

CULTURAS NACIONALES, CULTURAS ORGANIZACIONALES Y EL PAPEL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Geert Hofstede

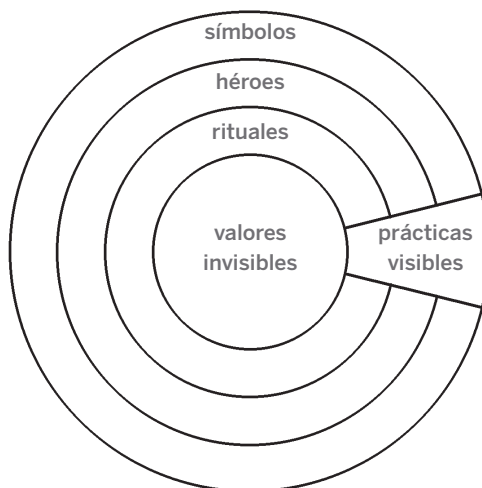
EL CONCEPTO DE CULTURA

El término “cultura” tiene tres significados. En un sentido literal, significa trabajar la tierra: cultivo. En un sentido metafórico, la palabra se utiliza para formar o refinar la mente: civilización. Sin embargo, en las últimas décadas se ha popularizado un significado metafórico más amplio, derivado de la antropología: maneras colectivas de actuar, pensar y sentir. En este sentido, la “cultura” se puede definir como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (Hofstede *et al.* 2010, 6). En el caso de la cultura nacional, dicha categoría equivale a la nación. En el caso de las culturas organizacionales, se refiere a la organización frente a otras organizaciones, aun compartiendo otras características, como la nacionalidad. Junto a las culturas nacionales y organizacionales podemos encontrar culturas regionales, culturas ocupacionales, culturas de género, etcétera. No obstante, el uso del término “cultura” para todas estas categorías no implica que se trate de fenómenos idénticos. Las “culturas” correspondientes a los distintos tipos de sistemas sociales suelen ser de diferente naturaleza. Esto es particularmente cierto en el caso de las culturas organizacionales frente a las nacionales, aunque solo sea porque la pertenencia a una organización suele ser parcial y más o menos voluntaria, mientras que la pertenencia a una nación es permanente y suele quedar establecida en el momento del nacimiento.

Así definida, la “cultura” es una *construcción*, es decir, un producto de nuestra imaginación. La hemos creado dándole una definición: “No se puede acceder a una construcción a través de la observación; se infiere de manifestaciones verbales y otros comportamientos, y resulta útil a la hora de predecir otros comportamientos verbales y no verbales que se pueden observar y cuantificar” (Levitin, 1973).

La cultura como programación colectiva de la mente se manifiesta de diferentes formas. De entre los múltiples términos que se emplean para describir las manifestaciones de la cultura, hay cuatro que cubren todo el concepto de una manera bastante acertada: símbolos, héroes, rituales y valores. Nos podemos imaginar que son las capas de una cebolla: los símbolos representan la capa más superficial de la cultura y los valores la más profunda, quedando los héroes y los rituales en medio de las dos (véase figura número 1).

Figura 1: Capas de la programación mental



Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto, únicamente reconocible por aquellos que comparten la misma cultura. A esta categoría pertenecen las palabras de un idioma o jerga, así como la vestimenta, el peinado, la Coca-Cola, las banderas y los símbolos de estatus. Aparecen nuevos símbolos con facilidad y desaparecen los antiguos; los grupos culturales se copian los símbolos entre sí. Por eso los símbolos representan la capa más externa y superficial de la cultura.

Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que presentan características muy valoradas en una cultura determinada, por lo que actúan como modelos de comportamiento. A menudo, los fundadores de empresas se convierten en héroes culturales. Vivimos en la época de la televisión, y el aspecto exterior es ahora más importante en la elección de héroes de lo que lo era en el pasado.

Los rituales son actividades colectivas, técnicamente superfluas para alcanzar los fines deseados, pero consideradas socialmente esenciales dentro de una cultura: tienen sentido por sí mismas. Las distintas formas de saludo, formal o informal, así como las ceremonias sociales y religiosas, constituyen ejemplos de rituales. A menudo, las reuniones políticas o de negocios que se convocan por motivos aparentemente racionales responden principalmente a propósitos rituales, como permitir a los dirigentes reafirmarse en sus funciones.

Los símbolos, los héroes y los rituales considerados en su conjunto constituyen las “prácticas”. Así, resultan visibles para un observador externo; sin embargo, su significado cultural no es necesariamente visible y reside en el modo en el que los participantes de la cultura en cuestión interpretan dichas prácticas.

El núcleo de la cultura lo constituyen los valores. Los valores son fuertes emociones atravesadas por una flecha: un polo positivo y otro negativo, el

bien frente al mal, lo normal frente a lo anormal, lo bonito frente a lo feo, lo peligroso frente a lo seguro, lo moral frente a lo inmoral, lo indecente frente a lo decente, lo natural frente a lo antinatural, lo limpio frente a lo sucio, lo paradójico frente a lo lógico, lo racional frente a lo irracional.

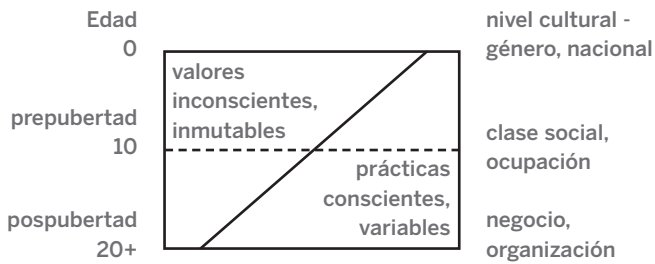
Los valores son una de las primeras cosas que los niños aprenden, aunque no lo hacen de manera consciente, sino implícita. Los adquirimos a una edad tan temprana que muchos de ellos permanecen en nuestro inconsciente. Por eso solo se habla de ellos en raras ocasiones y tampoco resultan fácilmente visibles para los observadores externos. Solo pueden deducirse del modo de actuar que tienen las personas en determinadas circunstancias, como cuando contestan a un cuestionario, si bien sus respuestas no siempre se pueden tomar en sentido literal. La interpretación de las respuestas ofrecidas en los cuestionarios es una de las principales funciones de los investigadores interculturales, que en la actualidad cuentan con numerosas herramientas estadísticas para ayudarles en su tarea.

CULTURAS NACIONALES Y CULTURAS ORGANIZACIONALES

Según se ha demostrado en dos importantes proyectos de investigación sobre diferencias culturales (Hofstede, 1980; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990), las culturas nacionales se diferencian entre sí fundamentalmente en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus prácticas más superficiales: símbolos, héroes y rituales. Las culturas nacionales enfrentan a individuos, instituciones y organizaciones de características similares pero de diferentes países. El primer estudio realizado sobre culturas nacionales tomó como base a las diferentes filiales nacionales de una gran empresa internacional. Las culturas organizacionales (también conocidas como culturas empresariales) enfrentan a diferentes organizaciones dentro de los mismos países. El estudio con el que se inició la investigación en este cam-

po se basó en distintas organizaciones o partes de organizaciones procedentes de dos países: Dinamarca y Países Bajos.

Figura 2: Adquisición de los programas mentales



La figura número 2 muestra cuándo adquirimos cada uno de nuestros programas mentales. Los seres humanos no nacemos completamente programados; durante los primeros diez años de nuestra vida poseemos una increíble capacidad para asimilar complejos, difusos e implícitos programas mentales. Un ejemplo de ello está en el aprendizaje de un segundo idioma: cuando una persona habla un idioma sin acento alguno, casi con toda seguridad es porque lo ha aprendido en su infancia. Al inicio de la pubertad, los modos de aprendizaje se vuelven más explícitos y específicos; aún podemos estudiar otros idiomas, pero casi siempre conservaremos algo de acento. Como se ha mencionado con anterioridad, adquirimos la mayor parte de nuestros valores principales durante los primeros años. Recibimos dichos programas mentales de nuestro entorno social, la familia, el vecindario y los primeros años de colegio. La columna derecha de la figura número 2 muestra los niveles de cultura que adquirimos en cada etapa. Nacemos con un sexo determinado y en un país concreto. El sexo y la nacionalidad son, por tanto, factores decisivos para nuestros valores básicos. La etapa escolar lleva principalmente hasta la pubertad; el tipo de colegio al que asisten los estudiantes está relacionado con su clase social e

influye en la profesión futura del alumno. En nuestra educación escolar se mezclan los valores y las prácticas. Las culturas de las organizaciones laborales se adquieren a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayor parte de los individuos accede en la edad adulta; es decir, cuando sus valores básicos ya están firmemente asentados. La cultura de negocio (como la cultura de la banca o del turismo) puede situarse entre el nivel de la organización y el de la profesión.

Por lo tanto, las diferencias entre las distintas culturas nacionales tienen sus raíces en valores adquiridos antes de los diez años de edad; los niños los aprenden de sus padres, quienes, a su vez, los adquirieron antes de los diez años, por lo que se trata de valores bastante estables y que tardan en cambiar varias generaciones. Las culturas organizacionales se basan en prácticas aprendidas en el trabajo y pueden cambiar con mucha más rapidez. Tal y como veremos en su momento, las consecuencias de ambas en la gestión empresarial presentan bastantes diferencias.

EL PARADIGMA DE LAS DIMENSIONES EN EL ESTUDIO DEL MUNDO SOCIAL

El estudio intercultural que realicé en los años setenta se originó a partir de una gran base de datos que incorporaba más de cien mil cuestionarios sobre valores realizados por los trabajadores de IBM en cuarenta países (Hofstede, 1980). Dada mi formación como psicólogo, en un principio intenté analizar los datos relativos a los individuos. Pero tras muchos esfuerzos, me di cuenta de que estos datos tenían mucho más sentido si comparaba las respuestas medias por países. Al hacerlo, pude relacionar las diferencias existentes entre las culturas nacionales con los dilemas básicos de las sociedades, descritos veinte años antes en una revista de antropología y sociología (Inkeles y Levinson 1969 [1954]). Estos dilemas se correspondían con las *dimensiones* en las cuales los distintos países podían puntuar. Desde entonces, el enfoque dimensional de la investigación cultural se ha

convertido en un paradigma para el análisis empírico intercultural. Un paradigma es “un modelo a partir del cual se derivan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica” (Kuhn, 1970).

Las culturas nacionales se diferencian entre sí en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus símbolos, héroes y rituales

Las dimensiones constituyen una manera conceptual de dividir las realidades complejas en elementos básicos independientes. Muchos pensadores del mundo social las han dividido en categorías, pero en este caso las dimensiones no son producto de la reflexión, sino de la investigación empírica, y utilizan para ello los métodos del análisis estadístico moderno. Al igual que ocurre con la “cultura”, las “dimensiones” son *construcciones*. Así, según la definición de Levitin que hemos mencionado anteriormente, deberían resultar útiles “a la hora de predecir [...] comportamientos verbales y no verbales que se pueden observar y cuantificar”. La demostración de todo ello se conoce como *validación*.

El mundo social es como una tarta que se puede partir de diferentes formas: la manera que tenemos de dividirlo en dimensiones dependerá del fin para el que las queremos utilizar. Por consiguiente, no existe un conjunto “correcto” de dimensiones, sino que las diferentes aplicaciones pueden necesitar modelos distintos. Además, los modelos dimensionales dependen del nivel de análisis. Como se demostrará más adelante, las dimensiones utilizadas para comparar las sociedades (países) difieren por completo de las empleadas para comparar organizaciones, que a su vez son distintas de las que utilizamos para comparar individuos. Las primeras pertenecen a la antropología, las segundas a la sociología y las terceras a la psicología. Las disciplinas aplicadas, como los estudios de gestión, la ciencia

política y la economía, que operan en más de un nivel de análisis corren el riesgo de mezclar las dimensiones de los distintos niveles.

LA COMPARACIÓN ENTRE LAS CULTURAS NACIONALES

La versión más reciente del modelo Hofstede para comparar las sociedades nacionales recoge seis dimensiones independientes, basadas en las diferencias existentes entre los valores culturales nacionales. En una escala de 0 a 100, se puntuaron entre 76 y 93 países en cada dimensión (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). Las dimensiones se denominaron de la siguiente manera:

1. Distancia del poder (grande frente a pequeña) en relación con las soluciones al problema básico de la desigualdad humana.
2. Evasión de la incertidumbre (fuerte frente a débil) en relación con el nivel de estrés de una sociedad ante un futuro desconocido.
3. Individualismo frente a colectivismo, en relación con la integración de los individuos en los grupos primarios.
4. Masculinidad frente a femineidad, en relación con la división de roles emocionales entre hombres y mujeres.
5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo, en relación con el enfoque elegido por los miembros de la sociedad para dirigir sus esfuerzos: hacia el futuro o hacia el presente y el pasado.
6. Indulgencia frente a control, en relación con el nivel de satisfacción del deseo de disfrutar de la vida.

Otros estudios importantes han aplicado varias de estas dimensiones a diferentes objetos de estudio (Hofstede *et al.* 2010, 35). La clasificación de los distintos países dentro de cada una de las dimensiones se ha mantenido bastante estable desde que se recogieron los primeros datos. Y lo que es fundamental: las dimensiones quedaron validadas al enfrentarlas con una gran variedad de datos sobre los diferentes países procedentes de otras

fuentes. Hofstede (2001, 520) enumera más de cuatrocientas relaciones fundamentales para las primeras cinco dimensiones, como por ejemplo:

- La distancia del poder se relaciona con la desigualdad en las rentas, el respeto por las personas mayores, la polarización y la violencia en la política nacional.
- La evasión de la incertidumbre se relaciona con el número de leyes y normas, la confianza en los expertos, la xenofobia y la conducción rápida.
- El individualismo se relaciona con la riqueza nacional, la forma rápida de andar, los lazos familiares más débiles y la frecuencia de uso del pronombre “yo”.
- La masculinidad se relaciona con el énfasis en el crecimiento frente a la preocupación por los más débiles y el medioambiente, así como con el bajo porcentaje de mujeres en los parlamentos y los Gobiernos.
- La orientación a largo plazo se relaciona con las tasas de ahorro, el crecimiento económico de los países pobres y la adaptación a los cambios, mientras que la orientación al corto plazo se relaciona con la preocupación por las obligaciones sociales, el orgullo nacional y los fundamentalismos.
- La indulgencia se relaciona con unas tasas de nacimiento superiores, más deportes activos, mayor obesidad, más conexión privada a Internet y menor fuerza policial.

Dichas dimensiones sociales se han aplicado en un sorprendente número de áreas y disciplinas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Psicología intercultural
- Estructura del lenguaje, conocimiento, inteligencia
- Gestión internacional y gestión de la diversidad
- Alianzas, adquisiciones, empresas internacionales
- Embalaje, comportamiento del consumidor, publicidad, *marketing* internacional
- Política y economía internacional
- Seguros, detenciones, justicia procesal, legislación internacional

- Arquitectura, ordenación urbana y territorial, diseño de oficinas, diseño industrial
- Sanidad, medicina, psiquiatría, medicación, asistencia
- Ética, religión, espiritualidad, sexualidad

LA COMPARACIÓN ENTRE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Para llevar a cabo nuestro proyecto de investigación sobre las diferencias existentes entre culturas organizacionales (Hofstede *et al.* 1990; Hofstede 2001) estudiamos veinte unidades procedentes de diez organizaciones, cinco en Dinamarca y cinco en los Países Bajos. Ambos países habían obtenido una puntuación bastante similar en el estudio comparativo de culturas nacionales de IBM: ambos formaban parte del grupo países nórdicos/Países Bajos. Las unidades de estudio las constituían tanto organizaciones completas como partes de organizaciones, y se presumía que sus equipos de dirección eran razonablemente homogéneos desde un punto de vista cultural (posteriormente, los resultados de la investigación permitieron comprobar esta presunción). El tamaño de las unidades iba de 60 a 2.500 personas. El número de unidades era lo suficientemente pequeño como para permitir el estudio de cada una de ellas en profundidad, de manera cualitativa, como casos de estudio independientes. Al mismo tiempo, era lo suficientemente grande como para hacer posible el análisis estadístico de los datos cuantitativos comparativos de todos los casos.

La primera fase de la investigación, de carácter cualitativo, siguió un enfoque antropológico clásico. Se realizaron entrevistas personales en profundidad de dos a tres horas de duración con nueve fuentes de información por unidad (por lo tanto, un total de 180 entrevistas). Con ellas se consiguió percibir de manera cualitativa la cultura de la unidad en su conjunto (*la gestalt*), así como recopilar cuestiones para su inclusión en el cuestionario de la encuesta.

La segunda fase del proyecto, de naturaleza cuantitativa, consistió en una encuesta por escrito con preguntas precodificadas, realizada por una muestra aleatoria de la unidad, compuesta por unos veinticinco directivos (o los que tuviera la unidad), veinticinco empleados no directivos con formación universitaria (profesionales) y veinticinco empleados no directivos sin formación universitaria. Las preguntas de la encuesta incluían las que se emplearon en el estudio intercultural de IBM, si bien la mayor parte se basaba en las entrevistas de la primera fase. Se formularon preguntas en relación con todas aquellas cuestiones sobre las que los entrevistadores intuían importantes diferencias entre las unidades. En concreto, se incluyeron muchas percepciones de las prácticas diarias que no se habían cubierto en los estudios interculturales.

El análisis estadístico de las respuestas encontró pequeñas diferencias de valores entre las unidades, pero mayores diferencias en las prácticas. Estas diferencias se dividieron en seis dimensiones de culturas organizacionales y se correspondían con distinciones bien conocidas procedentes de la sociología de organizaciones y los estudios de gestión. Establecimos las siguientes denominaciones:

1. Orientación al proceso frente a orientación a resultados. Las culturas orientadas al proceso están dominadas por rutinas de carácter técnico y burocrático, mientras que las que están orientadas a resultados se caracterizan por una preocupación común por la obtención de resultados.
2. Orientación al trabajo frente a orientación al empleado. En el primer caso, únicamente se tiene en cuenta el desempeño laboral de los empleados. Por el contrario, en las culturas orientadas al empleado se asume una responsabilidad más amplia en relación con el bienestar de sus miembros.
3. Profesionalidad frente a cultura parroquial. En el primer caso, los miembros de la cultura en cuestión, normalmente con un alto nivel de formación, se identifican en primer lugar con su profesión. En el segundo, los miembros encuentran su identidad en la organización para la que trabajan.

4. Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados. Esta dimensión hace referencia al estilo común de comunicación interna y externa, así como a la facilidad de admisión de trabajadores externos o de nuevas incorporaciones.
5. Control laxo frente a control estricto. Esta dimensión hace referencia al grado de formalidad y puntualidad que existe en la organización. Constituye en parte una función de la tecnología de la unidad: es previsible que los bancos y las empresas farmacéuticas presenten un control estricto, mientras que los laboratorios de investigación o las agencias de publicidad cuentan con un control más laxo. No obstante, incluso en los casos en los que comparten la misma tecnología, algunas unidades pueden ser más o menos estrictas que otras.
6. Normativo frente a pragmático. Esta última dimensión describe el modo predominante (flexible o rígido) en la relación con el entorno, en particular con los clientes. Las unidades que se dedican a la venta de servicios suelen encontrarse en la zona pragmática (flexible), mientras que las unidades relacionadas con la aplicación de leyes y normas tienden a situarse en la zona normativa (rígida).

Al igual que validamos las dimensiones de las culturas nacionales relacionándolas con datos transnacionales procedentes de otras fuentes, también validamos las dimensiones de las culturas organizacionales enfrentándolas con información sobre organizaciones que procedía de otras fuentes. Para cada una de las dimensiones, descubrimos una o más relaciones significativas con otros datos:

- La orientación al proceso frente a la de resultados se relaciona con el uso intensivo de materiales frente al uso intensivo de mano de obra, mayor absentismo laboral y estructura más jerarquizada.
- La orientación al empleado frente a la orientación al trabajo se relaciona con una mayor inversión de capital, mano de obra más joven y directivos con mayor formación.
- La cultura parroquial frente a la profesionalidad se relaciona con la propiedad pública, menor tamaño, mayor sindicalización y menor número de reuniones.

- Los sistemas abiertos frente a cerrados se relacionan con un mayor porcentaje de personal femenino, mayor antigüedad media de los empleados, organización menos formalizada, mayor libertad de expresión de opiniones por parte de los empleados en publicaciones internas.
- El control laxo frente al estricto se relaciona con un menor porcentaje de mujeres directivas, mayor formación de los empleados, crecimiento reciente y menor absentismo.
- La dimensión normativa frente a la pragmática se relaciona con la propiedad pública frente a la privada.

Las empresas consultoras de varios países utilizan nuestras seis dimensiones como marco para describir, medir y comparar culturas organizacionales, así como para comparar los procesos de cambio de las culturas. Hay que tener en cuenta que la base de la investigación la constituyen veinte unidades procedentes de dos países del noroeste de Europa, por lo que se trata de una base demasiado estrecha para declarar dichas dimensiones universalmente válidas y suficientes. A la hora de describir culturas organizacionales procedentes de culturas nacionales muy diferentes o correspondientes a tipos de organizaciones que no hubiesen sido contempladas en nuestro estudio inicial, es posible que se necesiten otras dimensiones adicionales o que las mencionadas sean de menor utilidad. En estos casos, se debería realizar un estudio similar sobre un número suficiente de organizaciones nacionales, del cual se extraerían las dimensiones pertinentes. Probablemente, las dimensiones resultantes coincidirían en parte con las contempladas en nuestro estudio.

LA CULTURA Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN INTERNACIONAL

Desde los años ochenta, la “cultura” ha cobrado una gran importancia en el ámbito de la gestión empresarial. Todo empezó cuando las empresas japonesas empezaron a obtener mejores resultados que las estadounidenses y

se utilizó el concepto de “cultura japonesa” o de “estilo de gestión japonés” para intentar explicar el secreto de dicho éxito. Dos libros publicados en el año 1982, ambos escritos por un profesor de Harvard y un consultor de McKinsey (Deal y Kennedy 1982; Peters y Waterman 1982), introdujeron el concepto de “cultura empresarial” para explicar por qué los resultados de algunas empresas estadounidenses eran mucho mejores que los de otras. La primera edición de mi obra *Culture's Consequences* (1980) debió parte de su éxito al hecho de ser el primer informe de investigación que se basaba en datos y que se realizaba en un ámbito de por sí misterioso y confuso. A muchos lectores no les resultó sencillo diferenciar entre culturas nacionales y organizacionales; algunos intentaron aplicar mis dimensiones transnacionales a las culturas corporativas.

Este nuevo interés por las “culturas empresariales” fue la principal razón que nos impulsó a diseñar nuestro proyecto sobre culturas organizacionales en Dinamarca y Países Bajos. La preparación y la financiación del proyecto nos llevaron mucho tiempo: recopilamos los datos a lo largo de los años 1985 y 1986, y el artículo final se publicó en 1990 (Hofstede *et al.*). En 1991 apareció la primera edición del libro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, que recogía los resultados hallados en relación con las culturas organizacionales y los que habíamos obtenido previamente sobre las culturas nacionales, y en el que se extraían conclusiones sobre la influencia de estas culturas en el ámbito de la gestión empresarial.

El hecho de que las culturas nacionales se diferenciaron entre sí fundamentalmente en sus valores y las culturas organizacionales lo hicieran en sus prácticas tuvo profundas implicaciones en la gestión de la cultura. Las culturas nacionales tienen sus raíces en los valores que adquirimos en nuestra infancia, pasan de generación en generación y su estudio pertenece a la antropología. Van cambiando a lo largo del tiempo por influencias externas, siguiendo su propia lógica. No cambian por la decisión de una persona, ya se trate de un líder político, religioso o empresarial. Los gestores internaciona-

les deben considerar estas culturas como el material con el que tienen que trabajar. Desde un punto de vista organizacional, todas las culturas nacionales tienen sus puntos fuertes y sus puntos débiles, que los gestores de las empresas deberían tener en cuenta a la hora de fijar estrategias internacionales. Por el contrario, las culturas organizacionales hunden sus raíces en prácticas que se pueden aprender y olvidar a lo largo de la vida, son de naturaleza variable y su estudio pertenece a la sociología de las organizaciones. Dichas culturas fueron creadas, normalmente de manera involuntaria, por los primeros miembros y los fundadores de la organización en cuestión; su desarrollo se vio influenciado por los gestores y otros miembros importantes; y una adecuada atención por parte de los gestores, así como el dinero y el tiempo suficientes, pueden modificarlas y controlarlas.

Las empresas y organizaciones funcionan mediante una cultura empresarial u organizacional compartida basada en las prácticas comunes

Las empresas y organizaciones internacionales siempre están compuestas por miembros con diferentes valores nacionales. Funcionan mediante una cultura empresarial u organizacional compartida basada en las prácticas comunes. El establecimiento, el control y la adaptación de las prácticas empresariales u organizacionales constituyen una tarea estratégica esencial para la gestión internacional. Lo que mantiene a las multinacionales unidas es la existencia de unas prácticas adecuadas.

Algunos autores hacen referencia a las culturas nacionales de “gestión” o “liderazgo”. Sin embargo, en las culturas nacionales todas las esferas de la vida y de la sociedad están interrelacionadas: familia, escuela, trabajo, práctica religiosa, comportamiento económico, salud, delincuencia, sistema sancionador, arte, ciencia, literatura, gestión y liderazgo. Así, no existe una cultura de gestión o de liderazgo independiente: la gestión y el liderazgo

solo pueden entenderse como parte integrante de una cultura nacional, y los gestores internacionales deberían entender las culturas de los países en los que opera su organización.

LA COMPARACIÓN DE CULTURAS FRENTE A LA COMPARACIÓN DE INDIVIDUOS

Las dimensiones relativas a las culturas nacionales describen sociedades nacionales, y las de las culturas organizacionales describen organizaciones. Es habitual caer en el error de aplicar estas dimensiones a los individuos que forman parte de dichas sociedades y organizaciones. Las sociedades, al igual que las organizaciones, son simbiosis de individuos muy diferentes. La aplicación de las características propias de sociedades u organizaciones a los individuos que las componen se conoce en sociología con el término de “falacia ecológica” (Robinson 1950). Las culturas nacionales son el resultado de la interacción de individuos diferentes. Desde un punto de vista estadístico, las dimensiones de las culturas nacionales se calculan a partir de preguntas que están correlacionadas a nivel nacional (lo que significa que existe una fuerte correlación entre las puntuaciones nacionales medias o los porcentajes nacionales de respuestas a estas preguntas), pero no existe tal relación entre los individuos en relación con esas mismas preguntas. Pueden incluso mostrar una relación inversa, ya que a menudo los individuos de una sociedad se complementan unos a otros. Lo mismo ocurre con las dimensiones de las culturas organizacionales.

La ciencia que se encarga de comparar los programas mentales de los individuos es la psicología de la personalidad. A lo largo de los años, se han formulado numerosas teorías sobre las dimensiones de la personalidad, pero un estudio empírico realizado en un gran número de países desde principios de los años noventa (Mc Crae y John 1992) ha ofrecido cinco dimensiones universales de la personalidad, conocidas con las “big five”:

- Apertura a la experiencia
- Responsabilidad
- Extraversión
- Amabilidad
- Inestabilidad emocional

Las primeras letras de estos términos en inglés conforman el acrónimo OCEAN [océano], que ayuda a fijarlos en la memoria.

A principios del siglo XXI, Robert McCrae, autor de esta teoría de los cinco factores, comparó los niveles nacionales en estas cinco dimensiones (puntuaciones medias obtenidas por muestras estándar de las poblaciones nacionales) de más de treinta países y determinó que existía una relación considerable con las dimensiones de cultura nacional establecidas por Hofstede (Hofstede y McCrae 2004). Por ejemplo, el 39% de las diferencias registradas en los niveles nacionales para el factor de extraversión se justificaba por la dimensión de cultura nacional de individualismo; el 31% de las diferencias en inestabilidad emocional quedaba justificado por la evasión de la incertidumbre; y el 55% por una combinación de evasión de la incertidumbre y masculinidad.

El trabajo realizado en 1993 por Hofstede, Bond y Luk demostró la existencia de un vínculo estadístico entre los resultados de nuestro estudio sobre la cultura organizacional y las cinco dimensiones de la personalidad. En el estudio sobre la cultura organizacional, los individuos de una misma unidad no respondieron de modo idéntico a las preguntas sobre cómo percibían ellos las prácticas de la organización a la que pertenecían. Dicho estudio no se fijó en estas diferencias existentes entre individuos, sino que se centró en las diferencias entre las unidades organizacionales. Michael Bond y Chung-Leung Luk volvieron a analizar los datos para descubrir de qué modo se diferenciaban las respuestas de los individuos una vez eliminadas las diferencias de cultura organizacional. Demostraron que dichas respuestas

diferían en seis dimensiones de la personalidad individual, y que cinco de estas dimensiones eran muy parecidas a los cinco factores de la personalidad mencionados. La sexta dimensión no tenía equivalente. Pero en años posteriores las investigaciones sobre la personalidad se extendieron a Asia y quedó demostrado que, si querían ser considerados realmente universales, dichos factores debían ampliarse a seis. El sexto sería la dependencia de otros (Hofstede 2007), proporcionando así el factor equivalente a la sexta dimensión individual del estudio sobre culturas organizacionales.

A pesar de los hechos y de la lógica, aún se publican bastantes artículos en los que se aplican las dimensiones de las distintas sociedades, especialmente el individualismo frente al colectivismo, para describir a los individuos. Así, un artículo sobre “una investigación empírica en el marco de los valores culturales de Hofstede”, de Kirkman, Lowe y Gibson (2006), enumeraba ciento ochenta estudios de los cuales al menos cien habían aplicado las dimensiones culturales de la sociedad a los individuos. Casi todos estos estudios habían aparecido en Estados Unidos, donde el concepto de libertad individual es sólido y el concepto de sociedad es débil. Pero confundir las sociedades con los individuos no tiene sentido, ni desde un punto de vista conceptual ni desde una perspectiva estadística. Además, puede llevar a la formulación de estereotipos indeseados. Los individuos no tienen cultura personal, pero sí personalidad individual, en parte influenciada por la cultura en la que crecieron, pero con una amplia variedad personal provocada por muchos otros factores.

CONCLUSIÓN: JARDINES, RAMOS Y FLORES

Los dos proyectos de investigación descritos ilustran las numerosas posibilidades de la investigación empírica a varios niveles. El proyecto de cultura nacional comenzó al incorporar al estudio de la sociedad lo que se suponía que eran datos psicológicos individuales. Relacionados con los dilemas

antropológicos básicos, provocaron un cambio de paradigma para la investigación intercultural y resultaron relevantes para una gran variedad de campos de las ciencias sociales. Veinticinco años después incluso han proporcionado nuevas perspectivas en el ámbito de la psicología de la personalidad, de manera que el proyecto ha conseguido cerrar el círculo. En el segundo proyecto, un estudio que comenzó teniendo carácter antropológico condujo a la sociología de las organizaciones; y cuando se volvieron a analizar sus datos en los individuos, se confirmaron las dimensiones procedentes de la psicología de la personalidad.

Las ciencias sociales han compartimentado el estudio del mundo social, y rara vez se fomentan las visitas a disciplinas vecinas o incluso a subdisciplinas. Algunos científicos sociales ni siquiera saben en qué nivel operan. Pero tanto si nos gusta como si no, vivimos en sociedades nacionales, pertenecemos a organizaciones y tenemos nuestra propia personalidad, y todo ello está relacionado. El aislamiento de las distintas disciplinas y la confusión en el nivel de actuación no solo provocan que las ciencias sociales sean estériles, sino también aburridas. Resulta emocionante explorar más de un nivel de realidad social. Las sociedades son los jardines del mundo social, las organizaciones los ramos y los individuos las flores: un jardinero social completo debería ser capaz de trabajar con los tres.

BIBLIOGRAFÍA

- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. 2007. "A European in Asia", *Asian Journal of Social Psychology* 10: 16-21.
- Hofstede, G., y R. R. McCrae. 2004. "Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture", *Cross-Cultural Research* 38 (1): 52-88.
- Hofstede, G., M. H. Bond y C. L. Luk. 1993. "Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis", *Organizational Studies* 14: 483-503.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede, y M. Minkov, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv y G. Sanders. 1990. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Inkeles, A., y D. J. Levinson. 1969 [1954]. "National character: The study of modal personality and sociocultural systems", en G. Lindzey y E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kirkman, B. L., K. B. Lowe y C. B. Gibson. 2006. "A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework", *Journal of International Business Studies* 37: 285-320.
- Kuhn, T. S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Il: University of Chicago Press. Existe traducción española: 2006. *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- Levitin, T. 1973. "Values", en: J. P. Robinson y P. R. Shaver (eds.), *Measures of Social Psychological Attitudes*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 489-502
- McCrae, R. R. y O. P. John. 1992. "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 175-215.
- Peters, T. J., y R. H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nueva York: Harper & Row. Existe traducción española: 1992. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Robinson, W. S. 1950. "Ecological correlations and the behavior of individuals", *American Sociological Review* 15: 351-357.

>> No existe la “cultura” en un sentido tangible. Es un producto de nuestra imaginación y solo nos resulta útil en la medida en que nos ayuda a entender y a predecir fenómenos del mundo real.

>> La cultura nacional y la cultura organizacional constituyen dos fenómenos muy diferentes: las culturas nacionales pertenecen al ámbito de la antropología y las organizacionales al de la sociología.

>> La gestión empresarial nunca puede modificar una cultura nacional: únicamente podrá entenderla y utilizarla. Pero sí puede crear y, en ocasiones, cambiar una cultura organizacional.

>> El concepto de “cultura” no se aplica a los individuos. Los individuos tienen personalidades, en las que influye solo en parte la cultura en la que crecieron.

GEERT HOFSTEDE

Maastricht University