TUR	Turkey
INO	India	URU	Uruguay
IRA	Iran	USA	United States
IRE	Ireland	VEN	Venezuela
ISR	Israel	WAF	West Africa (Nigerla, Ghana, Sierra Leone)
ITA	Italy	YUG	Yugoslavia

Fuente: Journal of international business studies, Primavera de 1983 “the cultural relativity of organizational practices and theories” Geert Hofstede.

Lejos de los estereotipos y la generalización, su intención no es otra que encontrar pautas comunes y empíricas dentro de una nación. Consciente de las diferencias regionales no pretende juzgar ninguna sociedad o tipo de pensamiento. Su ambición personal es encontrar un lenguaje científico con el que se puedan tratar las diferencias culturales para una mejor comprensión humana. También debemos tener en cuenta que toma a los Estados Unidos de América como eje fundamental de la investigación, siendo un punto de referencia en estrategias de liderazgo y negociación. Esto sucede debido a la gran carga literaria que ofrecen los Estados Unidos sobre el liderazgo y las teorías de organización, fiel reflejo de la supremacía económica del país a partir de los años cincuenta, cobrando especial importancia desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y dominando este campo toda la segunda mitad del siglo XX.

2.3 DIMENSIONES CULTURALES

Tras el análisis de las encuestas, los resultados fueron esclarecedores. Hofstede consigue establecer 4 dimensiones culturales que guardan una estrecha relación con el mundo de la empresa y que reflejan fielmente las características culturales de los países. Todas estas categorías reflejan los valores de una sociedad en su vida cotidiana, así como los valores de los individuos a la hora de participar en el mundo de la empresa. Con el paso del tiempo ha ido añadiendo y perfeccionando sus resultados, consiguiendo la participación de 10 países más en un estudio posterior, llegando a obtener muestras de 50 países (1983).

Los nuevos resultados reafirman las teorías ya clasificadas con más vehemencia que antes. Las dimensiones y resultados obtenidos tras el estudio las presento a continuación. Todas ellas puntúan en su escala entre el 0 y el 100, siendo 0 el nivel más bajo y 100 el más elevado.

Primero, nos encontramos con la **“Distancia de Poder”**¹⁰. Trata sobre la inequidad social que un país considera como normal. Todas las personas somos diferentes mental y físicamente. Algunas sociedades dejan que estos rasgos dividan la riqueza de manera desigual, llegando un momento en el que las capacidades personales se quedan a un lado y las diferencias se convierten en hereditarias. Otras procuran aplacar las diferencias con sistemas de diversa índole. Todas las sociedades albergan cierto grado de desigualdad, aunque sí es cierto que unas más que otras.

En las organizaciones la distancia de poder se observa según el nivel de centralización de la autoridad. Un liderazgo autoritario no reside únicamente en la mente del líder, sino que también lo encontramos en la programación mental de los subordinados, ya que son quienes aceptan estos sucesos y los ven como normales.

Digamos que la concentración de poder prevalece en una sociedad mientras el resto posea la necesidad de satisfacer su dependencia psicológica con un liderazgo fuerte y autoritario. En palabras de Winston Churchill *“Los pueblos tienen los gobernantes que se merecen”*. En definitiva, refleja el grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y las organizaciones esté repartido de forma desigual¹¹.

¹⁰ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies (pre-1986)*; Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 81

¹¹ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. *Organizational Dynamics*; Summer 1980. Pg. 45

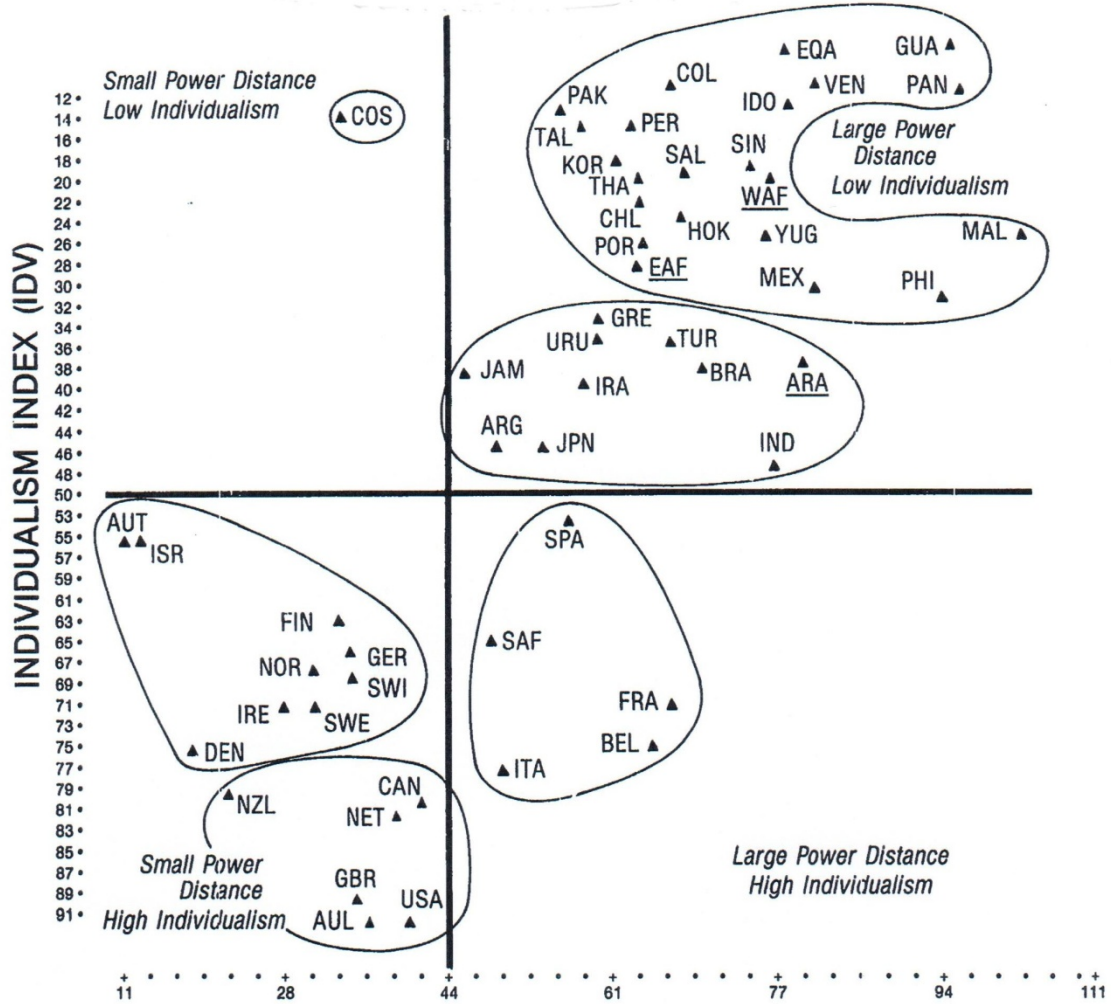
Tabla 2

DISTANCIA DE PODER	
<i>BAJA DISTANCIA DE PODER</i>	<i>ALTA DISTANCIA DE PODER</i>
La desigualdad en la sociedad debería disminuirse	Debe haber un orden de desigualdad en el mundo, en el que todas las personas tengan su sitio
Todo el mundo debería ser independiente	Pocas personas deben ser independientes el resto deben ser dependientes
Jerarquía significa desigualdad, establecida por conveniencia	La jerarquía significa desigualdad existencial
Los superiores consideran a los subordinados como "uno de los míos"	Los superiores consideran a los subordinados diferentes
Los subordinados consideran a los superiores como "uno de los míos"	Los subordinados consideran a los superiores diferentes
Los superiores son accesibles	Los superiores no son accesibles
El uso de poder debería ser legítimo y susceptible a juicio	El poder es un hecho que se superpone al "bien o al mal", su legitimidad es irrelevante
Todo el mundo debería tener los mismos derechos	Las personas en el poder deben de tener privilegios
Los que están en el poder deberían intentar menos poderosos de lo que son	Los poderosos deben parecer lo mas poderosos posibles
El sistema es responsable	La culpa es siempre del débil
La forma de cambiar un sistema social es mediante la redistribución del poder	La forma de cambiar un sistema social es destronando a aquellos que están en el poder
Las personas en diversas posiciones de poder se sienten más cómodas y preparadas para confiar en la gente	La gente es una amenaza al poder de cada uno y rara vez se puede confiar en ellos
Existe una armonía latente entre el poderoso y el débil	Existe un conflicto latente entre el poderoso y el débil
La cooperación entre los débiles se puede basar en la solidaridad	La cooperación entre los débiles es difícil de conseguir debido a la falta de confianza

Fuente: Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard? Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 46

Grafico 1

Distancia de Poder (PDI) x Individualismo (IDV) para los 50 países y 3 regiones



Fuente: Journal of international business studies, Primavera de 1983 "the cultural relativity of organizational practices and theories" Geert Hofstede.

La segunda dimensión se denomina **“Aversión a la Incertidumbre”** o **“Aversión al Riesgo”**¹². Como es fácil suponer, define en qué medida los habitantes de un país prefieren hacer frente a situaciones estructuradas frente a situaciones carecientes de estructura. Es decir, el grado en el que temen al cambio.

Para ello contamos con mayor o menor estabilidad laboral y establecimiento de leyes más o menos rígidas. Los individuos de una sociedad que acepten con mayor pasividad la incertidumbre que trae consigo el futuro tienden a tomar de manera más asidua riesgos en sus vidas, tendrán una mentalidad más abierta hacia nuevas ideas y no se sentirán tan amenazados por pensamientos diferentes. Esta sociedad poseería una débil aversión al riesgo, ya que se sienten seguros de manera natural.

Las más protectoras, crearán de manera más fácil en verdades absolutas, e incluso poseerán instituciones que se encarguen de hacer que el entorno social sea más seguro de forma más radical. También tienden a crear leyes más estrictas y grupos de expertos que prevean los acontecimientos. El coste de esta estructura sería la intolerancia a la discrepancia. El respeto a la autoridad es mutuo en ambos casos, pero el campo de actuación de ésta se define más o menos extenso según la incertidumbre que la sociedad esté dispuesta a asumir.

¹² **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 81

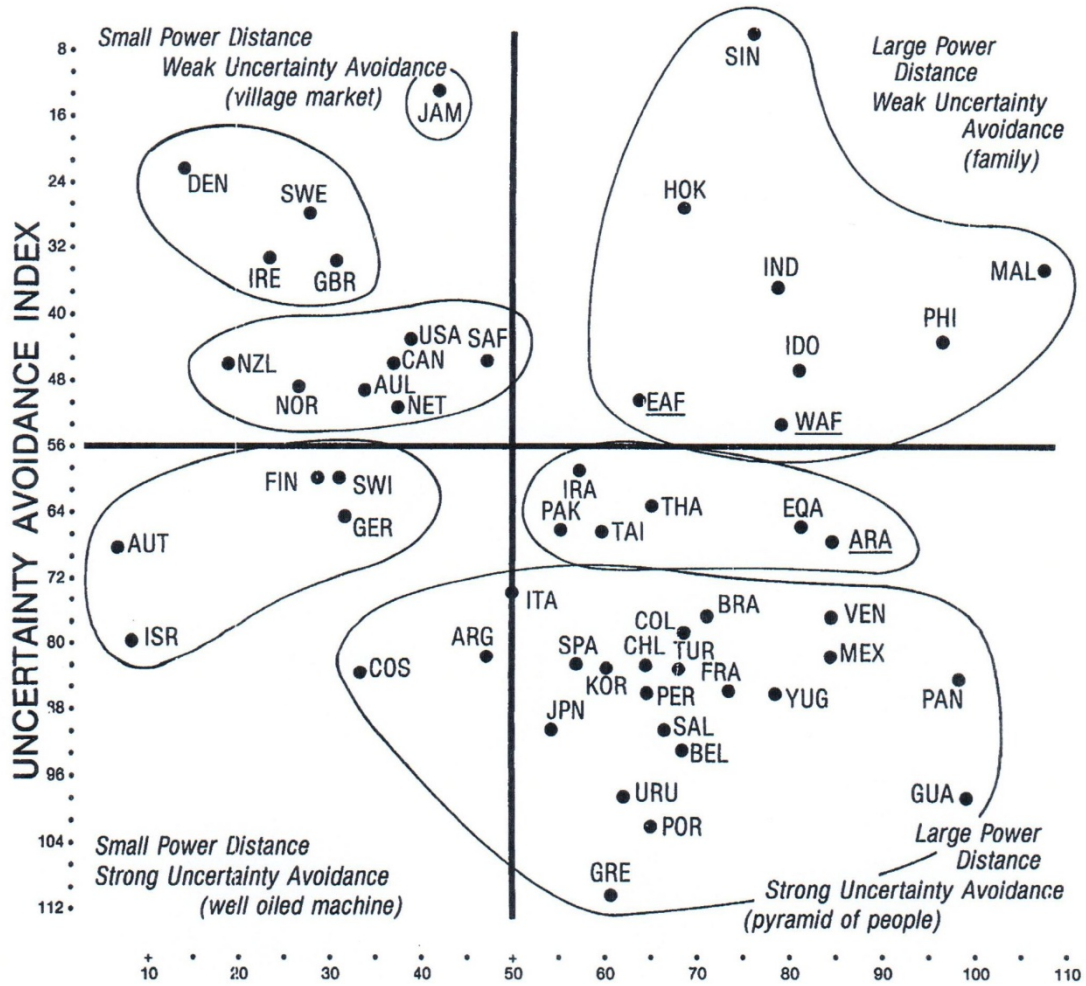
Tabla 3

AVERSIÓN AL RIESGO	
<i>DEBIL AVERSIÓN AL RIESGO</i>	<i>FUERTE AVERSIÓN AL RIESGO</i>
La incertidumbre inherente a la vida es más fácil aceptarla y cada día se vive al momento	La incertidumbre inherente a la vida es una amenaza permanente que debe de ser combatida
Se vive con tranquilidad y poco estrés	Se vive ansiedad y mucho estrés
El tiempo es vida	El tiempo es oro
El trabajo duro, no es una virtud	El trabajo duro, es una virtud
Es preferible mostrar pocas emociones	Es preferible mostrar las emociones
El conflicto y la competitividad deben ser utilizados de forma constructiva	El conflicto y la competitividad generan hostilidades y por tanto deben de ser evitados
Existe una mayor aceptación del desacuerdo	Existe una gran necesidad de consenso
Existe tolerancia hacia lo diferente	No existe tolerancia hacia lo diferente
El ambiente es poco nacionalista	El nacionalismo cobra importancia
Las personas jóvenes inspira ideas positivas	Las personas jóvenes están bajo sospecha
Hay una mayor voluntad para tomar riesgos de la vida	La seguridad cobra importancia
Todo es relativo	Hay que buscar la verdad absoluta
Debe haber tan pocas normas como sea posible	Debe haber normas escritas y regulaciones
Si las normas no se pueden cumplir, hay que cambiarlas	Si las normas no se pueden cumplir, hay que castigar la falta
Las ideas son generalistas y basadas en el sentido común	Las ideas están basadas en el criterio de los expertos
Las autoridades están para servir a los ciudadanos	Un ciudadano común es incompetente comparado con las autoridades

Fuente: Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard? Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 47

Grafico 2

Distancia de Poder (PDI) x Aversión al Riesgo (UAI) para los 50 países y 3 regiones



Fuente: Journal of international business studies, Primavera de 1983 "the cultural relativity of organizational practices and theories" Geert Hofstede.

La tercera dimensión se denomina **“Individualismo-Colectivismo”**,¹³ la cual describe el grado hasta el cual los miembros de la sociedad prefieren actuar de manera individual o formando parte de un grupo. Podríamos decir que trata de revelar la relación que un individuo mantiene con sus compañeros. En las sociedades más individualistas se da por supuesto que cada uno debe cuidar de sí mismo y de sus familiares más cercanos. Para poder llevar a cabo este tipo de comportamiento suele concederse gran libertad dentro de esa sociedad. Los más colectivistas serán miembros de un grupo con gran entusiasmo y sentimiento de pertenencia como su familia, su tribu o su ciudad. Normalmente ofrecen total obediencia y lealtad a cambio de protección.¹⁴

Tabla 4

INDIVIDUALISMO	
COLECTIVISTA	INDIVIDUALISTA
En la sociedad la gente nace en familias o clanes que les protegen a cambio de lealtad	En la sociedad todo el mundo debe preocuparse por sí mismo y de su núcleo familiar
En “nosotros” está presente	El “yo” presente
La identidad está basada en el sistema social	La identidad está basada en el individuo
Existe dependencia emocional de las personas o del individuo hacia las instituciones o organizaciones	Existe independencia emocional de las personas o del individuo hacia las instituciones o organizaciones
La involucración con las organizaciones es moral	La involucración con las organizaciones es interesado
Existe énfasis en la pertenencia a organizaciones	Existe énfasis en la iniciativa personal
La vida privada se ve invadida por organizaciones y la familia	Todo el mundo tiene derecho a una vida privada
La amistad queda predeterminada por el círculo social	La amistad es específica al criterio de cada uno
Las ideas se basan en decisiones grupales	Las ideas se basan en decisiones personales
Las normas difieren entre las personas dentro del círculo social y las que están fuera del círculo social	Las normas deben de aplicarse a todos de forma universal

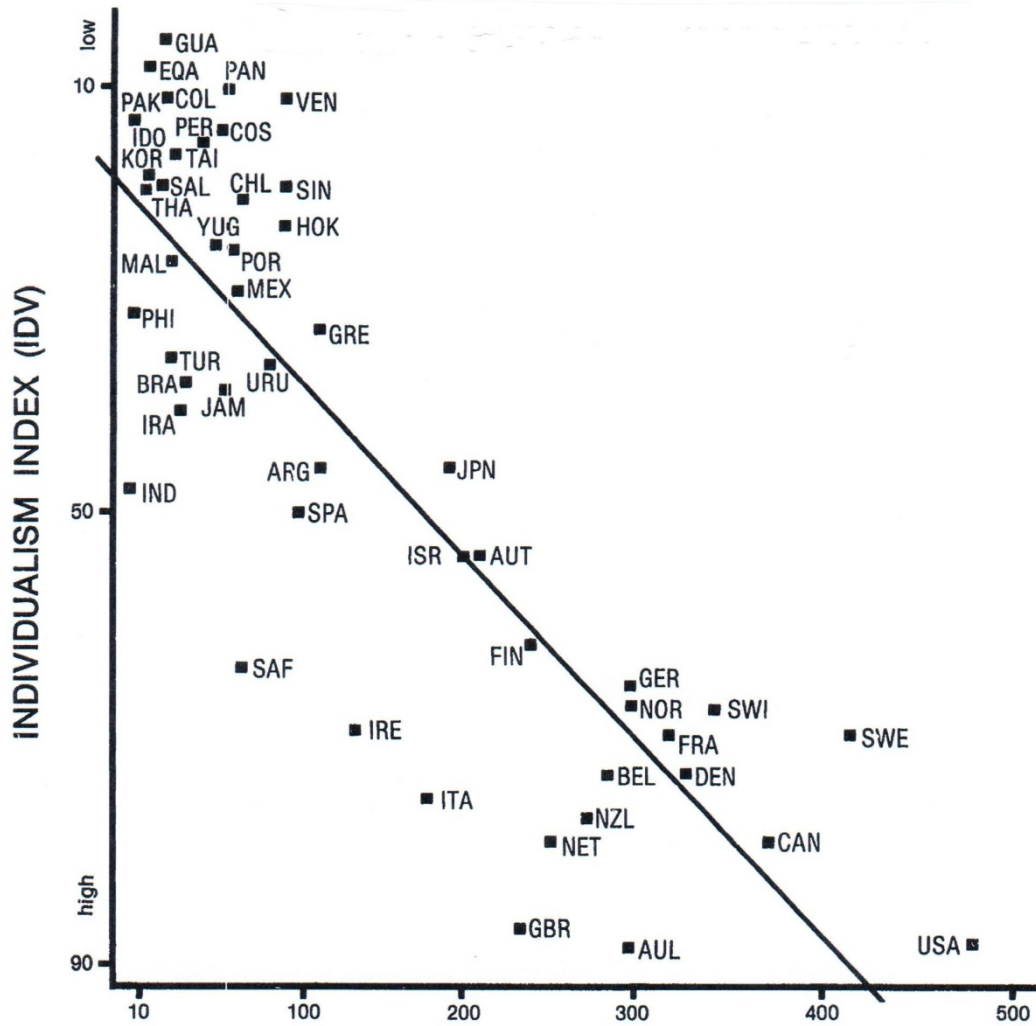
Fuente: Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard? Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 48

¹³ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 79

¹⁴ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. *Organizational Dynamics*; Summer 1980. Pg. 45

Grafico 3

Individualismo según producto interior bruto per cápita (1970)
para los 50 países y 3 regiones



Fuente: *Journal of international business studies*, Primavera de 1983 "the cultural relativity of organizational practices and theories" Geert Hofstede.

La cuarta dimensión nos enseña hasta qué punto los valores más masculinos como la competitividad, la agresividad, o la eficiencia, se superponen a roles más femeninos como el cariño, el cuidado, la solidaridad o la calidad de vida. A esta dimensión la llamamos **“Masculinidad-Feminidad”**¹⁵.

Evidentemente tiene una connotación sexual, dado que sin pretender ser sexista, atribuye ciertos rasgos a la virilidad o feminidad de las personas. No quiere decir que ninguno de estos atributos sean prefijados a un género, ya la única diferencia entre las actividades que pueden llevar a cabo un hombre y una mujer están estrictamente ceñidas a la propia naturaleza, como es la procreación.

Las sociedades, sin embargo, han atribuido roles específicos a cada género con el paso de los años, restringiendo ciertas actividades a la condición sexual de las personas, creando una división social de roles. Cuanto mayor sea el grado en el que una sociedad fija estas características a un sexo determinado mayor será su grado de masculinidad y viceversa.

En definitiva, una sociedad más permisiva con las variedades de roles, que valore más el cuidado y la protección del débil y del medio-ambiente será más femenina y una en la que las costumbres dicten qué debe hacer cada cual y vanaglorien el triunfo individual será más masculina.

¹⁵ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 83

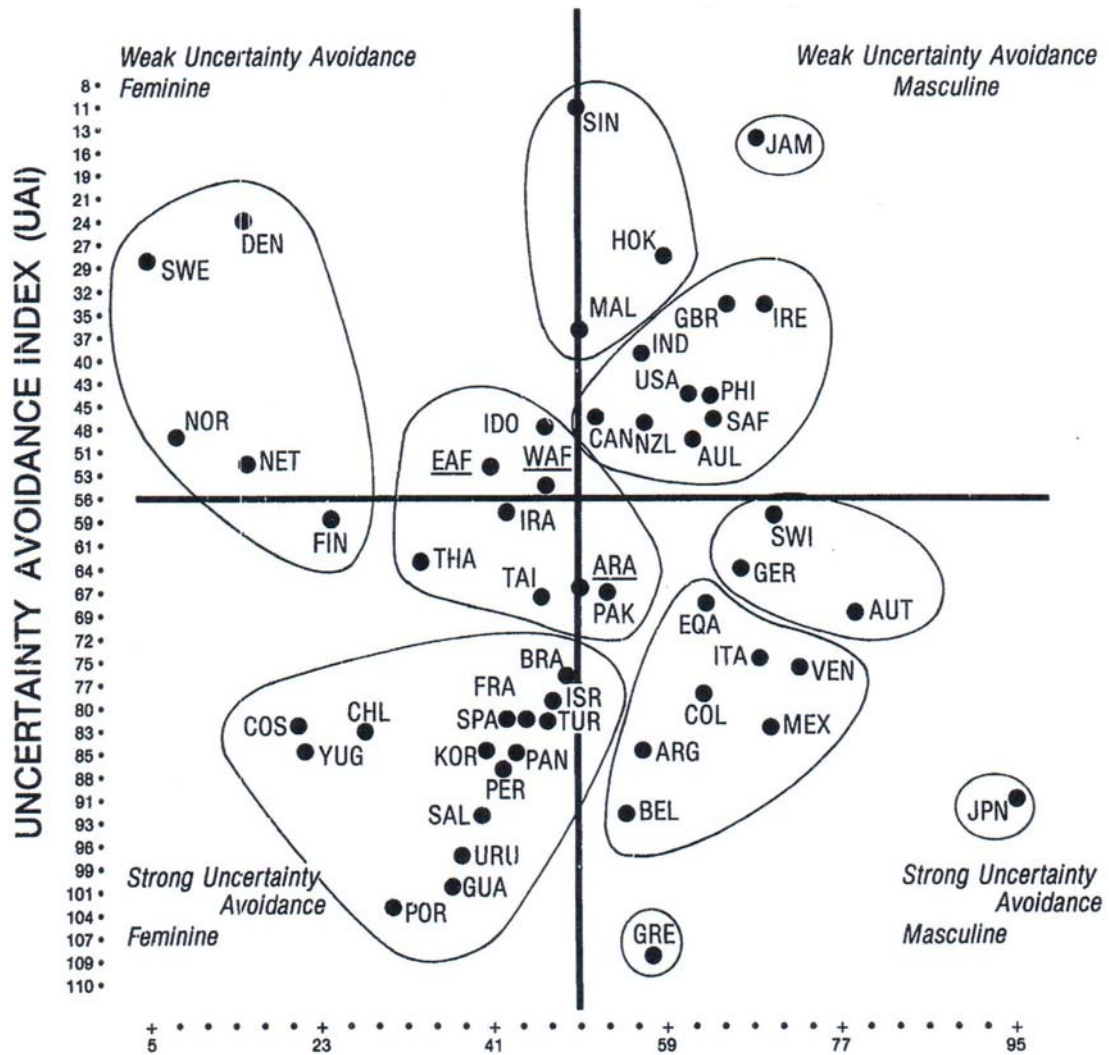
Tabla 5

MASCULINIDAD	
<i>FEMINIDAD</i>	<i>MASCULINIDAD</i>
Los hombres no necesitan ser soberbios, también pueden ser protectores	Los hombres deben ser soberbios. Las mujeres deben ser protectoras
Los roles sexuales son fluidos	Los roles sexuales están expresamente definidos
Debe de haber igualdad entre los sexos	Los hombres deben de dominar la sociedad
La calidad de vida es importante	La productividad es importante
Trabajas para vivir	Vives para trabajar
La gente y el entorno son importantes	El dinero y las cosas son importantes
La interdependencia es lo ideal	La independencia es lo ideal
Servir es satisfactorio	La ambición es importante
Existe compasión hacia el desafortunado	Existe admiración por el triunfador
La humildad es apreciada	La fuerza es apreciada
Unisex y androginia es lo ideal	La ostentación y el machismo son apreciados

*Fuente: Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?
Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 49*

Grafico 4

Masculinidad (MAS) x Aversión al riesgo (UAI) para los 50 países y 3 regiones



Fuente: *Journal of international business studies*, Primavera de 1983 "the cultural relativity of organizational practices and theories" Geert Hofstede.

Una vez vistos los resultados de este estudio, podemos asumir que la gerencia realmente no converge en sus patrones y pautas de funcionamiento. Podríamos pensar que gracias a la globalización la influencia de la cultura pase a un segundo plano o se reduzca en algo anecdótico, pero la realidad es bien distinta. Además de favorecer la fluidez del estudio ampliando su alcance e internacionalización, la globalización deja en evidencia el arraigo que la cultura tiene en nosotros. Aun teniendo al alcance de nuestra mano un sinfín de corrientes e ideologías, acabamos aceptando las más cercanas, haciendo que sigamos formando parte de la cadena cultural que resiste al paso de los años.

Debemos decir que las dimensiones más relevantes para el liderazgo son el individualismo y la distancia de poder. Estados Unidos puntúa de manera muy elevada en individualismo, siendo el primero en la escala. Esto significa que su planteamiento de motivación se basa en el interés personal de cada individuo, dejando de lado valores más cooperativos y de responsabilidad social. En la distancia de poder, vemos que puntúa levemente por debajo de la media, lo que quiere decir que apuestan por líderes participativos, pero que siempre mantienen su independencia a la hora de tomar decisiones.

Para las organizaciones, las dimensiones culturales de mayor importancia serán la distancia de poder y la aversión al riesgo. Dentro de una organización siempre existen mecanismos de control y de repartición de poder. Los Estados Unidos puntúan dentro de la media en este aspecto, lo cual indica que ninguna estructura específica domina al resto. Probablemente la abundancia de estilos como respeto por la familia, jerarquías piramidales y la negociación colectiva sean motivo de este resultado.

En un experimento realizado por el profesor y compañero de Hofstede, James Stevens, planteó el mismo problema a tres grupos de estudiantes de Administración y Dirección de Empresas franceses, alemanes y británicos. Debían resolver un conflicto que tenían dos departamentos. Todas las soluciones fueron distintas. Los alemanes abogaban por fortalecer las normas que pudieran evitar el mismo problema en el futuro, los franceses consideraron correcto involucrar a su superior y delegar en él toda la responsabilidad del asunto y los británicos procuraron establecer un diálogo entre los directores de ambos departamentos. Estos comportamientos son simplemente un reflejo de su condicionamiento cultural. Los alemanes tienden a confiar en unas reglas bien adaptadas a la realidad y definidas por todos ellos para que todo fluya (baja distancia de poder y alta aversión al riesgo). Los franceses utilizan un sistema piramidal rígido (alta distancia de poder y alta aversión al riesgo). Finalmente, los británicos confían en el arte de la negociación y el consenso para resolver sus diferencias (baja distancia de poder y baja aversión al riesgo).

Dentro del campo de la motivación, la masculinidad, la aversión al riesgo y el individualismo cobran especial importancia. Recordemos que la piedra angular de la mayoría de la literatura americana sobre la motivación es el interés del individuo para conseguir algo. Esto significa que debemos otorgar a la gente deseos, ambición, retarles a que puedan conseguir algo. Dicho estilo de motivación implica poca aversión al riesgo y alta masculinidad, dado su interés por alcanzar una meta y su interés por reafirmar sus capacidades. Este punto de vista es muy común en todas las culturas anglosajonas. Sin embargo, países como Alemania o Japón tienen una masculinidad elevada con una fuerte aversión al riesgo. Esto indica que la seguridad es un refuerzo de la motivación de los individuos, por lo que intercambian su esfuerzo por mayor seguridad.

2.4 NUEVOS HORIZONTES

Por miedo a haber sufrido algún prejuicio cultural en su modelo de encuesta debido al trasfondo cultural del propio Hofstede, y de haber realizado una encuesta poco útil para aquellos individuos ajenos a la cultura occidental, Michael Bond y varios compañeros realizan una encuesta que pueda reflejar también los valores culturales de cada sociedad desde una perspectiva cultural diferente. Para ello, cuentan con la ayuda del CVS (Chinese Value Service)¹⁶. quienes plantean una encuesta con preguntas dirigidas de manera oriental. Por ejemplo, en esta nueva encuesta se dio valor a factores como la honra a los ancestros y respeto por los mayores, factores que en occidente hubieran resultado inusuales. La encuesta, tras haber viajado por manos de varios compañeros interesados en el proyecto y 22 países (20 de los cuales ya fueron encuestados por IBM anteriormente), encontraron las mismas 4 dimensiones que ya habían sido descubiertas por Hofstede.

Sorprendentemente y reafirmando su teoría de condicionamiento cultural, la encuesta trae consigo un resultado muy peculiar, una quinta dimensión que refuerza la teoría de las dimensiones culturales: **“Dinamismo confuciano”**¹⁷. Además de ser una novedad, esta quinta dimensión guarda relación con el crecimiento económico del periodo de 1965-1985, al contrario que el resto de ellas, las cuales no guardan ninguna relación significativa con la evolución de la riqueza. De esta forma, queda demostrado que una variable cultural afecta de manera sensible al valor añadido que puede generar un país, además de su percepción y voluntad de aceptación del liderazgo.

¹⁶ *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth* Geert Hofstede Pg. 14

¹⁷ *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth* Geert Hofstede Pg. 15

La quinta dimensión, que como ya hemos mencionado se añade después de un estudio posterior, se llama “Corto plazo-largo plazo” o “Dinamismo confuciano”¹⁸. Esta dimensión procura explicar la persistencia y la previsión (Futuro) frente al respeto a la tradición y el cumplimiento de las tareas sociales (Corto plazo). En cierto modo, evalúa la perseverancia, el ahorro y el sentido de la vergüenza.

Más adelante (2008) Hofstede incluirá en su Modelo de Encuestas de Valores dos dimensiones más¹⁹. Estas dimensiones están desarrolladas por Michael Minkov, Profesor búlgaro que mediante el método de encuestas de Valores Mundial descubrió diferencias en las culturas de nuestro mundo hoy en día globalizado.

La primera de estas dimensiones se denomina **“Indulgencia vs. Autocontrol”**. Esta dimensión nos indica hasta que punto una sociedad está dispuesta a gratificar ciertos deseos personales, especialmente aquellos que tengan que ver con el ocio: consumo, gasto, amistades y sexo. El autocontrol representa una sociedad que controla dicha gratificación, donde la gente se siente menos capaz o correspondida para disfrutar.

La segunda dimensión se llama **“Monumentalismo”**. Trata de reflejar la medida en la que una sociedad recompensa a un individuo soberbio e incondicional, quien en sentido figurado es como un monumento. Self effacement, representa el valor por la humildad y la flexibilidad.

¹⁸ *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth* Geert Hofstede Pg. 17

¹⁹ **VALUES SURVEY MODULE 2008 MANUAL**. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov and Henk Vinken. 2008 Pg.2

2.5 LECCIONES INTERCULTURALES

Como conclusión a su trabajo, Geert Hofstede determina ciertos puntos que marcarán un antes y un después en las teorías de dirección y liderazgo. Presumiendo de una riqueza y exactitud excelentes, su trabajo sirve para abrir una etapa de pensamiento y concienciación en las técnicas internacionales de gestión.

Con este trabajo pretende abrir los ojos a las diferencias interculturales que existen entre los países y la dependencia que sufren la gestión y la organización ante la cultura.

El liderazgo, la gestión y la negociación no consisten en movilizar recursos tangibles de un lado para otro sino en la manipulación correcta de símbolos llenos de significado para los miembros de una organización²⁰. Este significado está profundamente vinculado con lo que nos ha sido enseñado, con nuestra tradición, nuestra familia, nuestra escuela, nuestra nación, con nuestra percepción de nosotros mismos como ser, y en definitiva con nuestra cultura.

Por ello, las empresas que han triunfado en regiones extranjeras son aquellas que por intuición o conocimiento explícito de las diferencias culturales han sabido adaptarse al entorno extraño en el que se encontraban en un principio. Muchas teorías de los EE.UU. han podido ser adaptadas exitosamente en muchos países, confiriéndoles la esencia particular del país en cuestión.

²⁰ **The cultural relativity of organizational practices and theories** Geert Hofstede *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 88

Otros, como Europa y países del tercer mundo en especial, no han sido capaces de aceptar tan fácilmente dichas técnicas estadounidenses. Podríamos decir que esto se debe a la premisa capitalista de que todos se deben únicamente a sí mismos, paradigma difícilmente aceptable en lugares con sociedades fuertemente colectivistas, como por costumbre son las del tercer mundo²¹.

La universalidad de la gestión es un acontecimiento poco probable. Deberíamos procurar entender cada circunstancia de la mejor manera posible, atendiendo el trasfondo que yace detrás de cada uno para poder de este modo adaptarnos y mejorar nuestras relaciones en cualquier parte del mundo.

3 **GLOBE**

Un estudio más reciente que el anterior, y también de una repercusión mayor en el mundo de los negocios es el estudio GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Tomando como referencia los impresionantes descubrimientos de Geert Hofstede, Robert J. House de la Universidad de Pensilvania consigue hasta 170 cooperadores de diferentes países de todos los continentes ampliando de manera significativa el alcance de las investigaciones sobre el trato intercultural. Su trabajo divide a los países en clústeres: asociaciones de países que derivan de una cultura genuina y un ambiente común (Latino América, Europa latina, Europa germánica,

²¹ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboard?** Hofstede, Geert. Organizational Dynamics; Summer 1980. Pg. 49

África subsahariana etc.) y comienza en el año 1993²². Su intención principal es descifrar los efectos del impacto de las variables culturales relativas al liderazgo, los procesos administrativos y a las teorías de organización para poder entender mejor la diversidad cultural.

Este estudio entiende que un buen líder debe llegar a comprender la cultura de otros países, sabiendo comparar la suya propia con la de dichas regiones. El liderazgo queda definido como “La habilidad de un individuo para influenciar, motivar, y permitir a otros a contribuir a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las cuales son miembros”. (House *et al.*, 1997, p. 548). Para ayudar a los directivos en esta tarea de comprensión, GLOBE desarrolla 9 dimensiones culturales: Orientación a la Eficacia, Asertividad, Orientación al Futuro, Orientación Humana, Colectivismo Institucional, Colectivismo Intra-grupo, Igualitarismo de Género, Distancia de Poder y Aversión al Riesgo.

Teniendo en cuenta tantos factores, nos podemos plantear la pregunta de si un líder de una multinacional verdaderamente necesita cambiar algo de su estilo eficaz de liderar cuando se ve envuelto en una cultura diferente a la natal.

Conociendo el impacto que la cultura tiene en los seres humanos podemos decir con certeza que un cambio de perspectiva, a la vez que surge un cambio de entorno cultural, es bueno. Por ello, es importante subrayar que el desarrollo de ciertos atributos es muy relevante para poder realizar una gestión efectiva. Dichos atributos deben ser coherentes con la cultura y estar alineados con el rango o estatus social con el que se está tratando, ya que diversas culturas siguen estando fuertemente estratificadas en clases sociales.

²² **Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories**, J. House Robert *Leadership Quarterly*; 1999 Pg.232

De acuerdo con la Teoría Implícita de Liderazgo (ILT por sus siglas en inglés)²³, los individuos poseen ciertas creencias sobre los atributos, carácter y habilidades que un buen líder debe tener o carecer para ejercer de manera efectiva como tal. Como cada uno percibe de forma diferente lo que un líder debe ser, cada uno forma un concepto y teorías de liderazgo. Esto mismo, como bien hemos mencionado, también queda subordinado a la cultura en la cual los individuos han desarrollado sus vidas, haciendo que los valores y criterios de selección utilizados varíen entre todos los entornos culturales de manera más o menos sensible.

De esta forma, lejos de ser un estereotipo, nos encontramos de nuevo con la cultura como una “Programación mental” o “Esquema mental” de los individuos. El proyecto GLOBE traslada la ILT a un nivel cultural de análisis bajo el argumento de que todos los individuos de una sociedad compartirán el mismo criterio de selección.

Dentro de esta percepción individual, GLOBE redujo a 6 los atributos más comunes e influyentes del liderazgo global: Carismático, Orientación hacia el equipo, Participativo, Orientación Humana, Autónomo, Egocéntrico.

Está claro que además de las cualidades que difieren de una cultura a otra, también es importante centrarse en aquellos rasgos que todos ellos mantienen en común, como la capacidad de motivación, la honestidad o el rechazo a la tiranía de un líder.

²³ **Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories**, J. Houese Robert *Leadership Quaterly*; 1999 Pg.226

3.1. EUROPA ESTE VS EUROPA OESTE /SUR VS NORTE

Europa es un continente plagado de lenguas y culturas muy variadas. Hasta cierto punto, podemos decir que es el germen de todas las naciones occidentales, y como no podría ser de otro modo, su historia y su longevidad son cuanto menos extensas. La división cultural más nítida de Europa se encuentra entre la Europa Oriental y la Europa occidental. Por regla general, los países europeos del oeste (Clúster Anglosajón, Nórdico, Germánico y Latino)²⁴, prevalece la igualdad en términos sociales, premiando la meritocracia, de forma que la riqueza obtenida está más valorada que aquella que ha sido heredada. Por otro lado, la Europa del este (Alemania del este, Grecia, Turquía y Europa del este) valora más el conservatismo y la jerarquía, dando especial importancia al cambio y respeto por los superiores. El nepotismo y las diferencias de poder son bien vistas o esperadas en su entorno.

En palabras del autor Smith (1997) *“La huella más visible de la historia en el presente no es el legado del imperio romano sino aquel de la Unión Soviética”*. Otra de las diferencias que debemos tener en cuenta es la manera en la que se realiza la toma de decisiones. Mientras que los países germánicos como Alemania, Austria o Suiza acostumbran a tomar decisiones de manera más participativa, los directivos de Europa central como Polonia y La Republica Checa suelen decidir en base a un perfil más autocrático.

A pesar de las diferencias entre Este y Oeste, los clústeres del norte y del sur también poseen diferencias sustanciales dignas de mención. El

²⁴ **Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries** *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2000 Pg.5

adjetivo Norte hace referencia a países como Reino Unido, Irlanda, Holanda, Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia, mientras que Sur será el denominador de países como Bélgica, Alemania, Austria, Francia, España, Italia, Portugal, Grecia y Turquía.

Una de las dimensiones más significativas es **“Jerarquía y Lealtad”**. Cuanto mayor sea el grado de jerarquía, más dispuesto se está a aceptar el régimen establecido. Cuanto mayor sea el grado de lealtad, mayor será la disposición a involucrarse a largo plazo en una organización. La siguiente dimensión es **“Igualdad y Utilidad”**. La igualdad refleja que los criterios para juzgar a los individuos son idénticos en todos los estratos sociales y jerárquicos.

La Utilidad, por otro lado, hace referencia a la definición microeconómica, puesto que nos dice hasta qué punto la involucración en el trabajo es útil para un individuo según el salario, las alternativas y las perspectivas del futuro.

Los países nórdicos y anglosajones junto con Alemania puntúan de forma muy elevada en la dimensión de **“Igualdad y Utilidad”**, mientras que el sur de Europa, compuesto por el clúster latino, Bélgica, Grecia y Turquía dan mayor importancia a la **“Jerarquía y Lealtad”**. Además de esto, los norteamericanos se caracterizan por favorecer los vínculos con los subordinados actuando de manera participativa (Igualdad), al contrario que sus amigos del sur de Europa, quienes prefieren confiar en sus jefes y delegar responsabilidades (Jerarquía).

Podemos definir estas preferencias como criterios de selección de un líder adecuado, poniendo en evidencia que la zona norte Europea denota una preferencia evidente por líderes más involucrados con los trabajadores frente al líder direccional del sur.

4. ESTUDIO DE CAMPO: COMPARACIÓN CAV vs FRANCIA

Todos los datos que vamos a analizar a continuación se ven reflejados en los Gráficos que acompañan esta sección y más detalladamente en la tabla de la totalidad de las encuestas como anexo al final de este Trabajo de Investigación.

Para poder empezar a hablar sobre el trabajo de campo me gustaría aclarar un par de puntos. Todas las personas encuestadas en Euskadi son trabajadores de Bizkaia, y la gran mayoría habitan en Bilbao. Dentro de las diferencias que puedan existir en las diferentes provincias vascas, este segmento pretende definir la cultura específica de la región del País Vasco. Todos ellos han respondido al cuestionario vía mail. Además, todos ellos forman un grupo casi completamente homogéneo, con pequeñas variaciones en la edad y el puesto de trabajo.

Los encuestados en Francia pertenecen a la dirección media francesa, también llamados “Cadres”. Se trata de un grupo homogéneo y muy similar al grupo encuestado en la Comunidad Autónoma Vasca. Todos ellos provienen de la Región de Aquitania, concretamente de los Departamentos de los Pirineos Atlánticos y Gironde.

Cabe destacar que para suponer la muestra como totalmente fiable, sería necesario comparar los resultados con al menos 10 países, lo cual imposibilitaría la realización de este estudio. Por ello, suponemos que las muestras analizadas representan una aproximación fiable y razonable.

Como podemos ver gracias a los resultados, vemos que Euskadi es una comunidad en la que la ***Distancia de Poder*** puntúa de manera baja, justamente en el primer cuarto de la escala de 100. Esto significa que el reparto de poder se ve como algo positivo.

Como venimos explicando, la redistribución de poder cobra importancia y la relación de poder jerárquica queda en segundo plano, haciendo que Euskadi tienda a evitar la centralización del poder y el autoritarismo. Esto puede darse por la evolución social que ha vivido la región, ya que es evidente que se han reducido las tensiones entre clases y las diferencias de estatus gracias a la mayor igualdad entre los habitantes. También podemos pensar que el nepotismo predominante en tiempos pasados se haya diluido y haya dado paso a una mayor igualdad, pese a seguir presente en la sociedad. Este resultado refleja una mayor aceptación de la toma de iniciativa por parte de los subordinados o menores en rango (alumnos, operarios...) dentro de las organizaciones.

La ventaja que esto trae consigo es que pese a que la toma de decisiones deba ser consensuada con más personas, a la hora de implementar dicha decisión su aceptación y práctica serán mucho más rápidas. Además, debemos añadir que esta dimensión está directamente relacionada con los estilos de liderazgo que puedan llevar a cabo los directivos, ya que una distancia de poder predominantemente elevada encaja con modelos autoritarios, en una relación de poder menos marcada prevalecerá un liderazgo participativo.

De todas maneras, cabe destacar que la muestra analizada está compuesta en su mayoría por cargos de dirección intermedios, con lo que hay que relativizar el resultado debido a que son ellos mismos los que valoran la distancia que mantienen con sus subordinados.

En Francia, vemos que ocurre algo similar. Las puntuaciones en ***Distancia de Poder*** quedan muy cerca una de otra. Debemos decir que es algo bastante inusual en este país, debido a que históricamente está marcado por un fuerte sistema burocrático y una distancia de poder elevada. Esto significa que la muestra en cuestión aboga en general por este modo de ver el poder. Visto el resultado, podemos pensar que se debe a algo particular sobre la idiosincrasia de los encuestados, sobre todo a su puesto de trabajo, ya que la mayoría de ellos pertenecen a cargos medios de dirección o “cadres”. Es decir, pueden haberse visto influenciados por su preocupación a la hora de dar una imagen de inaccesibilidad.

En la escala del ***Individualismo***, podemos observar que Euskadi obtiene una puntuación media. Concretamente, este valor nos dice que la sociedad vasca valora relativamente la independencia cotidiana de las personas. Cabe destacar que el desarrollo económico de Euskadi ha generado que los individuos valoren más el logro y el trabajo que la herencia o el estatus recibidos, haciendo que el individualismo resalte más pronunciadamente. Hay que decir que existe una gran tendencia de que los países posean una pequeña distancia de poder y un elevado individualismo y viceversa. Cabe destacar que los países de mayor individualismo y menor distancia de poder poseen un mayor producto interior bruto (Hofstede 1980). Esto se debe en gran medida al efecto que el individualismo tiene sobre la nación. Esta puntuación también se da por la evolución de la sociedad, que ha pasado del colectivismo rural a un estrato más moderno, donde la familia sigue teniendo peso pero no tanto como cuando los caseríos formaban la piedra angular de la sociedad²⁵.

²⁵ **Diferencias Culturales entre País Vasco, Galicia, Centro y Sur de España: Investigaciones antropológicas y un estudio empírico retrospectivo.** Inguruak, revista vasca de sociología y ciencia política, 38, 103-134 Campos Miryam y Fernandez Itziar

De todas maneras, la puntuación no destaca un fuerte individualismo, sino que nos indica una puntuación similar a la media española, la cual siendo también de corte individualista, posee tintes colectivistas. De esta forma, cabe destacar que la cultura de Euskadi también guarda rasgos colectivistas como por ejemplo la pertenencia exclusiva a una cuadrilla y la protección emocional que ofrece ésta.

Francia, a su vez, puntúa de una manera más directa en este apartado, aumentando su individualismo de manera notoria. Debemos decir que Francia es un país que entiende el liderazgo de forma individual, en el que incluso en el liderazgo de equipos su motivación viene dada por un beneficio concreto de cara a cada miembro y por encima del beneficio grupal²⁶. También debemos decir que el PIB per cápita de Francia es elevado, por lo que cumple la relación que guarda el individualismo con la riqueza económica.

En **Masculinidad**, vemos que puntúa de manera especialmente baja. Esto denota que la sociedad vasca tiene un trasfondo predominantemente femenino. El cuidado y la calidad de vida se valoran de forma intensa. De esta forma, vemos reflejado una motivación social, que incita a valorar más las relaciones frente al dinero o la calidad de vida frente a la “performance”. También nos indica que en Euskadi se reparten los roles entre géneros, incluyendo a la mujer en actividades en las que antes no participaba. Evidentemente, la modernización y la entrada en el siglo XXI han influido de manera sensible en este aspecto de la cultura, ya que la concienciación social sobre la igualdad entre hombres y mujeres ha cobrado mucha relevancia.

²⁶ **In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE.** Academy of Management Perspectives. February 2006. *Javidan Mansour; Dorfman Peter W.; Sully de Luque Mary; and House Robert J.*

Esto no quiere decir que el machismo no exista en Euskadi, pero sí que se vive de forma más acorde con la igualdad de género y bajo la premisa de “Pequeño y sencillo es bonito”.

Francia, puntúa de forma parecida en cuanto a la **Masculinidad**, por lo que deducimos que pese a tener una puntuación más alta, sigue siendo un país femenino. Debemos recordar que el hecho de que una cultura posea rasgos mayoritariamente femeninos no quiere decir que los masculinos sean inexistentes, sino que generalmente los miembros de dicha cultura tienden a actuar de esa manera de forma más o menos asidua.

Según los resultados, en lo referente a la **Aversión al Riesgo**, Euskadi se sitúa muy por debajo del centro de la escala. Podríamos haber esperado un resultado más notorio en esta dimensión debido a la coyuntura económica que vivimos, pero probablemente el hecho de que los encuestados pertenezcan a cargos directivos disminuya el efecto de la incertidumbre que ha traído la crisis. Esta puntuación nos dice que en general la sociedad vasca está bastante dispuesta a tomar riesgos en su vida cotidiana, aunque debemos relativizar el resultado debido a que generalmente en España existe una fuerte aversión a la incertidumbre. Se acepta la vida tal y como viene, sin mostrar comportamientos hostiles hacia otros. Además, la competitividad se ve como algo constructivo siempre que se ejerza de manera justa. Con todo esto, también se le da algo más de valor a la relatividad de las verdades y a una evolución legislativa de acuerdo con las exigencias de la sociedad del momento. Además, es curioso que en los países con baja aversión al riesgo la industrialización ocurra por iniciativa privada y local, siendo en los pequeños talleres donde comienza este fenómeno para posteriormente institucionalizarlo.

Vemos que Euskadi comparte esta característica con otros países con poca aversión al riesgo aunque quizá de manera anecdótica, ya que las medidas industriales serían mayoritariamente tomadas por el gobierno²⁷, lo que acentuaría la relatividad de la baja puntuación en esta dimensión. Podemos decir que para muchos países con alta aversión al riesgo, el trabajo duro es una forma de liberar estrés y asegurar un porvenir estable. Esto no quiere decir que los países que aceptan el riesgo de manera más fácil sean menos trabajadores, pero sí que trabajan por otros intereses y no tanto por la seguridad que ofrece un futuro previsible. Conociendo el resultado de Francia y sabiendo que tanto España como Francia son países con alta aversión al riesgo, es importante recalcar la relatividad del resultado, ya que Euskadi comparte muchos rasgos con éstos.

En este aspecto vemos que Francia vuelve a puntuar muy por debajo de Euskadi. El hecho de que la crisis económica esté despertando mucha tensión en Francia o el auge del voto a partidos radicales en las elecciones europeas no parece haberse reflejado como incertidumbre en estas encuestas. Por lo general es un país con una cultura con una alta aversión a tomar riesgos, pero como vemos en el resultado, ha disminuido de forma considerable. Por ello podemos decir que la sociedad Francesa sería menos adversa a arriesgarse en la toma de decisiones del día a día.

En cuanto a la ***Orientación a Largo Plazo***, Euskadi puntúa también en una zona media de la escala. De todas formas, se inclina algo más por el corto plazo. Por ello, aspectos como el respeto por las tradiciones, la reciprocidad de regalos y favores y la estabilidad personal se mantienen en la cultura.

²⁷ **Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad** Organizational Dynamics, Summer 1980. AMACOM 1980 *Hofstede Geert*

Un culto excesivo a las tradiciones puede traer consigo un anquilosamiento en el área de la innovación, pero como podemos comprobar, Euskadi tiene un rango medio en este aspecto.

Francia, al contrario, puntúa de manera algo menor en esta escala. Probablemente para las organizaciones francesas las estrategias corporativas y la visión a largo plazo sean de poco valor²⁸. Esto quiere decir que por lo general se sienten más cómodos en un entorno social y de vida estable.

Como podemos observar en cuanto a la **Indulgencia**, vemos que existe un alto nivel de autocontrol en Euskadi. Al parecer el control del gasto y la capacidad de disfrutar se ven sujetas a normas morales y valores más estrictos, donde el ocio aparece como premio justificado por alguna labor realizada. Francia mantiene una puntuación algo más pequeña, pero por lo general posee un sentimiento similar al de Euskadi en este aspecto.

Si nos fijamos en el gráfico del **Monumentalismo**, podemos observar que tanto la CAV como Francia obtienen resultados muy bajos. Esto destaca la flexibilidad y la humildad de ambas culturas, en la que las personificaciones soberbias no tienen lugar.

²⁸ **In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE.** Academy of Management Perspectives. February 2006. *Javidan Mansour; Dorfman Peter W.; Sully de Luque Mary; and House Robert J.*

4.1 GRAFICOS

■ Mujeres ■ Hombres ■ Mujeres ■ Hombres

Gráfico 5

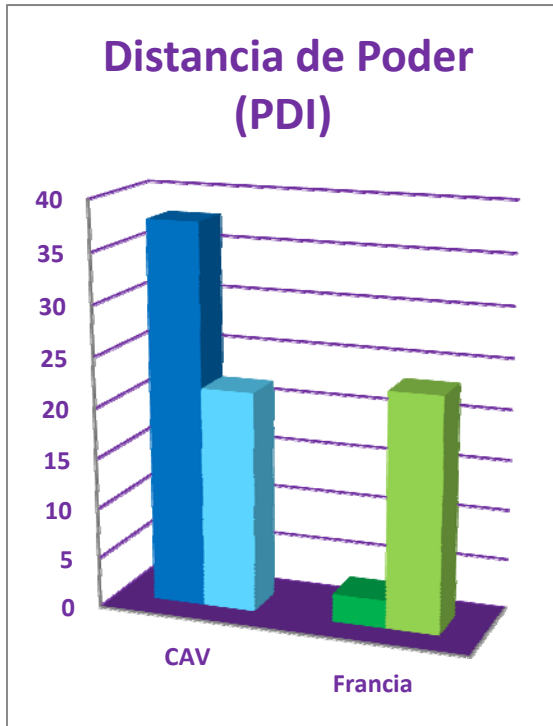


Gráfico 6

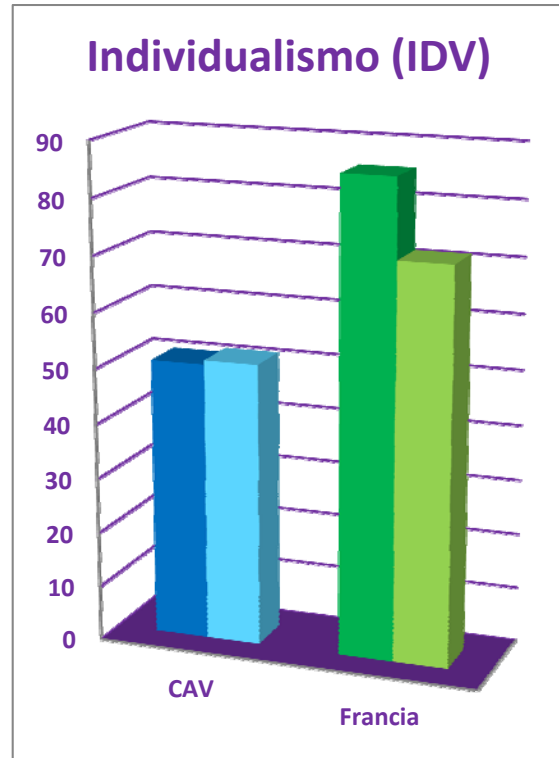


Gráfico 7

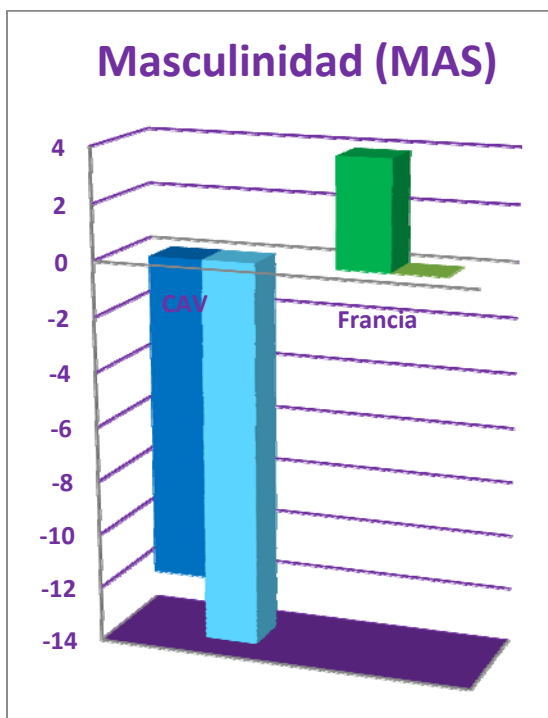


Gráfico 8

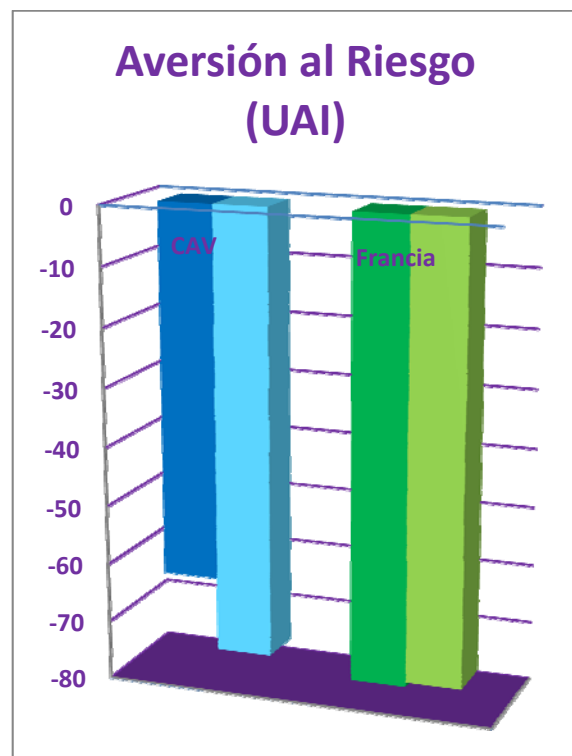


Gráfico 9

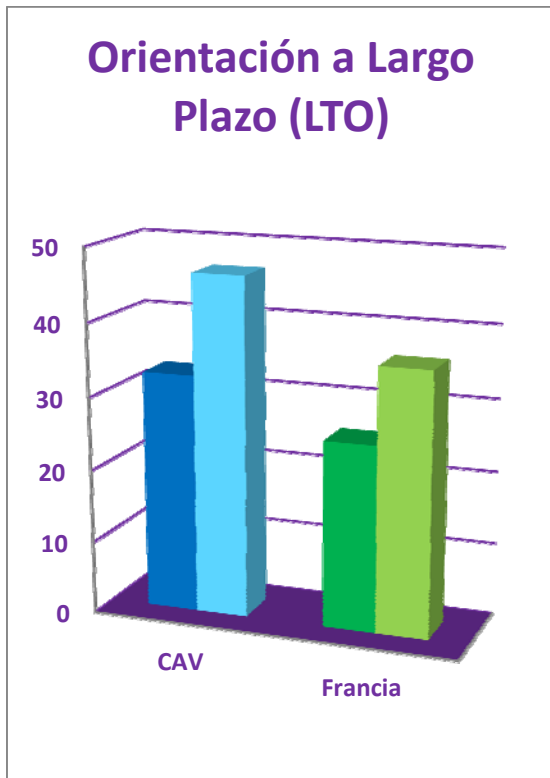


Gráfico 10

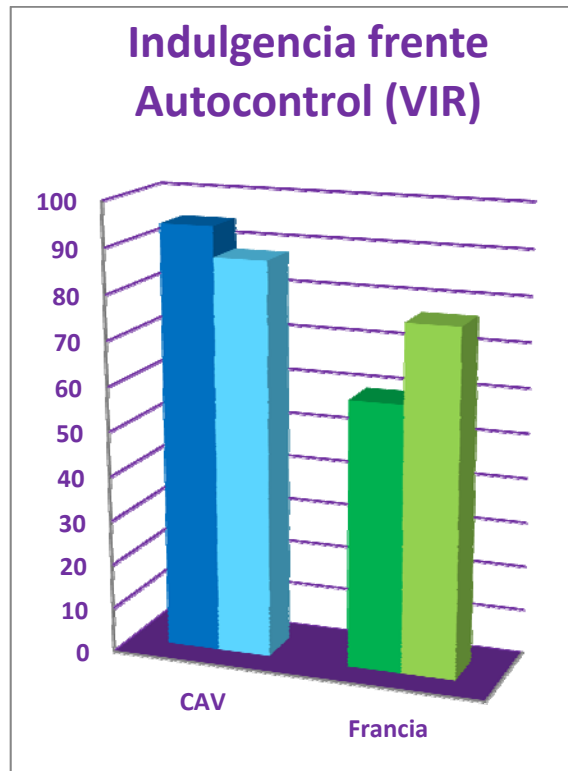
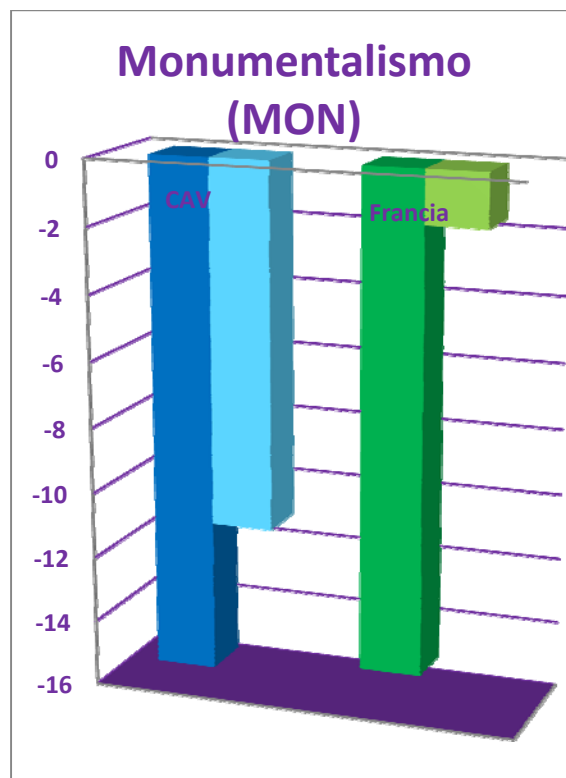


Gráfico 11



CAV FRANCIA

Gráfico 12
Comparativa CAV-Francia

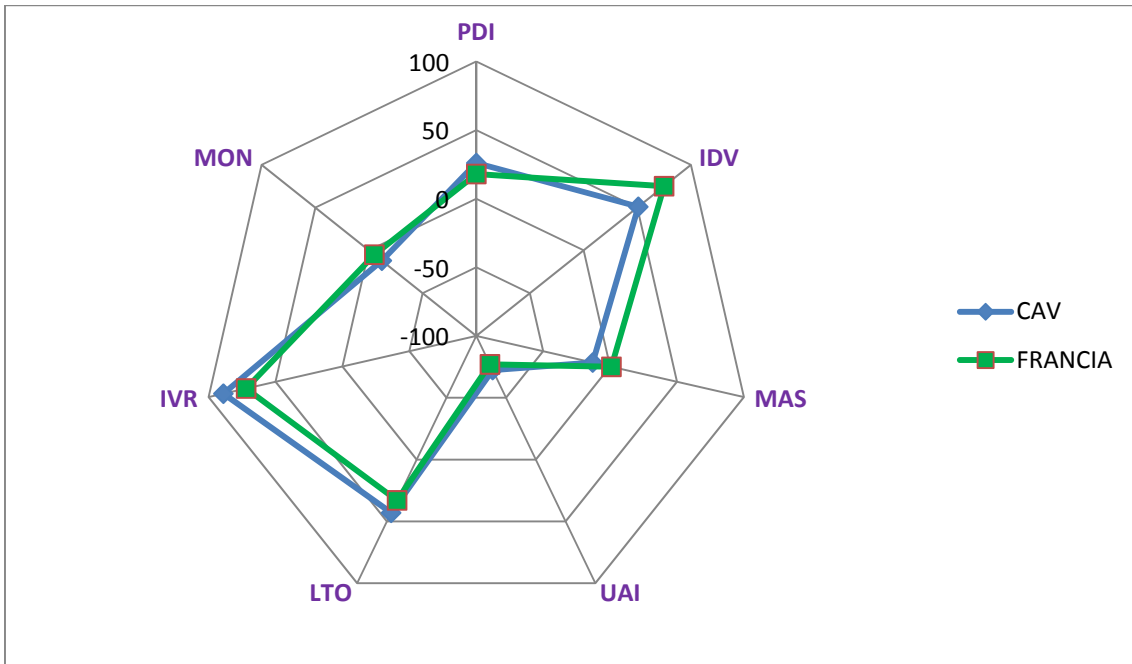
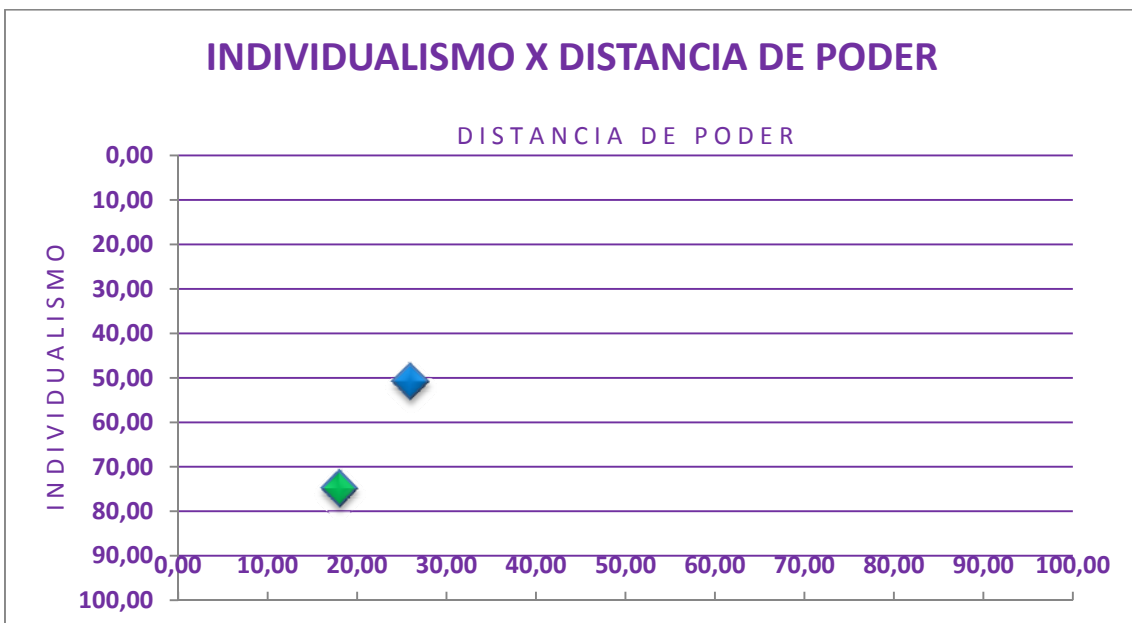
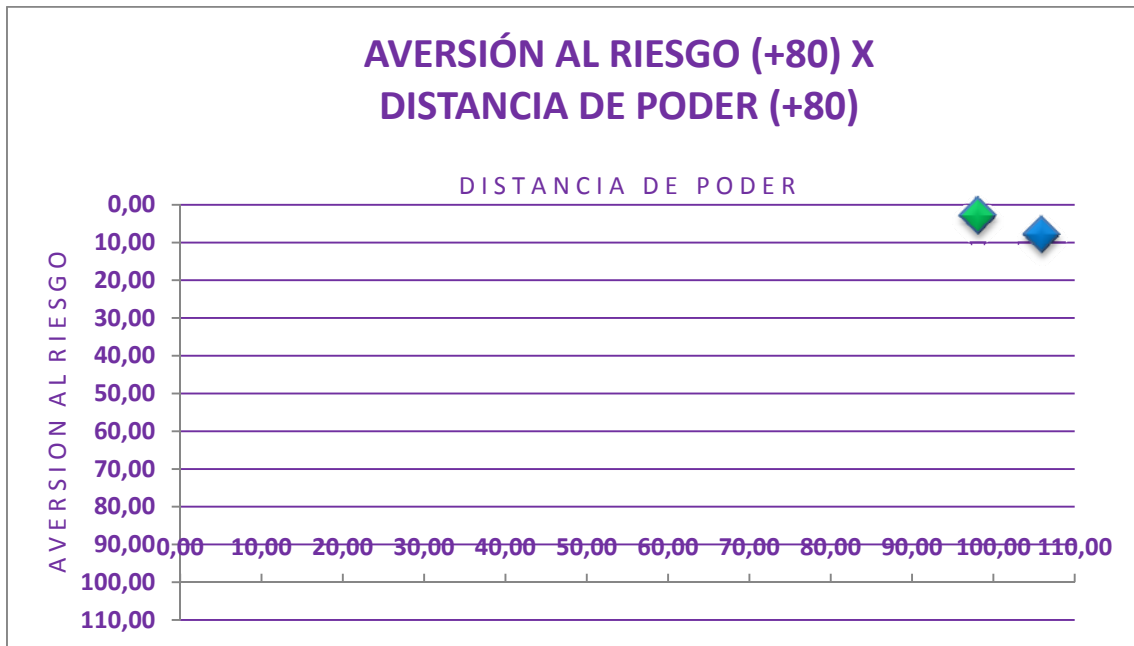


Gráfico 13



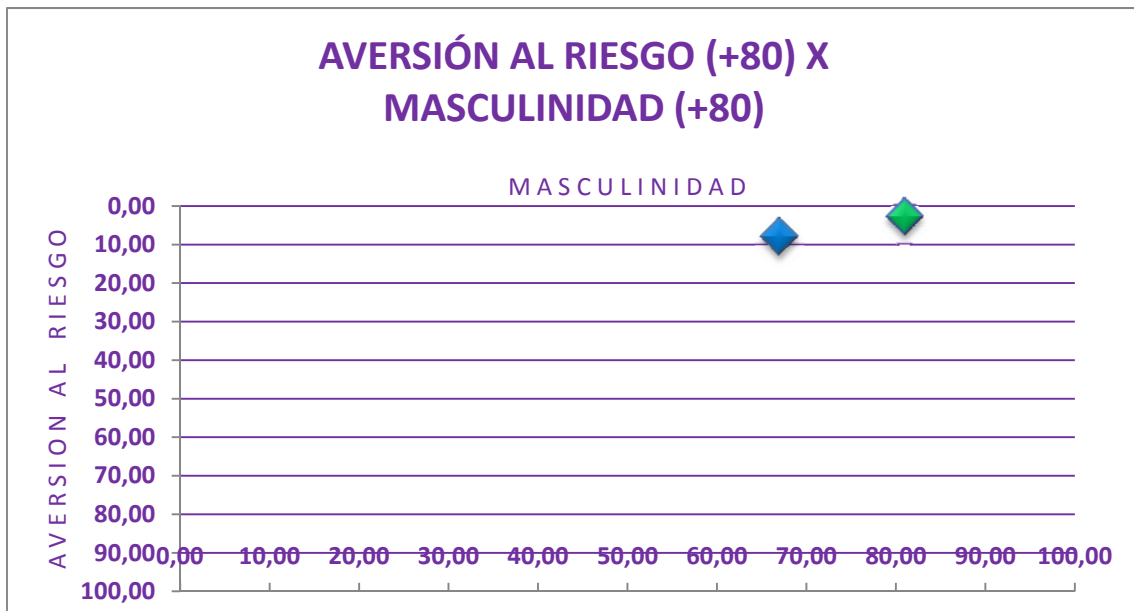
Concepto	Distancia de Poder (PDI)	Individualismo (ICV)
CAV	26	51
FRANCIA	18	75

Gráfico 14



Concepto	Distancia de Poder (PDI) +80	Aversión al Riesgo (UAI) +80
CAV	106	8
FRANCIA	98	3

Gráfico 15



Concepto	Masculinidad (MAS) + 80	Aversión al Riesgo (UAI) + 80
CAV	67	8
FRANCIA	81	3

5. LIMITACIONES Y CONCLUSIONES

Viendo los resultados del trabajo y las deducciones que hemos obtenido, debemos tener en cuenta ciertas limitaciones que comprende el estudio de campo. En primer lugar, las muestras de habitantes de ambas regiones pertenecen a un estatus concreto dentro de la empresa y la sociedad. Es decir, el hecho de que los encuestados sean miembros de la media dirección puede haberse visto reflejado en la forma de responder a ciertas preguntas. Por ejemplo, en el caso de la distancia de poder, para verse como jefes más cercanos, pueden haber contestado de manera más popular.

También cabe destacar que el número de encuestas es suficiente para realizar una aproximación, pero es evidente que el alcance de las mismas es limitado. Además, todas ellas pertenecen a zonas muy concretas dentro de una región, las cuales a su vez forman parte de un País. Por ello, debemos relativizar los resultados que las encuestas han reflejado sobre la cultura de Francia y País Vasco.

En conclusión, con este trabajo de investigación hemos podido ver la trascendencia que la cultura tiene en nuestras organizaciones y la marca distintiva que deja detrás de nosotros siempre que viajamos por el mundo. Sin pretender juzgar ni encasillar a ninguna persona, hemos podido observar que la percepción de los valores varía según la cultura a la que pertenezcamos, reconociendo siempre la iniciativa y el carácter individual de cada uno.

Además, también hemos demostrado que realmente existen diferencias importantes en el mundo de la gestión y que identificando y analizando

dichas diferencias, podemos perfeccionar y optimizar los resultados que obtenemos a través de la negociación, la gestión y el liderazgo intercultural.

BIBLIOGRAFIA

Blunt Peter and Jones Merrick L.

Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa
Personnel Review, Vol. 26 No. 1/2, 1997, pp. 6-23. © MCB University
Press, 0048-3486

Bohn Frank; Jong Eelke de

The 2010 euro crisis stand-off between France and Germany: leadership
styles and political culture
Int Econ Econ Policy (2011) 8:7–14. Published online: 8 March 2011

Brodbeck Felix C; Frese Michael and Javidan Mansour

Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance
Academy Of Management Executive 2002 Vol 16 nº 1

Brodbeck Felix C. et al.

Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries
Journal of Occupational and Organizational Psychology (2000), 73, 1–29
Printed in Great Britain 2000 The British Psychological Society

Campos Miryam y Fernández Itziar

Diferencias Culturales entre País Vasco, Galicia, Centro y Sur de España:
Investigaciones Antropológicas y un Estudio Empírico Retrospectivo.
Inguruak, Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política, 38, 103-134.

Carpenter Mason, Bauer Talya, Erdogan Berrin, and Flat World Knowledge

Source URL: <http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/5>
Saylor URL: <http://www.saylor.org/courses/bus208/>

Claus Lisbeth; Vloeberghs, Daniel; Pichault Francois

Belgian-style Human Resource Management: A Case of Mistaken Identity
European Management Journal Vol. 20, No. 4, pp. 438–446, 2002
Pergamon 2002 Elsevier Science Ltd. All rights reserved. Printed in Great
Britain

Den Hartog Deanne; House Robert J.; Hanges Paul J.; Ruiz-Quintanilla Antonio
Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?
Leadership Quarterly Vol. 10 no 2 1999

Grachev Mikhail V.; Bobina Mariya A.
Russian Organizational Leadership: Lessons from the Globe Study
International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 67-79
© 2006 School of Leadership Studies, Regent University ISSN 1554-3145

Hofstede, Geert
Cultural constraints in management theories
The Executive; Feb 1993; Vol 7, nº 1; ABI/INFORM Global pg. 81

Hofstede Geert
The cultural relativity of organizational practices and theories
Journal of International Business Studies (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pg. 75

Hofstede Geert
Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad
Organizational Dynamics, Summer 1980. AMACOM 1980

Hofstede Geert; Harris Bond Michael
The Confucius connection: From cultural roots to economic growth
Organizational Dynamics Volume 16, Issue 4, Spring 1988, Pages 5–21

Huo Paul and Randall Donna M
Exploring subcultural differences in hofstede's value survey: the case of the chinese
Asia pacific journal of management vol. 8, no. 2:159-t73

Hui Chun; Graen George
Guanxi and professional leadership in contemporary sino-american joint ventures in mainland china
Leadership Quarterly, 8(4), 451-46s. 1997

Javidan Mansour; Dorfman Peter W.; Sully de Luque Mary; and House Robert J.

In the Eye of the Beholder:
Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE
Academy of Management Perspectives. February 2006

Li Jiatao; R. Xin Katherine; Tsui Anne; C. Hambrick Donald

Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China
Journal of World Business / 34(1) / 1999 JWB

Michailova Snejina

When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation
Journal of World Business no. 37 2002 pg 180-187. Department of International Economics and Management,

Ogliastri Enrique; McMillen Cecilia; Altschul Carlos; Arias María Eugenia; Bustamante Colombia de; Dávila Carolina; Dorfman Peter; de la Coletta Marilia Ferreira; Carol Fimmen; Ickis John; Martínez Sandra

Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina.
El estudio Globe

Palrecha Rita; Spangler William D.; Yammarino Francis J.

A comparative study of three leadership approaches in India
The Leadership Quarterly 23 (2012) 146–162

Parnell John A.; Hatem Tarek

Cultural antecedents of behavioural differences between American and Egyptian managers
Journal of Management Studies 36:3 May 1999 0022-2380

Shahin Amany I.; Wright Peter L.

Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective
Leadership & Organization Development Journal, 2004 Vol. 25 Iss: 6 pp. 499 - 511

Strutton David; Tran Gina A.; Taylor David G.

Fighting dragons with dragons: Approaches for negotiating with Chinese partners
Kelley School of Business, Indiana University. 2013. BUSHOR-1058; No. of Pages 12

Testa Mark R.

National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural Management

International Journal of Hospitality Management 28 (2009) 78–85

HTM Program, PSFA 443, San Diego State University, 5500 Campanile Drive, San Diego, CA 92182, United States

Walumbwa Fred Ochieng and Lawler John J.

Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies

The International Journal of Human Resource Management 14:7
November 2003 1083–1101

Wynnyckyj Mychailo

Institutions and Entrepreneurs:

Cultural Evolution in the 'De Novo' Market Sphere in Post-Soviet Ukraine
Sidney Sussex College University of Cambridge 2003