



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias**

**Económicas y Empresariales**

**Programa conjunto de Derecho y  
Administración y Dirección de Empresas**

**CULTURA Y EMPRESA:  
Importancia de las dimensiones  
culturales**

Presentado por:

***Paula Rodríguez Aguado***

Tutelado por:

***Cayo Sastre García***

*Valladolid, 8 de junio de 2018*

**RESUMEN:** La importancia de las distintas culturas es vital para el buen funcionamiento de una empresa, entender cómo son los trabajadores y los clientes facilitará a corto y largo plazo la gestión de la misma. Para comprender mejor las culturas, G. Hofstede y otros autores, eligieron y analizaron una serie de variables que permiten prever de modo general cómo será una cultura, estas además pueden también aplicarse a la organización interna de las compañías. La actitud de las personas en sus relaciones sociales, en su concepción del tiempo y de la naturaleza determinará la comunicación, gestión y planificación de las organizaciones.

**ABSTRACT:** The importance of the different cultures is vital for the good running of a company, understanding how both the workpeople and the clients are, facilitate the management in the short and long term. For the purpose of knowing better how a culture can be, G. Hofstede and other authors, chose and analyzed a series of variables that allow to foresee, in a general way, how a culture will and how can apply in the internal organization of the companies. The attitude of people in its social relations, in its conception of time and of the nature will determine the communication, management and planning of the organizations.

**PALABRAS CLAVE:** cultura, dimensiones culturales, empresa, comunicación

**KEYWORDS:** culture, cultural dimensions, company, communication

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1.  Ámbito e importancia del trabajo.....	5
1.2.  Objetivos .....	7
1.3.  Metodología y estructura.....	8
2.  DIMENSIONES CULTURALES .....	9
2.1 Dimensiones culturales de Geert Hofstede .....	9
2.1.1 Distancia al poder o Distancia jerárquica (Power Distance, PD) .....	10
2.1.2 Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance, UA) .....	12
2.1.3 Individualismo-colectivismo (Individualism-Collectivism) .....	13
2.1.4 Masculinidad-feminidad (Masculinity) .....	14
2.1.5 Orientación a largo plazo (Long term orientation) .....	15
2.1.6 Indulgencia - Restricción (Indulgence).....	17
2.2 Dimensiones culturales de F. Trompenaars.....	18
2.2.1 Relaciones entre las personas.....	19
2.2.1.1 <i>Universalismo y particularismo</i> .....	19
2.2.1.2 <i>Colectivismo e individualismo</i> .....	21
2.2.1.3 <i>Neutral y afectivo</i> .....	23
2.2.1.4 <i>Específico y difuso</i> .....	25
2.2.1.5 <i>Ejecución y atribución</i> .....	27
2.2.2 Actitud frente al tiempo .....	30
2.2.3 Actitud frente al contexto .....	33
3.  CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.1 Definición .....	35
3.2 Clases (F. Trompenaars) .....	36
3.2.1 Familiar .....	36
3.2.2 Torre Eiffel .....	37

3.2.3 Misil guiado.....	37
3.2.4 Incubadora.....	38
4. CONCLUSIONES.....	38
5. BILIOGRAFÍA.....	40

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Mapa distribución sociedades en función de la distancia al poder. ....	12
Mapa distribución sociedades en función de la aversión a la incertidumbre. / .	13
Mapa distribución sociedades en función del individualismo o colectivismo. ...	14
Mapa distribución sociedades en función de la masculinidad o feminidad.....	15
Mapa distribución sociedades en función de la orientación a largo plazo. / .....	17
Mapa distribución sociedades en función de la indulgencia o restricción. /.....	18
Universalismo y particularismo. Trompenaars 1997, Figura 4.1.....	20
Colectivismo e individualismo. Trompenaars 1997, Figura 5.2 .....	21
Neutral y afectivo. Trompenaars 1997, Figura 6.1 .....	24
Específico y difuso. Trompenaars 1997, Figura 7.3 .....	25
Ejecución y atribución. Trompenaars 1997, Figura 8.2 .....	28
Secuencial y sincrónico. Trompenaars 1997, Figura 9.2.....	31
Cultura itnerna y externa. Trompenaars, 1997, Figura 10.2.....	34
Cultura organizacional. Elaboración propia a partir de la Figura 11.1 (Trompenaars, 1997).....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. **Ámbito e importancia del trabajo**

El presente trabajo pretende analizar la influencia que tiene la cultura dentro de las empresas, valiéndose para ello de las distintas dimensiones culturales. El germen de esta idea surgió el pasado año durante mi estancia en Austria, donde muchas de las asignaturas que cursaba giraban en torno a la idea de las diferencias culturales. Debido al gran número de estudiantes extranjeros que había en esa facultad, tuve la oportunidad de trabajar con alumnos de diversas nacionalidades, experimentando en primera persona cómo es trabajar en un grupo en el cada cual tienen su cultura y su punto de vista, pero especialmente, distintos modos de trabajar y relacionarse. Si mi pequeña experiencia se limitó únicamente a grupos de clase, cuan enorme debe de ser el impacto de la cultura dentro de empresas multinacionales e internacionales, donde los trabajadores procederán de distintos lugares y los malentendidos que puedan surgir en la comunicación serán mucho mayores.

En primer lugar, dado que el título se refiere a la cultura, lo inicial será definir el concepto de cultura. Muchas han sido las definiciones que se han dado, de hecho los autores Kroeber y Kluckhohn (1952), identificaron aproximadamente 164, de las cuales extrajeron una serie de elementos comunes en todas ellas, estos eran: valores, normas, sentimientos, pensamientos, reglas, comportamientos, creencias, aptitudes, expectativas... en lo referente al arte, religión, política, lenguaje, educación, derecho, etc. F.Trompenaars y Charles Hampden-Turner, definieron la cultura bajo la teoría de la cebolla. La cultura es como una cebolla y cada capa es un nivel: la capa externa será aquella más visible, la comida, el lenguaje, la arquitectura, monumentos, modas, arte, todo aquello que es fácilmente observable. La capa media estará formada por las normas y valores, aquello que está bien y mal y que será generalmente adoptado por todos los miembros de una cultura para tomar sus decisiones. Finalmente, la capa más interna estará formada por el núcleo de la existencia humana. Es por tanto la cultura una creación humana, de cada persona, confirmada y compartida por otros y un problema que es

resuelto en varias ocasiones al final se convierte en una premisa; y estas son las que comparte una cultura y que terminan por ser implícitas.

Por no ahondar mucho en este concepto, el cual podría alargarse infinitamente, nosotros nos centraremos en la definición aportada por Geert Hofstede, ya que en torno al él girará este trabajo. Este autor entendía la cultura como la “programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otras” (Hofstede, 1999). Esta programación mental consta de dos tipos de cultura. La “cultura uno”, cultura en un sentido limitado, que sería aquella general que abarca la educación, arte, literatura, etc; y la “cultura dos”, la cual tendría un sentido mucho más amplio, y comprendería todo aquello que es natural y propio del ser humano como mostrar o no los sentimientos, comer, relacionarse con los demás, etc. Además, existirían tres niveles dentro de esta programación mental, los cuales podrían representarse como una pirámide. En la base estaría la naturaleza humana, la cual la conforman todos aquellos hábitos que son propios del ser humano, así como aquellos universales propios de cada cultura. En el segundo nivel estaría la cultura, formada por todo aquello que aprendemos así como aquello propio de cada grupo. Finalmente, en la cúspide, nos encontraríamos con la personalidad del individuo, formada por todo lo heredado y aprendido y por todo aquello que es específico de él.

Por tanto, la cultura no son características individuales, sino que incluye a un grupo de personas que ha sido condicionado por la misma educación y experiencias vitales. Una tribu, una nación o un grupo minoritario se refieren a grupos de personas que comparten entre ellas el mismo “programa mental”. Este programa es difícil de cambiar, y si cambia lo hará muy lentamente. La dificultad de ese posible cambio vendría dada porque se trata de un pensamiento de las personas, compartido por todas ellas y que además ha cristalizado en las instituciones, esas ideas y valores han sido además creados por todos y forma parte de la estructura familiar, educativa, religiosa, gubernamental, etc. Por tanto, estamos condicionados en varios niveles: familiar, social, geográfico, profesional, etc. Nos centraremos en este tema en el condicionante nacional, es decir, aquel referido al país en el que vivamos, ya que los habitantes de un país tienden a tener una programación mental similar.

En segundo lugar, dado que esta cultura la ponemos en relación con la empresa, habría que aclarar en qué basamos esa relación. Dado que las empresas son sistemas de la economía formadas por personas, las cuales son portadoras de una determinada cultura, parece evidente que cultura, economía y empresa estarán íntimamente relacionadas. Si a ello añadimos la apertura del mercado laboral y la globalización, no cabe duda de que la interacción entre las tres es clara y cada vez más real.

En tercer lugar, el enfoque seguido para analizar las culturas y su influencia en la empresa, será el de las dimensiones culturales. La teoría de las dimensiones culturales se inició con el ya mencionado Hofstede, quien quiso analizar cómo influía la cultura en el comportamiento de las personas, identificando y clasificando para ello patrones comportamentales, lo que serían las dimensiones culturales. Estas tienen cinco funciones principales: permiten comparar culturas y entender que no hay ninguna que sea el modelo ideal, evitan los estereotipos, así como los prejuicios; ayudan a formar una idea fundada en criterios objetivos en vez de una mera clasificación subjetiva; y lo más importante para nosotros, nos permiten relacionarnos con personas de otra cultura dentro de la empresa con total normalidad.

Por tanto ahora ya sabemos cuáles son los dos conceptos básicos de nuestro trabajo (cultura y dimensiones culturales), y a lo largo de la exposición seguiremos indagando más en ellos.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo de este trabajo es demostrar la influencia de las culturas en las empresas y la posibilidad de establecer *patrones* que permitan prever en cierto modo cómo reaccionarán y se comportarán los trabajadores para así adaptar la actitud de la empresa. No obstante, debe aclararse que estos *patrones* no serán absolutos y empíricos, permiten únicamente generalizar las culturas de distintas zonas geográficas para tener un entendimiento global de ese grupo de personas.

De este modo, si llegamos a entender qué motiva a las personas, cómo se comportan o cómo reaccionan, se facilitaría en gran medida la comunicación y gestión empresarial, obteniendo así la empresa grandes ventajas- no es lo

mismo trabajar bajo un ambiente positivo y relajado que en uno tenso y conflictivo-. Esto ayudaría también a la movilidad geográfica de las empresas, ya que serían capaces de adaptarse con mayor rapidez al modo de trabajar y pensar de esa zona geográfica, así como de introducir mejor sus productos o servicios y adecuar sus estrategias empresariales. Además, hay que tener presente la actual cooperación entre empresas, exportaciones e importaciones internacionales, alianzas entre países (UE, NAFTA, ASEAN), etc, ello hace que el fenómeno de la cultura esté presente. El respeto, tolerancia, entendimiento de otras culturas se hace imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa.

### **1.3. Metodología y estructura**

Para la realización de este trabajo nos hemos basado principalmente en los autores G. Hofstede y F. Trompenaars. El primero de ellos es un psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional; y fue en 1980 el impulsor de la teoría de las dimensiones culturales. El segundo de ellos es un teórico organizacional y consultor administrativo, que como su predecesor y con la colaboración de Charles Hampden-Turner, continuó con el estudio de las dimensiones culturales, y además desarrolló los distintos modelos de estructuras organizativas que pueden darse en base a las dimensiones analizadas. Existen numerosos autores que se han centrado en este ámbito, tales como Schein, Adler o Hall; no obstante consideramos que el estudio de estos dos es suficientemente ilustrativo de la materia. El primero nos aportará la base y el segundo ampliará la explicación, haciendo además una comparación con respecto al anterior.

Este trabajo se dividirá en dos partes, la primera de ellas se centrará en analizar las distintas dimensiones culturales desde el punto de vista de estos dos autores mencionados anteriormente; y la segunda de ellas estudiará qué modelos empresariales pueden existir en base a las dimensiones expuestas por Trompenaars. En cuanto a la primera de las partes, se pondrán en relación todas las dimensiones y se mostrará cómo afectan a determinados ámbitos de la empresa; además se darán ejemplos de países que cumplen con esos

comportamientos. Para finalizar se expondrán las conclusiones alcanzadas con este trabajo.

## 2. DIMENSIONES CULTURALES

### 2.1 Dimensiones culturales de Geert Hofstede

Como ya hemos mencionado, la teoría de las dimensiones culturales fue iniciada en los años 80, comenzó de hecho en las aulas de la universidad en las que este autor impartía clase. La metodología<sup>1</sup> empleada para este estudio se basó en su razonamiento teórico derivado de un análisis estadístico. Para la realización de dicho análisis, encuestó entre 1967 y 1973 a numerosos empleados de la multinacional americana IBM en 40 países distintos. Entre estos empleados se encontraban tanto gerentes como empleados sin estudios superiores. Además, esta encuesta se repitió dos veces, la primera vez entre 1967 y 1969 y la segunda entre 1971 y 1973. Tras este estudio determinó que existían cuatro criterios, que denominó dimensiones culturales, que difieren entre las distintas naciones y que afectan al comportamiento de las sociedades y organizaciones. Estas dimensiones serían: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo-colectivismo y masculinidad-feminidad, y servirían de apoyo para describir la cultura nacional junto con indicadores nacionales (PIB, distribución económica, gasto público). Esta muestra de 40 países fue posteriormente ampliada a 50<sup>2</sup>, lo cual sirvió para darse cuenta de la existencia de una nueva dimensión. Más adelante, en 1994 Hofstede estudió veinte unidades organizativas de Dinamarca y los Países Bajos e identificó otra nueva variable cultural (indulgencia/satisfacción) que incluyó en 2011.

---

<sup>1</sup> Hofstede, G. (1980a). Motivation, leadership, and organizations: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), p.44.

<sup>2</sup> Países estudiados: Argentina, Austria, Australia, África Occidental, Alemania, Bélgica, Chile, Canadá, Corea del Sur, Colombia, Costa Rica, Grecia, Portugal, Guatemala, Uruguay, Salvador, Japón, Yugoslavia, Perú, Francia, España, Panamá, Turquía, Méjico, Israel, Ecuador, Tailandia, Irán, Finlandia, Suiza, Holanda, Noruega, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Indonesia, EEUU, Filipinas, India, Malasia, Gran Bretaña, Irlanda, Hong Kong, Suecia, Dinamarca, Jamaica, Singapur, Países Árabes, Taiwán, Pakistán, Italia, Brasil, Venezuela.

No cabe ninguna duda acerca de la importancia de este autor, ya que fue el impulsor de este estudio y de la idea de cómo las características culturales fundamentales impactan en el comportamiento de los individuos y afectan a las empresas y a sus negocios. Tanto es así que desde que se inició su andadura en 1980, ha sido mencionado aproximadamente en 665 artículos, siendo especialmente reconocido entre los años 1994-1996, 2003-2007<sup>3</sup>; y su estudio se ha traducido a 20 idiomas.

No obstante, es necesario hacer dos precisiones. La primera de ellas es que esta caracterización de la cultura nacional no implica que todas las personas de una nación cumplan con estas dimensiones, sino que esa cultura tiene estas dimensiones en común; son simplemente un marco para la comprensión, no una verdad absoluta. La segunda es que existen limitaciones tales como que los empleados pertenecen a la misma empresa, sus trabajos y edades son similares, difiriendo únicamente la nacionalidad; además tampoco tiene en cuenta aspectos psicológicos de los empleados o variables socioeconómicas<sup>4</sup>.

Pasemos ahora a analizar las dimensiones desarrolladas por este autor en su libro (Hofstede 1999 y 2010).

#### 2.1.1 Distancia al poder o Distancia jerárquica (Power Distance, PD)

Esta constituye la primera dimensión de la cultura nacional. En palabras del autor, la distancia jerárquica puede ser definida como “el grado en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones de un país, esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual” (Hofstede,

---

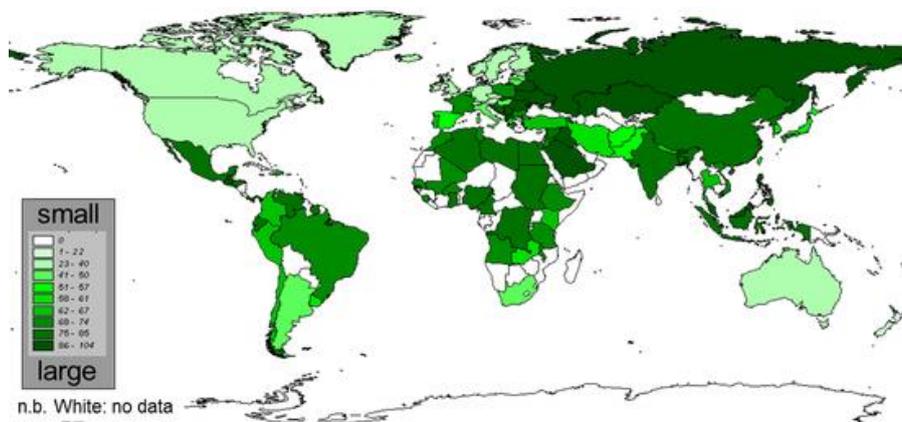
<sup>3</sup> Más información en Portugal Ferreira, M, Ribeiro Serea F, Frias Pinto, C, *Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals*, Artigo, 2014.

<sup>4</sup> Algunas de estas limitaciones son tenidas ya en cuenta por G.Hofstede en su metodología (cita anterior) y en el mismo sentido se muestra Tarapuez Chamorro, Edwin, *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)*, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Armenia (Colombia), 2016, p.8.

1999, pp. 66-67). Las instituciones las conformarían la familia, escuela, comunidad y las organizaciones los lugares de trabajo.

Aquellas sociedades cuyo índice de distancia al poder es alto (siendo 100 el máximo y 0 el mínimo) están fuertemente jerarquizadas. Hay una gran dependencia y los superiores jerárquicos consideran que sus subordinados son un tipo distinto de persona, lo mismo que piensan los subordinados de sus jerárquicos. El poder del superior jerárquico es inherente a la sociedad, independientemente de si se justifica en criterios de bondad o maldad, por tanto hay conflictos continuos entre subordinados y superiores y la cooperación es difícil debido a esos problemas y a que no hay confianza entre los trabajadores. Ejemplos: Malasia (104), Filipinas, Guatemala (Hofstede 2010, Tabla 3.1).

Aquellas sociedades en las que la distancia al poder es baja, se caracterizan principalmente porque consideran que las diferencias en la sociedad deben eliminarse y que la jerarquía implica la desigualdad de roles establecidos por conveniencia; el uso del poder únicamente estaría legitimado en aquello que es bueno o malo pero siendo aquellos que ostentan más poder como uno más. A nivel empresarial, todos los trabajadores serían tratados como iguales y tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones, por lo que habría un mayor grado de confianza interna, armonía, cooperación y solidaridad. Además los salarios no diferirían mucho entre. Ejemplos: Dinamarca, Israel o Austria (11). España se encontraría en un término medio, con una puntuación de 57. (Hofstede 2010, Tabla 3.1).



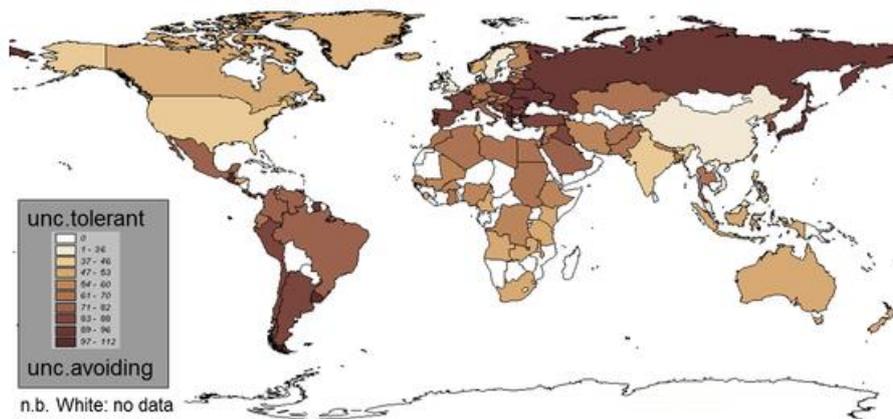
Mapa distribución sociedades en función de la distancia al poder.  
<https://degeerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>

### 2.1.2 Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance, UA)

La define el autor como “la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión: una necesidad de normas, escritas o no.” (Hofstede, 1999, pp. 193). Debido a este temor a las situaciones ambiguas e inciertas, los individuos tratan de evitarlas, por ejemplo buscando una estabilidad en su profesión, estableciendo más normas formales, no tolerando ideas y comportamientos contrariados y creyendo con absoluta fe en la opinión de expertos. No obstante, hay que diferenciar entre incertidumbre y control del riesgo, ya que el riesgo (probabilidad de que un hecho se produzca) es el modo de expresar la incertidumbre.

Las sociedades con niveles altos tratarán de evitar la incertidumbre ya que es una amenaza que provoca mucho estrés y ansiedad. Se caracterizarán por la existencia de normas férreas, la necesidad emocional de estar ocupado trabajando (el tiempo es dinero) y la desconfianza en las personas de otras nacionalidades, en los jóvenes y aquellos que se comportan de manera arbitraria. Ejemplo: Grecia (112), Portugal o Guatemala. España es este caso se aproxima más a este modelo, con un valor de 86 (Hofstede 2010, Tabla 6.1).

Aquellas en las que el nivel es bajo, la incertidumbre se considera como una faceta normal de la vida y por tanto no provoca ansiedad ni estrés. Las emociones se mostrarán con mayor facilidad y se sentirá curiosidad hacia lo nuevo o distinto, siendo por tanto más tolerante con los demás. No se tiene esa concepción del trabajo duro, sino que se trabaja cuando es oportuno y además no existen reglas tan estrictas ni numerosas. Ejemplo: Dinamarca, Jamaica y Singapur (8) (Hofstede 2010, Tabla 6.1).



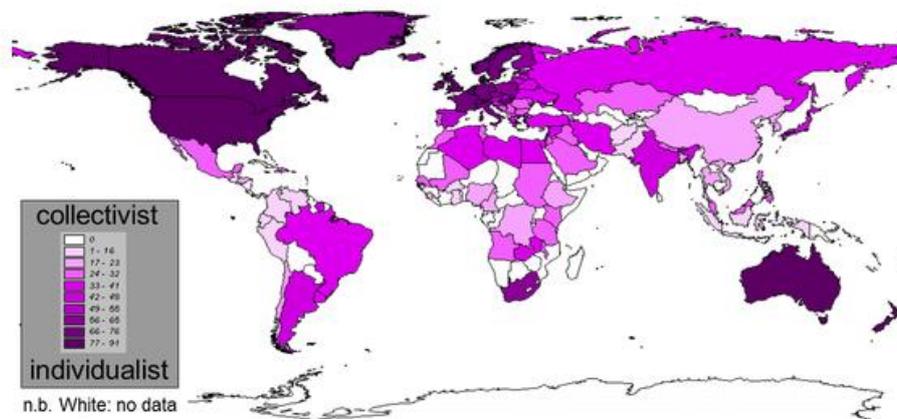
Mapa distribución sociedades en función de la aversión a la incertidumbre.  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

### 2.1.3 Individualismo-colectivismo (Individualism-Collectivism)

Con el término individualismo, se refiere a las sociedades en las que el interés individual se sitúa por encima del colectivo, donde la identidad está basada en el individuo y el objetivo final es la autorrealización de cada uno. Está vinculada con la idea de *familia nuclear*, en la que las familias se componen únicamente por los padres y los hijos y se da independencia y autonomía a los segundos, no invadiendo los grupos la vida privada. Estas se caracterizan por el escaso trabajo en equipo, donde las relaciones empleador-empleado se basan en un mero contrato de beneficio mutuo y las decisiones de contratación y promoción en las normas y habilidades; prevaleciendo el trabajo sobre las relaciones. La comunicación es escasa y las transgresiones implican culpabilidad y pérdida de auto respeto. Esta característica suele darse en los países donde el crecimiento económico es mayor. Los índices altos se vinculan a este modelo, por ejemplo: EEUU (91), Australia, Gran Bretaña (Hofstede 2010, Tabla 4.1).

En cambio, el colectivismo se refiere a las sociedades en las que el interés del grupo predomina sobre el individual, la identidad está basada en la red social a la que se pertenece y el objetivo final es la armonía y el consenso. Está vinculada con la *familia extendida*, en la que existe una dependencia del entorno familiar conformado por todos los parientes, invadiendo la vida privada.

Se caracterizan porque las relaciones entre empleador-empleado están unidas por lazos familiares o afectivos y las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta al resto de integrantes de la plantilla; prevaleciendo claramente en este caso las relaciones entre los individuos sobre el trabajo. La comunicación aquí tiene un papel más importante y las transgresiones implican vergüenza y pérdida de prestigio para el grupo, debido a la importancia de la aceptación social. Los índices bajos se vinculan a este modelo, por ejemplo: Panamá, Ecuador, Guatemala (6). España de nuevo se sitúa en el medio con un valor del 51 (Hofstede 2010, Tabla 4.1).



Mapa distribución sociedades en función del individualismo o colectivismo.  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture>

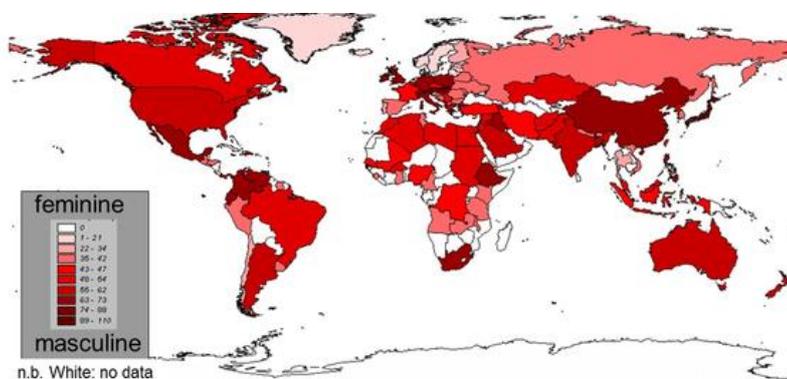
#### 2.1.4 Masculinidad-feminidad (Masculinity)

Aunque esta dimensión fue calificada por este autor únicamente como masculinidad, engloba también a su opuesto, la feminidad. Expresa los valores que eran considerados *propia*mente masculinos y femeninos en una sociedad. En palabras de Hofstede (1999, pp.149) “la masculinidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta, tierna y estar preocupada por la calidad de vida); la feminidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos, tiernos y estar preocupados por la calidad de

vida)”. Esta variable surgió de las diferencias entre las respuestas dadas por los hombres y mujeres en el cuestionario de IBM.

Por tanto, aquellos valores que asocia tradicionalmente a lo masculino son: éxito, remuneración, reconocimiento o promoción; siendo los individuos autoritarios, ambiciosos y de carácter duro. Se prefiere a la gente fuerte ya que existe una fuerte competitividad y se vive para trabajar. No es de extrañar por tanto que los altos cargos estén ocupados por hombres. Se expresa con índices altos y algunos ejemplos son: Japón (95), Austria, Venezuela (Hofstede 2010, Tabla 5.1).

Los valores asociados a la feminidad serían el cuidado por las demás, la cooperación o la seguridad laboral. Se tiene simpatía hacia los más débiles y las relaciones son cariñosas, ya que las personas son importantes. Se lucha por la igualdad, solidaridad y calidad de la vida laboral y no se vive para trabajar, sino que es un medio de vida. Se expresa mediante índices bajos y algunos ejemplos son: Holanda, Noruega y Suecia (5). España se aproxima algo más a este modelo, estando valorado con un 42 (Hofstede 2010, Tabla 5.1).



Mapa distribución sociedades en función de la masculinidad o feminidad.  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

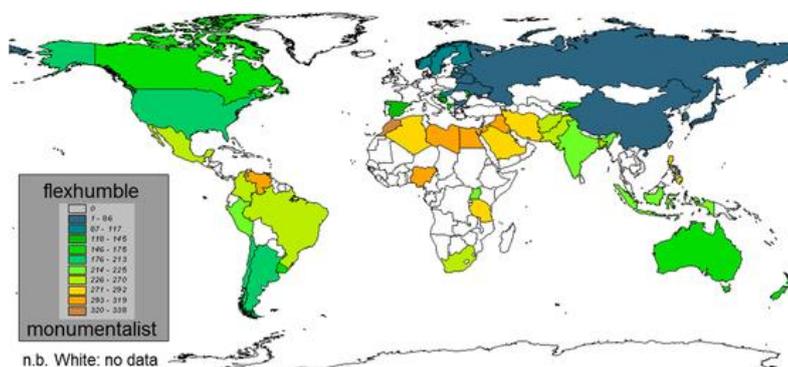
### 2.1.5 Orientación a largo plazo (Long term orientation)

Esta dimensión fue incorporada más adelante, cuando incrementó el grupo de estudio de 40 a 50 países. Esta ampliación se realizó con la colaboración del psicólogo canadiense Michael Harris Bond, y se hizo debido a

que se comprobó que existía un sesgo cultural, no se habían tenido en cuenta a países orientales. Es por ello que se realizó una nueva encuesta con cuarenta preguntas, *encuesta de valores chinos (Chinese Value Survey, CVS)* y se llegó a la conclusión de la existencia de esta nueva variable.

Las culturas con una orientación a largo plazo se caracterizaran por concebir el tiempo como una línea recta y por tanto se enfocarán en el futuro, el mundo está en continuo movimiento y siempre es necesario prepararse para el futuro (Hofstede 2017). Los valores que se vinculan con esta orientación son la perseverancia, la ordenación de las relaciones por posición social y respeto, austeridad y vergüenza. Estos además estarán relacionados con el crecimiento económico, de hecho los países con mayor orientación a largo plazo son precisamente los “cinco dragones asiáticos”. Esta se representa por índices bajos, estando España en el medio aproximadamente con una puntuación de 44 (Hofstede 2010, Tabla 7.4).

Las culturas con una orientación a corto plazo se caracterizaran por concebir el tiempo como una variable circular, el mundo es esencialmente como fue creado y el pasado nos aporta una brújula moral y nos indica lo que es moralmente bueno (Hofstede 2017). Los valores que se vinculan con esta orientación son la seriedad y estabilidad personal, la dignidad, el respeto de la tradición y la reciprocidad de saludos, favores y regalos. Esta se representa por índices altos.



Mapa distribución sociedades en función de la orientación a largo plazo.  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

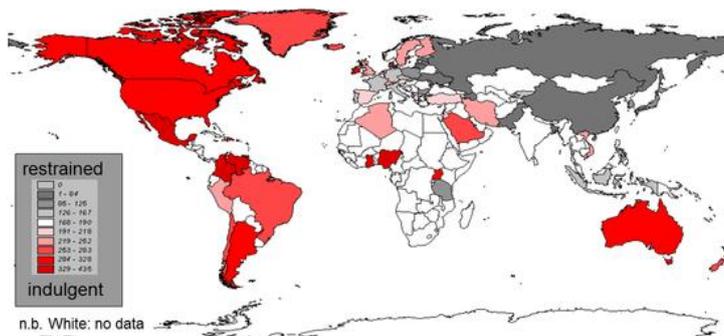
#### 2.1.6 Indulgencia - Restricción (Indulgence)

Esta última variable fue introducida en el año 2010, en la tercera edición de su libro *Cultures and Organization*. Fue consecuencia de un estudio realizado por el lingüista Michael Minkov y está relacionada con las cosas buenas en la vida, el bienestar subjetivo. El problema de esta variable sería que medir el bienestar subjetivo y el nivel de felicidad de las personas es complicado.

Una sociedad indulgente se caracteriza por la libertad persona, actuar de manera impulsiva acorde a tus impulsos es bueno y las relaciones sociales son importantes y le dan sentido a la vida (Hofstede 2017). Este aspecto podemos intuir que mantiene una correlación negativa con la distancia al poder. Se representa mediante valores altos, siendo algunos ejemplos los países americanos, especialmente de América central. España en este caso se encontraría de nuevo en el medio, con un valor de 44 aproximadamente (Hofstede 2010, Tabla 8.1).

Una sociedad restrictiva, al contrario, se caracteriza por el pensamiento de que la vida es dura y las personas no actúan libremente de acuerdo a sus impulsos, sino que existen estrictas normas sociales. Se representa mediante valores bajos, siendo ejemplo de ello los países asiáticos principalmente (Hofstede 2010, Tabla 8.1).

Vemos por tanto un breve resumen de la teoría de este autor, puesto que un análisis detallado del mismo se extendería considerablemente. Basta no obstante para asentar la base de su trabajo- y por ende del nuestro- y seguir avanzando en el tema.



Mapa distribución sociedades en función de la indulgencia o restricción.  
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## 2.2 Dimensiones culturales de F. Trompenaars

Ahora veremos qué dimensiones encontraron F.Trompenaars y Charles Hampden-Turner, poniéndolas en relación con las anteriores y más estrictamente con el ámbito empresarial; con el objetivo de ampliar nuestro conocimiento en la materia y tener otro punto de vista. La metodología empleada por estos autores fue similar, también se basó en una encuesta realizada en 30 empresas a lo largo de 50 países distintos. La muestra consistió en un mínimo de 100 personas por cada una de esas empresas, ocupando aproximadamente el 75% de los encuestados puestos de dirección (directores de marketing, de ventas...) y el otro 25% administrativos (secretario, repartidor...), en total 30.000 participantes. Las diferentes orientaciones culturales a las que llegaron fueron el resultado de 15 años de estudio, y del mismo modo que Hofstede, trataron de demostrar el impacto visible e invisible que la cultura tiene en las empresas.

Teniendo en cuenta el concepto de cultura que mantienen estos autores, explicado anteriormente, si la cultura de un país se va a diferenciar de otra por cómo resuelven sus problemas, habrá que centrarse en qué problemas surgen principalmente. De este modo, dividen sus dimensiones culturales según las relaciones con las personas (cómo afectará al modo de relacionarse de los trabajadores y por ende al buen funcionamiento de la empresa), la actitud hacia el tiempo (cómo planearse, qué estrategias emplear, en qué, cuánto y cómo invertir...), y la actitud hacia el entorno. Son seguidores del trabajo de

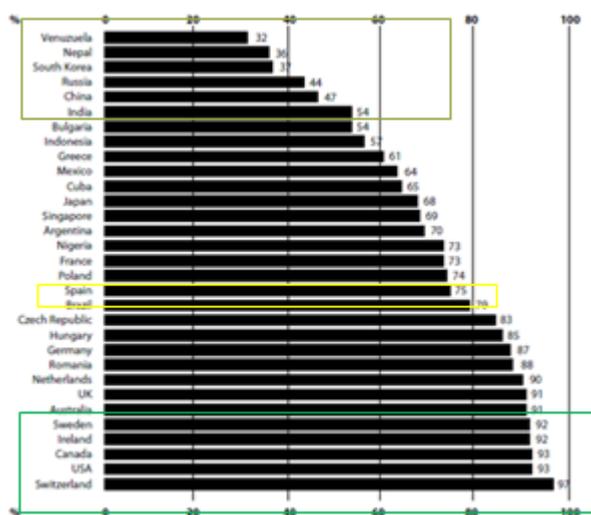
Hofstede, y por tanto también están influenciados por la idea de “programas mentales”. Ya en 1970 demostraron que la efectividad de ciertos métodos dependería del entorno en el que se operase.

### 2.2.1 Relaciones entre las personas

Respecto a este criterio, se identificaron cinco dimensiones, en función de cómo se relaciona la gente con las normas, dentro de un grupo, el grado en que muestran sus sentimientos, su grado de involucración y cómo consideran que se alcanza el “status”. Esto será relevante para el funcionamiento de la empresa, tanto para lograr un buen clima empresarial como para adoptar las decisiones correctas.

#### 2.2.1.1 Universalismo y particularismo

Esta primera dimensión define cómo juzgamos el comportamiento de los demás. Los universalistas se caracterizarán por el cumplimiento estricto de las normas, evitando las excepciones porque eso debilitaría dichas normas. Además cumplen esas reglas sin planteárselas, ya que han sido universalmente aceptadas por su cultura. Algunos ejemplos de esto serán países como Venezuela, Nepal o Corea del Sur (Trompenaars 1997, Figura 4.1). Los particularistas se centrarán más en las circunstancias excepcionales de cada uno así como en las relaciones, llevando a un segundo plano las normas. Algunos países que cumplen con esta característica son Canadá, EEUU o Suiza. España se situaría más cerca de este polo, con un 75 aproximadamente (Trompenaars 1997, Figura 4.1).



Esta dimensión estará relacionada con la aversión a la incertidumbre y el individualismo/colectivismo de Hofstede. El cumplimiento estricto de las normas reducirá la incertidumbre y además se situará siempre el interés colectivo por encima del individual, mientras que en las sociedades particularistas ocurrirá lo contrario. Esto conducirá a conflictos entre ambos grupos porque los primeros pensarán de los segundos que siempre tratarán de beneficiar a sus amigos, y los segundos opinarán que nunca les ayudarán. Existe además una cierta relación con la religión, los universalistas están más relacionados con la cultura protestante, mientras que los particularistas con la católica.

Dentro de una empresa habrá ciertas áreas donde los conflictos entre estas dos posturas se hacen más patentes:

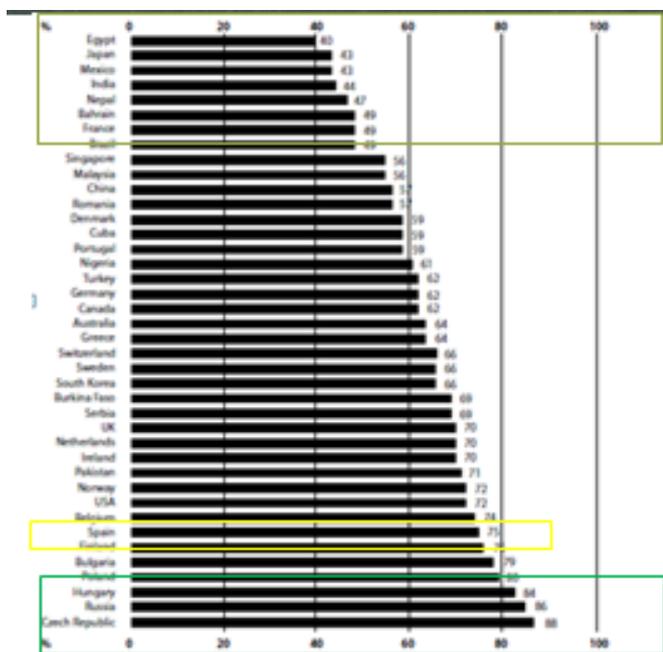
- El contrato: para los universalistas será la fuente de compromiso con la empresa, en cambio para los particularistas también influirá la relación que tengan con el resto de empleados; de hecho las cláusulas referidas a las sanciones les darán a entender que en esa empresa hay falta de confianza y por tanto no hay un buen ambiente de trabajo. Para los segundos las relaciones son por tanto más importantes y los contratos pueden estar expresados en términos vagos.
- El tiempo empleado en un negocio: los particularistas necesitan al menos el doble de tiempo para cerrar un negocio, ya que necesitan crear una relación de confianza previa, lo cual además evitará problemas futuros.
- El "rol" del director: para los universalistas el director se encarga de dirigir todos los departamentos de la empresa; mientras que para los particularistas esta tarea es más delegada, de modo que haya distintos grupos que se encarguen de cada aspecto de la empresa, esto también es más sencillo dadas las relaciones sociales que existen en este grupo.
- Las evaluaciones del trabajo y los salarios: las de los universalistas serán descripciones minuciosas del trabajo que realizan y acorde con eso, el salario; los particularistas elegirán a la persona que mejor encaje

en ese puesto y dado que los términos del contrato se pueden ir adaptando esto también en cierto modo.

Por tanto, la empresa debería identificar qué característica predomina en el grupo para ser capaz de adaptar esos aspectos: términos legales del contrato, importancia de las relaciones sociales, uso estricto de argumentos racionales y profesionales, medios de comunicación interna, sistemas de motivación, etc.

### 2.2.1.2 Colectivismo e individualismo

Al igual que Hofstede, estos autores identifican esta dimensión, la cual se define en el mismo sentido: qué interés predomina en las decisiones, el individual (individualismo) o el del grupo (colectivismo). La religión católica está más orientada al colectivismo mientras que la protestante al individualismo. Algunos países que son individualistas serán Hungría, Rusia y República Checa y colectivistas Egipto, Indonesia y Méjico; teniendo España un 75 (Trompenaars 1997, Figura 5.2).



Colectivismo e individualismo. Trompenaars 1997, Figura 5.2

Lo bueno de estas dos dimensiones, es que pueden ser fácilmente reconciliadas mediante procesos integrativos, ya que un individuo se ve plenamente realizado cuando está al servicio de un grupo, siempre que estos individuos sean tenidos en cuenta en todas las decisiones y los objetivos logrados por el grupo le representen. Saber identificar una orientación u otra será muy importante para poder llevar a cabo negociaciones, tomar decisiones y mejorar la motivación.

Dentro de una empresa esta dimensión se verá reflejada en:

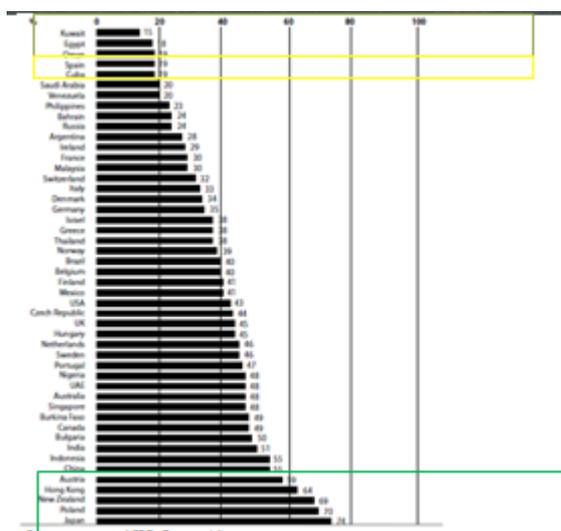
- Representación del grupo en reuniones con empresas extranjeras: las culturas colectivistas prefieren representaciones plurales, habrá varios representantes en función de en qué área estén especializados. Esto estará relacionado con el status, para los colectivistas ir solo a una reunión implica que no eres una persona importante porque no hay nadie ayudándote.
- Procesos de decisión: para los colectivistas será un proceso mucho más largo, con consultas detalladas, y siempre debatirán hasta alcanzar el consenso porque la elección por mayoría será considerada como una falta de respeto para aquellos que están en contra. Preguntarán a todos los afectados para evitar futuros problemas, por lo que también la fase de implementación de cambios será mucho más sencilla. Por el contrario, para los individualistas será un proceso corto y tomado de manera individual, no obstante después la fase de implementación y solución de problemas será mucho más larga y costosa; además elegirán el sistema de la mayoría, no el consenso.
- En cuanto al sistema de motivación y retribución, como por ejemplo el pay-for performance, para las culturas colectivistas será malo. Aquellos que logren los primeros puestos, se sentirán culpables respecto al resto de sus compañeros y disminuirán su productividad. Hay grupos que se motivan con valores distintos al dinero como por ejemplo el apoyo de sus compañeros o el buen ambiente en la empresa, mientras que para otros grupos el dinero será suficiente señal de su esfuerzo.

- Las organizaciones individualistas buscan que haya buenas relaciones con sus compañeros, trabajadores y clientes porque ese será el medio para lograr sus intereses individuales, mientras que en las comunitaristas la organización no va a ser un instrumento, si no que va a ser entendido como una familia o comunidad donde cada uno se desarrolla y sirve a los demás.

Por tanto, como hemos dicho ya, la reconciliación entre ambos puede ser más o menos sencilla, no obstante habrá que cuidar y tener en cuenta los aspectos descritos para evitar conflictos.

### 2.2.1.3 Neutral y afectivo

Esta dimensión se refiere al grado en que las personas muestran sus sentimientos en público. Las culturas neutrales tratarán de evitarlo, al contrario que las afectivas. Algunas sociedades neutrales serán Nueva Zelanda, Japón y Polonia; y afectivas Egipto, España o Cuba (Trompenaars 1997, Figura 6.1). No obstante, no hay que extremar estas dos culturas, no significa que las neutrales sean frías y no tengan ningún tipo de sentimiento, ni que las afectivas estén continuamente mostrando sus emociones. Esta dimensión podría estar relacionada con la masculinidad/feminidad de Hofstede, así como con la indulgencia/restricción y el individualismo/colectivismo. Las culturas más propensas a mostrar sus emociones, las afectivas, probablemente se relacionasen más con las características de feminidad, indulgencia y colectivismo.



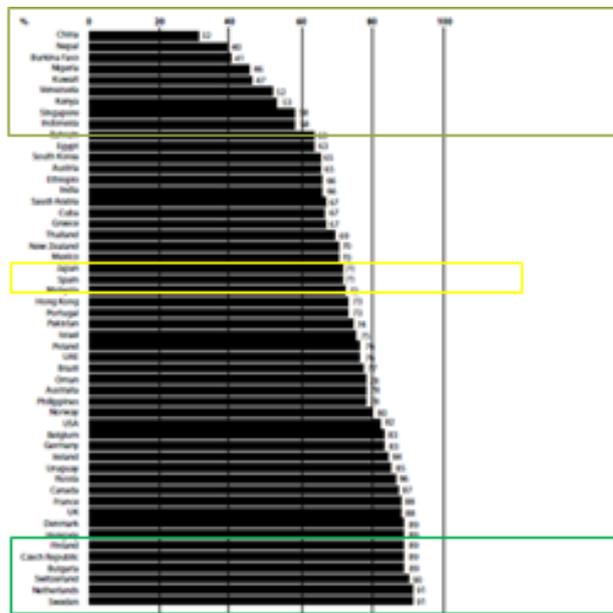
En el ámbito de la empresa, esta dimensión se verá en aspectos como los siguientes:

- Una pregunta que puede surgir es, si en las relaciones empresariales las emociones deben ser exhibidas o separadas: los americanos por ejemplo exhiben sus emociones pero separándolas de las decisiones objetivas y racionales; los italianos y sureuropeos exhiben sus emociones y no las separan; y los suecos u holandeses no exhiben sus emociones y por tanto tampoco las separan (Trompenaars, 1997, pp. 73).
- En cuanto a la comunicación, entre las culturas podrán surgir malentendidos, ya que cuestiones como interrumpir o el silencio serán vistas de distinta manera, por ejemplo interrumpir a un inglés será considerado como maleducado, sin embargo será un rasgo común en culturas latinas; un silencio en la conversación para culturas occidentales será un fallo de comunicación mientras que para los orientales será una señal de respeto. Otro aspecto a tener en cuenta será el tono de voz, para las sociedades neutrales, los altibajos en el tono indicarán que una persona no es seria, mientras que para las afectivas implicará que estás poniendo toda tu pasión en esa conversación; por ejemplo las sociedades orientales hablarán de manera monótona porque eso significa respeto, mientras que las latinas modificarán mucho su tono de voz en señal de énfasis. Respecto a la comunicación no verbal, el contacto visual será un modo claro de indicar interés en la conversación y será considerado una falta de respeto (bien por excesivo o nulo) dependiendo de la cultura.

Estos aspectos serán relamente importantes para lograr una comunicación efectiva, por lo que será vital que las empresas identifiquen la cultura de sus empleados y sean capaces de lidiar y reconciliar ambos aspectos.

### 2.2.1.4 Específico y difuso

Esta se refiere al grado en que nos comprometemos con otros en determinadas áreas de nuestras vidas y cómo realizamos tareas, bien de modo específico o múltiple y difuso. Las culturas específicas se caracterizan por tener una clara separación entre los ámbitos de la vida públicos y privados, serán directos, precisos e impersonales. Por el contrario, las culturas difusas se caracterizarán por la interrelación del ámbito público y privado, ser más indirectos y personales. Algunos de los países específicos son Suiza, Suecia o Países Bajos; y difusos China, Venezuela o Indonesia, situando a España más cerca de estas con un 71 (Trompenaars 1997, Figura 7.3). Esta variable estará relacionada con la distancia al poder, masculinidad/feminidad, indulgencia/restricción de Hofstede, y en relación con las anteriores, con universalismo/particularismo y neutral/afectivo. Así, en una sociedad específica se observará que está altamente jerarquizada, existen valores propios de lo masculino (siguiendo la teoría de Hofstede), y es altamente restrictiva; además habrá una gran proliferación de normas cuyo cumplimiento es necesario y las emociones no se mostrarán normalmente en público y menos en el lugar de trabajo.



Específico y difuso. Trompenaars 1997, Figura 7.3

Siguiendo la teoría de Lewin (1936), la personalidad puede representarse como una serie de círculos concéntricos con “espacios de vida” o “niveles de personalidad”, siendo el espacio más personal y privado aquel próximo al centro y el más compartido y público en la periferia. En la cultura difusa (él estudió en concreto la sociedad americana) el espacio público es mucho mayor, segregado en numerosas secciones, donde las relaciones que se mantienen no tienen por qué ser necesariamente cercanas, sino que son limitadas a ese contexto social. En la cultura específica (basándose en Alemania) el espacio público es mucho más reducido y las relaciones mucho más íntimas.

Muchas veces el conflicto entre ambas surgirá, ya no solo por las distintas concepciones de lo que es privado y lo que es público, sino porque situaciones que para los específicos son impersonales, para los difusos serán muy personales. En el ámbito empresarial, estas dos variables se observarán en aspectos como los siguientes:

- Segregación de tareas: en las culturas específicas, las tareas a realizar estarán perfectamente segregadas y aisladas entre sí.
- Importancia de roles y títulos: para las culturas específicas solo serán relevantes aquellos datos que tengan que ver con tu área de trabajo, los títulos serán específicos para cada ámbito, de modo que por ejemplo, serás el Director de Marketing en una reunión de trabajo, pero no se te tratará de ese modo en otros ámbitos. Al contrario sucederá en las culturas difusas, donde los títulos, edad y otras características similares serán objeto de respeto en todos los ámbitos, también debido a esa confusión entre los ámbitos público y privado.
- Comunicación: las culturas específicas serán mucho más directas, no tomándose las cosas personalmente, actitud que en ocasiones puede ofender a los difusos quienes serán más afectivos y cuyas relaciones serán más íntimas, querrán conocer todo acerca de las personas con las que trabajan.

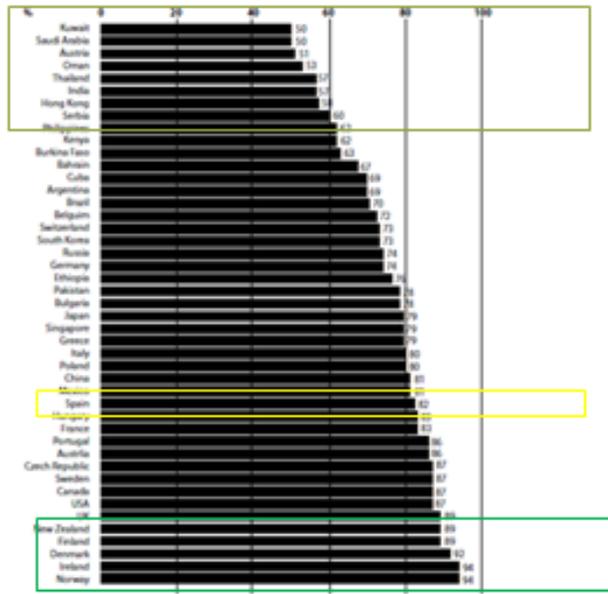
- Procesos de decisión y negociaciones: dado que la cultura difusa entremezcla los ámbitos, antes de tomar cualquier decisión o llevar a cabo una negociación, querrán conocer a la otra persona, y solo después de haber establecido una relación de confianza en el ámbito privado, podrá hablarse de negocios. Por el contrario, para los específicos lo importante será entablar rápidamente una decisión o negocio y conocer primero ampliamente a la otra parte llega a considerarse en algunos momentos una pérdida de tiempo.
- Ámbito de trabajo y lealtad hacia la empresa: será mucho mejor en las culturas difusas, ya que para ellos los logros de la empresa son en cierto modo de todos; también la movilidad de trabajadores será menor debido a que serán leales tanto a la empresa como a las relaciones que allí han surgido. Además, como no podrán separar la vida laboral de la doméstica, tratarán de favorecer a aquellos empleados que tenga unas circunstancias personales complicadas; en Japón por ejemplo, el salario es más alto para aquellos que tienen una familia más numerosa (Trompenaars 1997, pp 92).

De nuevo vemos que la distinción entre ambas será importante a la hora de lograr la efectividad de la empresa, habrá que cuidar el modo en que nos comunicamos, el tiempo que se emplea en las negociaciones y relaciones, la clasificación de tareas, etc.

#### *2.2.1.5 Ejecución y atribución*

Este enfoque se refiere a cómo consigue la gente *status*, ya que este puede lograrse bien, gracias a los logros personales y de manera objetiva; o bien de manera subjetiva debido a elementos como la edad, el sexo, tus círculos sociales, la educación, profesión, etc. La primera será propia de las culturas de ejecución y la segunda con las de atribución. Algunos países de ejecución serán Dinamarca, Finlandia o Noruega; y de atribución Austria, Tailandia o India. España en este caso se aproximaría más a las de ejecución, con un 82 (Trompenaars 1997, Figura 8.2). Las primeras se relacionan con las

culturas protestantes y el espíritu capitalista, mientras que las segundas con las culturas cristianas, budistas e hindúes, estando más atrasadas económicamente, dado que no eligen las decisiones de manera objetiva y efectiva. Sin embargo, tampoco puede afirmarse rotundamente esta relación.



Ejecución y atribución. Trompenaars 1997, Figura 8.2

Las culturas de atribución ni necesitan ni piden una explicación, simplemente la condición innata ya es suficiente. En las de ejecución las jerarquías están justificadas por sus logros, conocimientos y beneficios aportados a la empresa y las relaciones con los demás son funcionales; mientras que en las de atribución se justifica en el poder que se tiene sobre los subordinados por ser quien eres, la lealtad y afecto mostrados por ellos serán lo más importante. Estos enfoques pueden fácilmente reconciliarse, ya que se transforman: aquellos que lograron un status debido a sus logros, luego ya lo mantendrán por ser simplemente quienes son (pasa de la de ejecución a la de atribución); y viceversa, aquellos que logran un status simplemente por ser quienes son, con el tiempo puede que alcancen muchos logros para su empresa (de la atribución a la ejecución).

En el ámbito empresarial, algunos de los aspectos donde esto se verá reflejado será en:

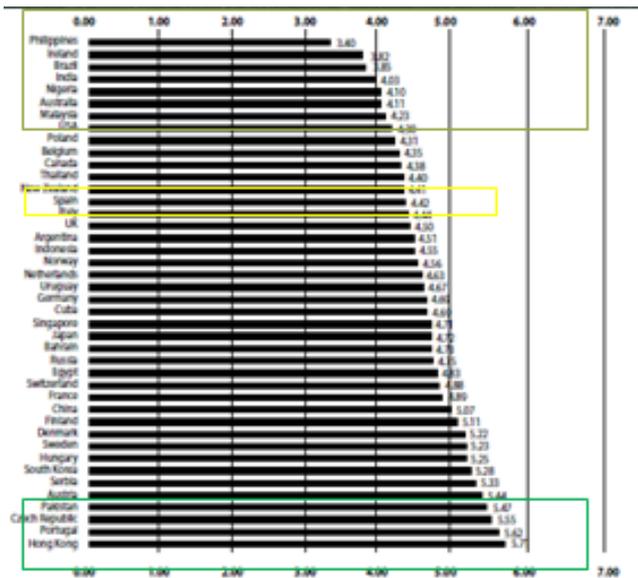
- Las negociaciones entre estas dos culturas muchas veces podrán ser frustrantes, ya que no llegarán a un acuerdo. El problema es que dependiendo de dónde se les envíe, por ejemplo una persona joven y en algunos casos mujer no será valorada como debería, a pesar de sus conocimientos. Esto será porque en las sociedades de atribución los valores culturales y la costumbre a veces tienen más peso que las propias leyes; y por ejemplo las personas más mayores son consideradas más importantes y no conciben que alguien más joven, por ende, con menos experiencia, sea quien les diga cómo deben hacer las cosas, independientemente de si está mejor cualificado. Aspectos como incluso el traductor en una negociación serán tenidos en cuenta de distinta manera. Para las culturas de ejecución esta persona será simplemente un traductor, neutral; mientras que para las de atribución será una persona de apoyo que piensa igual que él.
- Otro aspecto muy significativo será la importancia de los títulos. Para las culturas de ejecución, al igual que en las difusas, tus títulos académicos o tu posición en la empresa serán importantes; mientras que para las de atribución será más relevante el respeto que tengan hacia ti en la empresa como alto cargo de la misma.
- Por último, respecto a los sistemas de motivación y retribución, estos también se adaptarán. Para las culturas de atribución la motivación estará más ligada al reconocimiento de su persona, mientras que en las de ejecución el salario será más relevante.

### 2.2.2 Actitud frente al tiempo

Hasta ahora hemos visto todo lo relacionado con el ámbito de las relaciones personales, con esta nueva dimensión nos referiremos a la distinta importancia que las culturas le dan al pasado, presente o futuro; lo cual podemos ya intuir que estará relacionado con la variable *orientación a largo plazo* de Hofstede. La manera de concebir el tiempo puede ser bien secuencial, entendiendo que el tiempo es una serie de eventos; o sincrónica, entendiendo que en el tiempo están interrelacionados pasado, presente y futuro. El modo en que una cultura entienda el tiempo influirá en cómo piensa y actúa; y a nivel empresarial afectará al plan empresarial, la coordinación de actividades, el tiempo empleado para la producción, la puntualidad, etc. Kluckhohn y Strodtbeck (1960) identificaron tres tipos de cultura: la orientada al presente, que va sin rumbo e ignora el futuro; la orientada al pasado, que quiere restaurar tradiciones; y la orientada al futuro, que prevé un futuro que quiere alcanzar. Algunas reflexiones que pueden hacerse al respecto son que las tres dimensiones están en continua interacción, nuestras expectativas de futuro determinan nuestro presente y nuestras acciones presentes determinan nuestro futuro; la experiencia presente se debe a la adquirida en el pasado y el pasado hace que en el presente nos comportemos de un determinado modo.

#### *Secuencial y sincrónico*

Para las culturas secuenciales, el tiempo se concibe como una línea de eventos, en la cual todo tiene su momento y su lugar y cualquier cambio hará que la situación sea inestable; mientras que para los sincrónicos será cíclico y repetitivo, saben que existe un objetivo final y que hay varias maneras de conseguirlo. Algunas de las maneras en las cuales se ha intentado medir esta variable parten del estudio de Cottle (1960, pp.58-71) y su “test circular” y “horizonte temporal”, sirviendo el primero para conocer en qué medida las culturas relacionan pasado, presente y futuro; y el segundo para conocer la importancia que tienen esas tres dimensiones.



Secuencial y sincrónico. Trompenaars 1997, Figura 9.2

Muchas veces la concepción del tiempo que cada una de estas culturas provocarán malentendidos y en el ámbito empresarial se observarán en los siguientes aspectos:

- Realización de tareas: las sociedades secuenciales fijarán detalladamente cómo realizar una tarea, llevando únicamente una a cabo, por lo que por ejemplo si una persona está haciendo otra cosa mientras te atiende será considerado un insulto (terminar una conversación telefónica si entro en su despacho); y para los sincrónicos, una persona haciendo solo una cosa será improductiva.
- Puntualidad y planificación: evidentemente, las culturas secuenciales organizarán su agenda detalladamente y un retraso de incluso unos minutos será un problema porque toda la agenda se ha visto afectada, el tiempo es dinero (al igual que en las sociedades que tratan de evitar la incertidumbre). Las culturas sincrónicas, por el contrario serán menos insistentes en la puntualidad.

De hecho, agendas muy estrictas serán concebidas por las culturas sincrónicas como agresivas e impacientes, preferirán emplear más tiempo en una negociación y que la programación sea flexible, dejando espacio para los imprevistos; en vez de pensar en llegar de manera eficiente y rápida del punto A al B, estos desarrollarán eficazmente una relación cercana y a largo plazo. Al contrario, en las culturas secuenciales la planificación consiste en grandes predicciones, elegir posibles objetivos y luego analizar cómo lograrlos de la manera más lógica y eficiente. Las fechas límites son importantes porque son una señal del final y del inicio de una nueva actividad programada.

- En cuanto a las relaciones humanas, aquellas culturas que piensan de manera sincrónica, tendrán una orientación comunitaria, hacia el grupo y las relaciones serán más especiales; mientras que las secuenciales verán las relaciones de un modo más instrumental.
- Respecto a la autoridad, las culturas donde las orientaciones temporales se solapan, el status se entiende legitimado por ascripción, logros pasados explican el presente. Aquellos secuenciales verán que la autoridad está legitimado por sus logros recientes.
- Un aspecto más, será la evaluación y promoción. En las organizaciones secuenciales, el supervisor únicamente preguntará por los resultados, mientras que en las sincrónicas la relación positiva con el supervisor hará que estos interactúen en orden a mejorar y conjuntamente (seguirá su evaluación de cerca, ayudándole y aconsejándole).

Por tanto hemos visto cómo difieren en este punto y las consecuencias que tendría no identificar correctamente estas diferencias. Además vemos cómo está estrechamente ligado a muchas de las dimensiones anteriores: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo/colectivismo, específico/difuso, ejecución/atribución. En una cultura secuencial habrá una

fuerte jerarquización y un gran número de normas que han de cumplirse para evitar la incertidumbre y así ahorrar tiempo y dinero; las relaciones sociales serán instrumentales y meramente laborales, además cada uno tendrá un status basado en sus logros personales; por último, las tareas estarán perfectamente detalladas y ajustadas a una agenda.

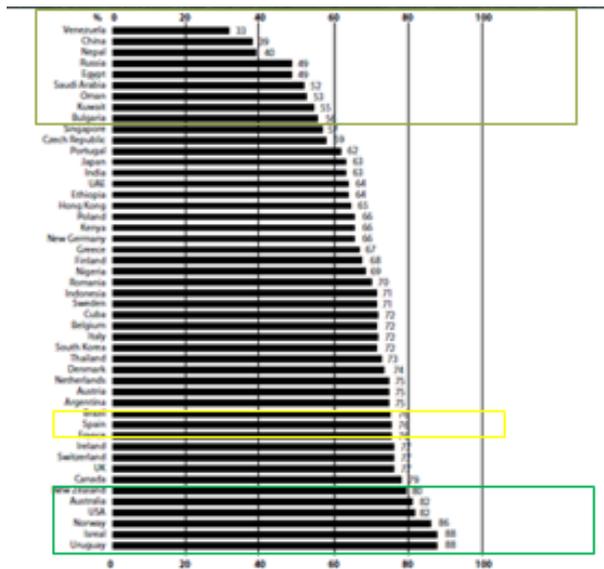
### 2.2.3 Actitud frente al contexto

Esta es la última dimensión para estos autores y se refiere a la actitud que adopta la gente frente el entorno.

#### *Cultura interna y cultura externa*

La cultura interna se refiere a que la gente es capaz de controlar la naturaleza imponiendo su voluntad sobre esta, entendiéndose la organización en este caso como una máquina. En la cultura externa los sujetos piensan que son parte de la naturaleza y que deben ir acorde a sus reglas, en este caso la organización es un producto de la naturaleza. Para cuantificar este control interno o externo, Rotter (1996, pp.1-28) desarrolló una escala de medida. Para ello encuestó a 30.000 directores acerca de circunstancias del entorno y las respuestas mostraron que existen diferencias al respecto según estemos en un país u otro. La encuesta era sencilla, únicamente debían identificarse con una de las siguientes afirmaciones: es útil tratar de controlar las fuerzas naturales, como el tiempo o la naturaleza debe seguir su curso y nosotros tenemos que aceptarlo y afrontarla lo mejor que podamos. Como podemos imaginar la primera afirmación responde a la cultura interna y la segunda a la externa.

La orientación que tengamos será importante para dirigir nuestra conducta en los negocios, muchas veces nuestro éxito no dependerá de nosotros ni de la naturaleza; sino de los demás y sus concepciones al respecto. Para la cultura externa es el mercado el que decide, el mundo de los negocios continúa porque están conducidos por los mecanismos que mejor se adaptan a las condiciones externas. No pensarán esto los que opten por la cultura interna, ya que para ellos la estrategia será determinante. Algunos países que optan por una cultura externa son España, Cuba o Rumanía (Trompenaars, 1997, Figura 10.1); mientras que los que optan por una cultura interna son Noruega, EEUU o Australia (Trompenaars, 1997, Figura 10.2).



Cultura interna y externa. Trompenaars, 1997, Figura 10.2

En el ámbito empresarial, esto se reflejará en aspectos como:

- Planificación de estrategias: para las culturas internas, será necesaria una estricta planificación, con vistas a la lucha contra la incertidumbre de la naturaleza; mientras que para la cultura externa, la adaptación y flexibilidad serán más importantes. Además, la interna estará relacionada con el largo plazo, mientras que la externa con el corto.
- Sistemas de motivación y retribución: el sistema de pago por méritos no tendrá mucho sentido en las culturas externas ya que existen tiempos buenos y malos para la empresa, pagar a la gente por sus logros no va a evitar las tendencias naturales del mercado, además el cliente sentirá que le venden productos que no necesita o no quiere. Por otro lado, la cultura interna responderá a esto que el mercado está marcado por impactos y depresiones, los clientes necesitan que se les asista y proteja de esas fluctuaciones, implica estar juntos en los malos momentos y sacar ventaja de los buenos.

Esta dimensión estará claramente relacionada con la aversión a la incertidumbre y la orientación a largo plazo de Hofstede. También lo estará con

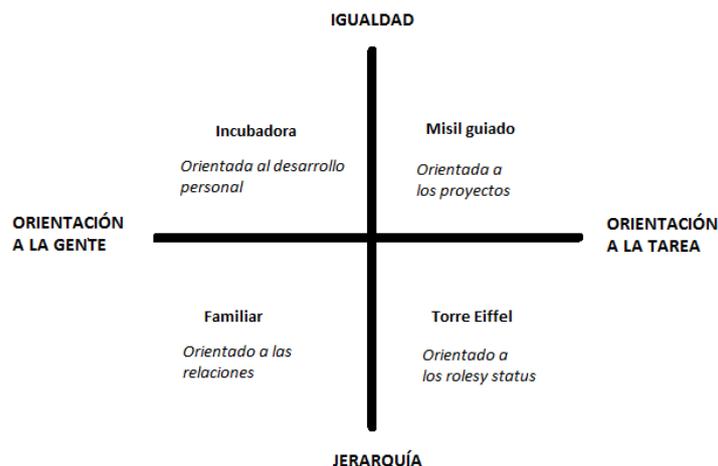
la actitud secuencial o sincrónica hacia el tiempo. Por tanto una cultura interna mostrará una fuerte aversión hacia la incertidumbre y para reducir el riesgo desarrollará estrategias a largo plazo, además mostrará una actitud secuencial respecto al tiempo.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Definición**

No podemos ahondar en profundidad en este término, así que daremos únicamente una definición general y características básicas del mismo. De este modo se define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Enciclopedia Financiera, 2018). Los tres aspectos organizativos especialmente importantes a la hora de determinar la cultura corporativa son: la relación existente entre los empleados y la organización, la jerarquía existente; y los distintos puntos de vista de los empleados sobre el destino de la organización, objetivos y su lugar en ellos.

A la hora de pensar en cómo clasificar estas organizaciones debemos pensar en dos dimensiones, el nivel de igualdad-jerarquía existente y la orientación a la gente-a la tarea. De este modo encontramos cuatro tipos de cultura organizacional, que varía en las estrategias de motivación, recompensas y resolución de conflictos; no obstante esto no debe servir para caricaturizar o prejuizar organizaciones, además hay que tener en cuenta que en la práctica estos sistemas se entremezclan. Basándose en esto, Trompenaars diferenció entre 4 modelos "ideales" para generalizar cómo los empleados aprenden, cambian, resuelven conflictos o se motivan.



Cultura organizacional. Elaboración propia a partir de la Figura 11.1 (Trompenaars, 1997).

### 3.2 Clases (F. Trompenaars)

#### 3.2.1 Familiar

Debe su denominación a que se compara con una familia en la que el “padre/madre” es quien tiene la experiencia y autoridad. Se trata de organizaciones personales pero jerárquicas, orientadas al poder. Algunos ejemplos de estos serían Grecia, Italia, Japón, Singapur, Corea del Sur o España (Trompenaars, 1997, Figura 11.5). En relación con las dimensiones, es propio de culturas particularistas, ya que al igual que en una familia se harán excepciones y habrá una preocupación por los individuos, también por tanto serán colectivas, donde el desarrollo y promoción de cada empleado dependerá del resto de compañeros. Son afectivas, debido al alto e íntimo grado de relación y difusas; de atribución, el poder y el status son vistos como naturales, fuertemente influenciados por el carisma, la lealtad y en general las relaciones personales. Por último, son sincrónicas e influenciadas por la cultura externa.

La atmósfera de trabajo es de respeto dada la importancia de las relaciones, por lo que la mayor sanción para este grupo sería la pérdida de afecto, tienen presión moral y social, en vez de financiera o legal. La mejor

manera de motivación es el aprecio en vez del dinero. Da menos prioridad a la eficiencia (cosas bien hechas) que a la eficacia (hacer las cosas correctas) y mayor interés al conocimiento intuitivo que el racional. La mayor debilidad surge a la hora de organizarse y trabajar en grupo para así realizar un proyecto común, además cada departamento tendrá un jefe por lo que a veces saber quién es el verdadero superior o a quien hay que ser leal es complicado.

### 3.2.2 Torre Eiffel

Se trata de organizaciones jerárquicas pero orientadas a las tareas, debe su nombre a que su estructura jerárquica es piramidal, hay un supervisor para cada tarea y por debajo de él otro, y así sucesivamente, descendiendo también los niveles de responsabilidad y complejidad. Es la antítesis de la anterior, de hecho para estos la cultura familiar será arbitraria, irracional, corrupta y de conveniencia. Algunos países que son ejemplo de esta son Alemania, Austria o EEUU (Trompenaars, 1997, Figura 11.5). Se caracteriza por la aplicación estricta de normas y la burocracia formal, son por tanto universales e individualistas. Son neutrales y las relaciones son específicas, estando las funciones definidas y claras. En este sistema la jerarquía va a ser una herramienta muy importante y el status se debe a los logros objetivos. Es secuencial e interna, los cambios se deben a modificaciones en las reglas pero sin que ello afecte al objetivo de la empresa, por ello no se adaptan bien a entornos turbulentos, ya que en ese cambio deben reestructurar y racionalizar todo de nuevo. Los sistemas de motivación basados en aspectos materiales serán los más efectivos.

### 3.2.3 Misil guiado

Esta cultura se diferenciará de las dos anteriores en que es igualitaria, no jerárquica; además es impersonal y orientada a los proyectos realizados en grupos, todo el trabajo se orienta a completar tu tarea; se sabe el fin pero las trayectorias son inciertas. La “empresa” pionera en esta táctica fue la NASA.

Son individualistas, aunque tienen perfecta armonía para trabajar en grupo, ya que todos los participantes son iguales, saben qué tarea deben realizar y necesitan que todos trabajen para alcanzar el proyecto. Estos grupos

son temporales y las relaciones fluctuantes e instrumentales, por lo que son además neutrales. Adquieren sus logros por ejecución y son sincrónicos, acostumbradas y adaptadas a los cambios, la lealtad a la profesión y al proyecto es más importante que a la compañía.

Son culturas más prácticas que teóricas, centradas en resolver los problemas más que en cuestiones disciplinarias. La motivación es intrínseca, siendo el mejor sistema de pago es por logros; y el lenguaje oral y directo con los empleados es el más eficaz.

#### 3.2.4 Incubadora

Por último, la incubadora se basa en la idea de que las organizaciones son un ámbito secundario para el desarrollo de los individuos, sirven para la autoexpresión y autodesarrollo, siendo el objetivo liberar a los trabajadores de las rutinas y ofrecerles actividades más creativas. Es personal e igualitaria y el papel del resto de empleados es crucial para confirmar, criticar, desarrollar, buscar fuentes y resolver problemas. Existe una estructura mínima y por tanto también una mínima jerarquía. La asociación es voluntaria y los lazos creados en ella intensos. Tiene una concepción del tiempo sincrónica y de la cultura externa, ya que se adapta rápidamente a los cambios, son espontáneas. Los conflictos se solucionan proponiendo alternativas y viendo cuál encaja mejor.

## 4. CONCLUSIONES

No podemos obviar por tanto la importancia que la cultura tiene en las empresas, más en la economía globalizada y expandida en la que vivimos. Desde el momento en que la empresa está formada y se dirige a las personas, las relaciones entre ellas serán una premisa básica para su buen funcionamiento. La importancia del estudio de Hofstede se debe a que identificó una serie de comportamientos comunes en las distintas culturas, que permiten tener una aproximación de cómo será un determinado colectivo, con aras a que las relaciones sean más sencillas. Su influencia se reflejó hasta el punto de la creación de los estudios interculturales como asignatura académica.

De modo que, a rasgos generales, las sociedades mostrarán consenso acerca de cómo deberían ser las relaciones sociales, esto es, si han de ser igualitarias o jerárquicas, la importancia de las normas, el trabajo individual o en equipo, la muestra de sentimientos en público, el rechazo a la incertidumbre y lo desconocido o el modo de lograr posiciones sociales. También en cómo enfocan el tiempo, si la definición de objetivos a largo plazo es más importante que la tradición y el presente o no. Y por último el control que se puede tener sobre la naturaleza. Esto además es algo implícito en nuestro pensamiento, solo que entendido más bien bajo prejuicios acerca de las sociedades.

Las dimensiones analizadas por ambos autores reflejan comportamientos que determinarán muchos aspectos de la empresa, además influirá notablemente en departamentos tales como recursos humanos, marketing o producción. Especialmente en empresas multinacionales e internacionales, coexistirán trabajadores de distintas nacionalidades y saber identificar a modo global cómo se pueden comportar o qué les motiva, facilitará y ayudará a la comunicación, gestión, procesos de decisión, definición de estrategias, etc. Además, a la hora de diseñar productos o localizarse en nuevos destinos, entender también el modo de pensar de esa nueva cultura facilitará tanto la integración del producto como la contratación y movilidad de trabajadores.

Otro rasgo importante es que la identificación de estas dimensiones permite definir cómo serán las empresas en los distintos países y por tanto sus empleados y clientes, lo cual reduce el tiempo empleado para la comprensión de las mismas así como para la definición de estrategias.

En definitiva, el conocimiento de las distintas culturas ayuda a las relaciones sociales y laborales, tanto dentro como fuera de una empresa, ya que facilita la comunicación y gestión de las mismas. “La cultura es el software de nuestras mentes, y necesitamos compartirlo para comunicarnos” (Hofstede, 2018).

## 5. BILIOGRAFÍA

- Cottle, T. (1967): "The Circles Test, an investigation of perception of temporal relatedness and dominance", *Journal of Projective Technique and Personality Assessments*, No.31, pp.58-71.
- Díaz Tapullima, Fiorella (2017): "Hofstede y las dimensiones culturales. En España y Alemania", UVaDOC, *TFG de la Universidad de Valladolid (Facultad de Filosofía y Letras)*, Valladolid.
- Enciclopedia Financiera (2018): Disponible en <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> [consulta: 14/04/2018].
- Hofstede, G. (1980a): "Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, 9(1), pp. 42-63. Disponible en: [http://www.academia.edu/1557969/Motivation\\_leadership\\_and\\_organization\\_Do\\_American\\_theories\\_apply\\_abroad](http://www.academia.edu/1557969/Motivation_leadership_and_organization_Do_American_theories_apply_abroad) [consulta: 10/02/2018].
- Hofstede, G. (1999): *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Editorial Alianza, Madrid.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3<sup>rd</sup> Edition. Editorial McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (2017) What is culture? Disponible en <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definitionculture/> [consulta: 13/04/2018].
- Javidan Mansour y Dastmalchian Ali, (2009): "Managerial implications of the GLOBE proyect: a study of 62 societies", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, No 47:41. Disponible en <http://apj.sagepub.com/content/47/1/41> [consulta: 20/04/2018].
- Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F.I. (1960): "Variations in Value Orientations", *Greenwood Press*, Westport, Conn.

- Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn, (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*.
- Lewin, K., (1936): *Some Social-Psychological Differences between the US and Germany*, in Lewin, K. Editorial Principles of Topological Psychology.
- Parsons, T. y Shils, E.A. (1951): "Towards a General Theory of Action", *Harvard University Press*, Cambridge, Mass, pp.128-133.
- Portugal Ferreira, M, Ribeiro Serea F, Frias Pinto C, (2014): *Culture and Hofstede (1980) in international business studies: a bibliometric study in top management journals*, Artigo.
- Rotter, J.B., (1996): "Generalised Expectations for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monograph*, No 609, pp.1-28.
- Tarapuez Chamorro, Edwin, (2016): "Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)", *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Armenia (Colombia)*.
- Trompenaars F. y Hampden-Turner. C, (1997): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.