



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

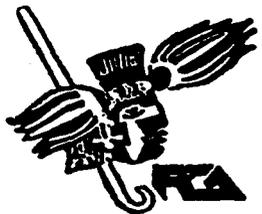
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MODELOS PARA DESCRIBIR Y EXPLICAR LOS
ESTILOS ADMINISTRATIVOS EN LA
UNION EUROPEA**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:**

FERNANDO MORETT GONZALEZ

ASESOR: L.E. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES



MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Paginación

Discontinua

A Sigrid y Silvia

AGRADECIMIENTOS

El autor desea dar las gracias al L.E. y Maestro José Silvestre Méndez Morales por su guía y orientación durante la elaboración del presente trabajo. También se agradece su ayuda a Sigrid Morett González por sus ideas para mejorar ésta tesis.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I - Metodología de la investigación.....	10
Introducción	10
1. Planeación de la investigación.....	10
A) Primer paso – Carrera	10
B) Segundo paso – Área.....	10
C) Tercer paso – Tema genérico	10
D) Cuarto paso – Tema específico	10
E) Quinto paso – Especificación del tema.....	13
F) Sexto paso – Problemas por resolver.....	14
G) Séptimo paso – Hipótesis.....	14
Hipótesis de trabajo	15
Hipótesis nula.....	15
Hipótesis alternativa.....	15
H) Octavo paso – Temario tentativo	15
I) Noveno paso – Bibliografía, hemerografía y sitios de Internet.....	18
Bibliografía.....	19
Hemerografía	19
Sitios de Internet.....	20
J) Décimo paso – Cronograma de actividades	21
2. Límites y advertencias.....	22
3. Recopilación de datos.....	24
4. Procesamiento y análisis de la información	25
5. Interpretación de los resultados	25
Capítulo II - El modelo de Geert Hofstede	27
Introducción.....	27
1. Índice de distancia del poder (PDI).....	32
2. Índice de evitación de la incertidumbre (UAI).....	39
3. Índice de individualismo/colectivismo (IDV)	54
4. Índice de masculinidad/feminidad (MAS).....	62
Capítulo III - El modelo de Edward T. Hall.....	78
Introducción	78
1. Contexto y comunicación.....	79
2. El tiempo.....	94
A) Formalidad y ritmo	94
B) Monocronía contra policronía	97
Capítulo IV - La Unión Europea.....	117
Introducción	117
1. La Unión Europea	118

2. Habilidades en idiomas extranjeros	125
3. Culturas europeas	130
Capítulo V - Explicación y descripción de los estilos administrativos en la Unión Europea basadas en los modelos de Hofstede y Hall.....	138
Introducción	138
1. Europa nórdica (escandinava).....	144
A) El estilo administrativo danés	144
B) El estilo administrativo finlandés	149
C) El estilo administrativo sueco	151
D) El estilo administrativo neerlandés	156
2. Europa anglosajona.....	160
A) El estilo administrativo británico	160
B) El estilo administrativo irlandés	165
3. Europa central (germánica)	169
A) El estilo administrativo alemán.....	169
B) El estilo administrativo austriaco	173
C) El estilo administrativo luxemburgués.....	177
4. Europa latina (mediterránea).....	181
A) El estilo administrativo belga	181
B) El estilo administrativo español.....	183
C) El estilo administrativo francés	186
D) El estilo administrativo griego	191
E) El estilo administrativo italiano	195
F) El estilo administrativo portugués	199
Conclusiones.....	204
Bibliografía	213
Hemerografía	215
Sitios de Internet.....	216

No te preocupes de las personas que no te conocen.

Preocúpate más de no conocer a otras personas.

Confucio

INTRODUCCIÓN

Un importante obstáculo para toda persona que intenta relacionarse con gente de una cultura ajena a la suya reside en reconocer la influencia de la cultura. Un administrador que opera en un ambiente conocido (p. ej. : su propio país o ciudad) reacciona automáticamente a él y sin pensarlo. Al tomar decisiones, al comunicarse con sus subordinados o con gente externa a la empresa, lo hace sin pensar. Uno no tiene que reflexionar para saber cómo se va a reaccionar al interactuar con la gente. Así, un alemán que trabaje en Berlín no se preocupa por diferencias culturales con sus colegas que provengan de Hannover. De igual manera, un sonorenses no tendrá grandes problemas con un compañero de Guadalajara. Esto sucede así debido a las influencias culturales de todas las personas de un país o región son las mismas. Se comparte el idioma, la religión, los valores, la forma de pensar, la idiosincrasia, la historia, etc. Todo esto forma parte de nuestro bagaje cultural que se ve reflejado en nuestra conducta. Por eso, cuando alguien reacciona a los estímulos de su propia sociedad, lo hace de una manera que es aceptable para su ambiente.

La sensibilidad cultural con respecto a entornos ajenos adquiere una importancia crucial en los negocios internacionales. Uno debe estar consciente de los marcos de referencia en los cuales se toman decisiones y se juzgan las acciones propias o de terceros al operar en ambientes a los cuales no se está acostumbrado.

Un administrador que trabaje en otras culturas puede ser ineficiente o sus decisiones pueden ser inapropiadas o incluso contraproducentes debido a que las acciones inconscientes son aceptables en los propios estándares culturales, pero cuyos resultados no son aceptables en el ambiente ajeno. Algo que es muy cierto pero muchos administradores pasan por alto es que *“lo que es racional para la gente que comparte la misma cultura puede ser no-racional para la gente que no comparte esa cultura.”*¹

Un ejemplo de lo anterior es lo que sucedió con un modelo de automóvil compacto de la compañía Ford en los años setenta. Ford quería introducir el modelo “Pinto” en Brasil después de haberlo producido con éxito en los Estados Unidos. Lo que los ejecutivos norteamericanos de mercadotecnia de la Ford no notaron es que la palabra “pinto” en caló brasileño se traduce como genitales masculinos pequeños. Los ejecutivos tomaron decisiones basadas en un marco de referencia que era completamente aceptable e inofensivo para su cultura. Ellos veían al nombre de “pinto” como una especie de caballo, tal y como sucede con el modelo “Mustang” que es un tipo de caballo salvaje de las praderas de Norteamérica. La imagen para ellos es de un animal noble y agradable y no encontraban ningún inconveniente en nombrar así a un automóvil. En cambio, para los brasileños, ese nombre tiene toda una connotación completamente diferente. Era lógico pensar que el automóvil no sería comercializado con éxito en ese país sudamericano mientras llevara el controvertido nombre.

Lo peor de este tipo de situaciones es que además de perder efectividad en las operaciones internacionales, se puede correr el riesgo de cometer costosas equivocaciones o poner en duda la reputación de una compañía respetada.

John Graham y Philip Cateora señalan la causa de dichos problemas:

“Una falta de empatía hacia y conocimiento de prácticas extranjeras negocios pueden crear barreras infranqueables a las relaciones de negocios exitosas. Algunos negocios traman sus estrategias con la idea de que sus contrapartes de otras culturas de negocios son similares a la suya propia y están movidas por intereses similares, motivaciones y metas —que son ‘justo como nosotros’. Aunque ellos pueden ser igual que nosotros en algunos aspectos, existen suficientes diferencias para causar frustración, mala comunicación y finalmente oportunidades de negocios fallidas si no son entendidas y respondidas con propiedad.”²

El conocimiento de la cultura de negocios, estilos de administración, actitudes y métodos de negocios que existen en un país y la disponibilidad de adaptarse a las diferencias son esenciales para el éxito en mercados internacionales.³ Cada vez es más apremiante la necesidad de *“... adaptarse a las nuevas dimensiones culturales de gestión, sin cometer demasiados errores o al menos ninguno que sea de consecuencias fatales.”⁴*

Los administradores del siglo XXI no pueden darse el lujo de retraerse del ambiente globalizado cuya importancia en los negocios aumenta día a día. La

siempre creciente interdependencia de las actividades internacionales nos obliga a desarrollar una sensibilidad cultural.

Es por eso que hay que tener muy presente que aunque la cultura se encuentra en todos los aspectos de la vida cotidiana, su presencia no siempre es advertida. Para muestra, se ofrecen los siguientes ejemplos.

En Alemania se considera descortés dirigirse a una persona por su nombre de pila en vez de su apellido, a menos que se le haya invitado específicamente a hacerlo. Siempre hay que dirigirse a la gente diciendo *Herr* o *Frau* (el equivalente de Señor y Señora) con el apellido.⁵ El apelativo *Fräulein* (señorita) casi no se usa por diversas razones. Entre ellas se encuentra la que sustenta que dicho sustantivo está en diminutivo (indicado por la terminación *-lein* y la *metáfonía*⁶ (cambio de sonido) de la letra "a" en "ä"). Una peculiaridad del idioma alemán es que todas las palabras en diminutivo adquieren el género neutro.⁷ Este capricho lingüístico no pareció caerles en gracia a las mujeres de hace unas décadas en los movimientos feministas. Eso de que se refrieran a ellas como algo de género neutro no resultó ser de su agrado. Por eso, ahora incluso a las jóvenes desde los 16 años aproximadamente se les dice *Frau*. Por su parte, un alemán que trate con mexicanos debe saber que aquí, la palabra señorita se usa como un "... término de cortesía aplicado a la mujer soltera."⁸ Incluso cuando no se conoce a ciencia cierta el estado civil de la mujer con la que hay que hablar, es muy usual usar la palabra señorita aunque la mujer esté casada o no sea muy joven. Esto es porque las

mujeres toman éste término como un halago ya que siempre se asocia la palabra señorita con mujeres jóvenes. Si un alemán, no estando consciente de las variaciones entre las culturas alemana y mexicana, comete el error de decirle señora (*Frau*) a una señorita mexicana o si viceversa un mexicano se dirige a una joven como señorita (*Fräulein*), la posibilidad de que existan roces o que se hieran las susceptibilidades es muy alta.

Otro ejemplo lo constituye el contacto visual durante una negociación. En Japón, se considera ofensivo mirar prolongadamente a los ojos, por lo que debe evitarse. Mientras que en países árabes y latinoamericanos el contacto visual es muy importante para los ejecutivos, ya que de no hacerlo, se le puede tachar a uno de ser evasivo o no digno de confianza.⁹

Muchos autores están de acuerdo en que una gran porción de los problemas de los administradores al operar en ámbitos internacionales es atribuible a los choques culturales de ejecutivos de sociedades y costumbres distintas. La efectividad de los esfuerzos administrativos puede verse seriamente afectada por la falta de entendimiento de las culturas extranjeras y, más enfáticamente, por la falta de sensibilidad hacia las prácticas y costumbres administrativas en otras culturas. Son frecuentes los casos en los cuales la insuficiente atención a los aspectos transculturales han provocado costosos errores en empresas que tratan de alcanzar un nuevo mercado. André Laurent menciona al respecto:

“La falta de apreciación de la naturaleza cultural de los conceptos, del estilo y de las prácticas de gestión, significa enormes costes [sic] de oportunidad para las empresas multinacionales. La mayoría de los ejecutivos siguen considerando las diferencias culturales como un obstáculo a las operaciones globales, mientras que sólo un puñado de corporaciones multinacionales se han comenzado a percatar que la diversidad cultural puede ser uno de sus más valiosos activos.”¹⁰

En la Europa actual, estos problemas se ven aumentados debido a su enorme riqueza cultural. Con la desaparición de fronteras internas y el libre tránsito de personas y capitales a través de sus estados miembros, la Unión Europea presenta un enorme reto para la adaptación cultural y las implicaciones que esto provoca en los estilos administrativos.

La cultura es un factor que no puede ser ignorado de ninguna manera debido a su enorme influencia en el comportamiento. En cada país, su influencia será de una forma o de otra. Esto implica que tanto el estilo administrativo como las prácticas de negocios en los distintos países difieran entre uno y otro de la misma forma que sus respectivas culturas. Esto es así *“... porque la conducta humana no es aleatoria, sino hasta cierto grado, predecible.”*¹¹ Las predicciones que hagamos de la conducta de la gente serán más precisas o tendrán mayores probabilidades de ser ciertas a medida que se conozca la cultura y su situación.¹² Lo que nos lleva a pensar que si estos factores (los aspectos culturales y lingüísticos de un país) se comprenden, es

posible anticipar los efectos y advertir las causas de las prácticas y estilos administrativos de personas en diferentes culturas. Esto es lo que se pretende demostrar con el presente trabajo, que se enfoca en los países de la Unión Europea.

Para tal propósito, se ha considerado conveniente ordenar el trabajo en cinco capítulos ordenados de la manera siguiente. El primer capítulo abarca la metodología de la investigación, donde se describen los pasos que se siguieron para elaborar ésta tesis, las hipótesis que guiaron la investigación, los límites y advertencias pertinentes así como el tratamiento de la información necesaria.

El segundo y el tercer capítulo están dedicados a presentar los modelos de Geert Hofstede y de Edward Hall de evaluación y descripción de las culturas. El primer modelo es cuantitativo ya que comprende dimensiones culturales confeccionadas en forma de índices matemáticos mientras que el último es cualitativo ya que se fundamenta en las cualidades lingüísticas de los idiomas hablados en los distintos países. Dichos modelos constituyen el marco teórico de la tesis puesto que la descripción y explicación de los estilos administrativos en la Unión Europea se basan en tales modelos.

El cuarto capítulo contiene el marco de referencia del trabajo que en este caso es la Unión Europea, en donde se habla de la historia de la Unión desde sus inicios a

finales de la década de los cincuenta hasta la actualidad, así como las características culturales de los países adheridos a la Unión.

El último capítulo incorpora los estilos administrativos en los países miembros de la Unión Europea, según los fundamentos teóricos propuestos por los modelos de Hall y Hofstede. Los estilos se han agrupado de acuerdo a la similitud cultural de sus países. Por tal motivo, los estilos quedan comprendidos en cuatro grupos: Europa escandinava, Europa anglosajona, Europa germánica y Europa latina.

NOTAS

- ¹ Hofstede, Geert - *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990. [Traducción del autor]
- ² Cateora, Philip y Graham, John - *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999. [Traducción del autor]
- ³ *Ibidem*.
- ⁴ Kets de Vries, Manfred y Mead, Christine - "Identificando el talento de gestión para un entorno pancuropeo", *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- ⁵ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁶ Conocida en alemán como *Umlaut*.
- ⁷ Recordemos que el idioma alemán, a diferencia del español, cuenta con tres géneros: el masculino, el femenino y el neutro.
- ⁸ García-Pelayo, Ramón - *Pequeño Larousse ilustrado*, México, Larousse, 1986.
- ⁹ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ¹⁰ Laurent, André - "La gestión, a través de culturas y fronteras nacionales", *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- ¹¹ Hofstede, Geert op. cit.
- ¹² *Idem*.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Para la correcta elaboración de un trabajo de investigación es necesario cumplir con el método científico. En este capítulo se muestran los pasos que se siguieron para la realización de la presente tesis.

1. Planeación de la investigación

A) Primer paso – Carrera

La carrera que cursa el sustentante es la de la licenciatura en Administración.

B) Segundo paso – Área

De las áreas que en las cuales actualmente se divide la carrera de Administración, la elegida fue la de teorías de la administración y la organización.

C) Tercer paso – Tema genérico

El tema genérico seleccionado es el de los enfoques de la administración.

D) Cuarto paso – Tema específico

El tema específico elegido es el de la administración transcultural. Antes de continuar, se procede a explicar a qué se refiere dicho término.

Conforme se van haciendo nuevas investigaciones, las contribuciones se van agregando a la teoría de la administración. Un enfoque relativamente reciente es el de la *administración transcultural*. En textos norteamericanos, este término se encuentra como *cross-cultural management*¹ o como *intercultural management*.²

Según los autores Vern Terpstra y Kenneth David, en una revisión de 11 219 artículos en 24 publicaciones estadounidenses importantes, se encontró que los textos que trataban de la administración intercultural sólo representaban un 3.6%. De esa cantidad, únicamente el 0.9% correspondían a estudios interculturales (enfocados en la interacción entre miembros de una organización de dos o más países).³

La definición que da Nancy Adler sobre la administración intercultural es la siguiente:

*"... el estudio de la conducta de la gente en organizaciones localizadas en diferentes culturas y naciones alrededor del mundo. Se enfoca en la descripción y explicación de la conducta organizacional a través de los países y las culturas, y quizás lo más importante, la interacción de personas de diferentes países trabajando dentro de la misma organización o en el mismo ambiente de trabajo."*⁴

El término de administración transcultural es utilizado por autores europeos como André Laurent, quien se refiere a este tema como *gestión transcultural*.⁵

Los diccionarios presentan las siguientes definiciones para intercultural, *cross-cultural* y transcultural, que cuyas diferencias entre cada una, como veremos, son muy sutiles:

- Intercultural – “entre personas de diferentes culturas.”⁶
- Cross-cultural – “de o relacionado con diferentes culturas, naciones, etc. o comparaciones entre ellas.”⁷
- Transcultural – “que involucra, abarca, o que se extiende a través de dos o más culturas.”⁸

Recientemente se han publicado libros que versan sobre la administración transcultural. Entre los ejemplos se cuenta con la obra “Transcultural management: A new approach for global organizations” del japonés Atsushi Funakawa⁹ y “Transcultural management: How to unlock global resources” del canadiense Albert Koopman.¹⁰ En un artículo del Journal of European Industrial Training titulado “Enhancing the competitive advantage of transcultural businesses” los británicos Stephen Gatley y Ronnie Lessem abordan también el tema de la administración transcultural, usando *implícitamente* la definición de administración intercultural de Adler¹¹, que se menciona más arriba. Todos estos autores y sus distintas aportaciones al referirse ya sea a la administración intercultural o transcultural (incluyendo a la llamada *cross-cultural management*), tienen un elemento común a destacar: la interacción y conducta de personas y

organizaciones de diferentes culturas, o en otras palabras, los ambientes de diversidad cultural y su impacto en la administración. En este sentido se empleará el término de *administración transcultural*.

E) Quinto paso – Especificación del tema

El estudio de los diferentes estilos y prácticas administrativas de los distintos países y culturas es tarea de la administración transcultural. Es obvio que existe un sinnúmero de culturas y cientos de países en el mundo entero en donde la administración transcultural puede llevar su campo de acción. Al limitar el ámbito de la presente investigación, se ha optado solamente al ambiente cultural de la Unión Europea.

Con el fin de aportar herramientas para la medición de la conducta de la gente en organizaciones de diferentes culturas y países, varios investigadores han desarrollado modelos de evaluación cultural, los cuales tienen muchas aplicaciones prácticas. El diseño e implantación de estrategias internacionales de mercadotecnia y la administración y desarrollo de recursos humanos en empresas globales son tan solo unos cuantos de los muchos usos que pueden dárseles a estos modelos.¹² La aplicación que se les tratará de dar en la presente investigación es la de descripción y explicación de los estilos administrativos en el ambiente cultural de los países que conforman la Unión Europea. Por tanto, la especificación del tema es la siguiente: “Modelos para describir y explicar los estilos administrativos en la Unión Europea.”

F) Sexto paso – Problemas por resolver

Según la especificación del tema, los problemas que en particular llaman la atención del autor de la presente investigación son:

- ¿Es posible describir y explicar los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea mediante modelos?
- ¿Cómo son los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea de acuerdo a los modelos?

G) Séptimo paso – Hipótesis

Antes de señalar las hipótesis, es pertinente proponer algunas definiciones que serán de utilidad en el trabajo:

- Estilo administrativo – de acuerdo con la definición desarrollada por la prestigiosa empresa consultora McKinsey & Company en su enfoque de las 7-S, un estilo es el *“modo de comportamiento de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.”*¹³
- Modelo – de acuerdo con el Maestro José Silvestre Méndez, *“es la representación simplificada de la realidad que la explica y la describe.”*

Como se verá más adelante, en esta investigación se habla de modelos describir y explicar los estilos administrativos.

Hipótesis de trabajo

- Sí es posible explicar y describir mediante modelos los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea.

Variable dependiente: los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea

Variable independiente: los modelos para explicar y describir los estilos administrativos en la Unión Europea.

Hipótesis nula

- No es posible explicar y describir los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea mediante modelos.

Hipótesis alternativa

- La descripción y explicación de los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea no puede llevarse a cabo mediante modelos, sino únicamente por la experiencia, la observación directa y la convivencia *in situ*.

H) Octavo paso – Temario tentativo

El temario tentativo para la presente investigación, basado en la hipótesis antes mencionada y en el análisis documental es el siguiente:

Índice

Introducción

Capítulo I – Metodología de la investigación

- 1. Planeación de la investigación**
- 2. Límites y advertencias**
- 3. Recopilación de datos**
- 4. Procesamiento y análisis de la información**
- 5. Interpretación de los resultados**

Capítulo II – El modelo de Geert Hofstede

- 1. Introducción**
- 2. Índice de distancia del poder (PDI)**
- 3. Índice de evitación de la incertidumbre (UAI)**
- 4. Índice de individualismo/colectivismo (IDV)**
- 5. Índice de masculinidad/feminidad (MAS)**

Capítulo III – El modelo de Edward T. Hall

- 1. Introducción**

2. El énfasis en la comunicación

A) Contexto y comunicación

3. El tiempo

A) Formalidad y ritmo

B) Monocronía contra policronía

Capítulo IV – La Unión Europea

1. Introducción

2. La Unión Europea

3. Habilidades en idiomas extranjeros

4. Culturas europeas

Capítulo V – Explicación y descripción de los estilos administrativos en la Unión Europea basadas en los modelos de Hofstede y Hall

1. Introducción

2. Europa nórdica (escandinava)

A) El estilo administrativo danés

B) El estilo administrativo finlandés

- C) El estilo administrativo sueco
- D) El estilo administrativo neerlandés

3. Europa anglosajona

- A) El estilo administrativo británico
- B) El estilo administrativo irlandés

4. Europa central (germánica)

- A) El estilo administrativo alemán
- B) El estilo administrativo austriaco
- C) El estilo administrativo luxemburgués

5. Europa latina (mediterránea)

- A) El estilo administrativo belga
- B) El estilo administrativo español
- C) El estilo administrativo francés
- D) El estilo administrativo griego
- E) El estilo administrativo italiano
- F) El estilo administrativo portugués

Conclusiones

D) Noveno paso – Bibliografía, hemerografía y sitios de Internet

Para la elaboración de la presente investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Bibliografía

La mayoría de los textos utilizados tratan como tema principal la administración y los negocios internacionales. Esto es así puesto que la cultura y su influencia en la administración es un tópico de gran relevancia para el administrador que opera en varios países. Aunque la mayoría de las aportaciones son hechas por autores norteamericanos (p. ej.: Bartlett, Daniels, Cateora, Evans, Hall, Moran, Victor, Stripp, Graham, entre otros), se han buscado también obras de autores europeos, entre ellos: Hofstede, Laurent, Makridakis, Viedma, Vallette-Florence y Kets de Vries. También se han incluido los trabajos de autores de otras nacionalidades como por ejemplo: Koopman, Méndez, Funakawa, Ávila, Ghoshal, entre otros. Casi la totalidad de los textos (tanto bibliográficos como hemerográficos y de Internet) se encontraron en inglés, muy pocos estaban disponibles en otros idiomas como español, alemán y francés.

Hemerografía

En cuanto a las fuentes hemerográficas, todas excepto una pertenecen a autores europeos. Estas publicaciones periódicas están dedicadas, al igual que los textos bibliográficos antes mencionados, principalmente a la administración internacional y a la divulgación de hallazgos de recientes investigaciones en el tema.

Sitios de Internet

La Internet fue muy útil para recuperar información actualizada y valiosa. Sin embargo, la mayoría de los sitios encontrados corresponden a fuentes de referencia. De igual manera, se intentó conseguir más aportaciones de autores europeos, entre las que se hallaron fueron las de Hartmut, Fontaine, Dreschel y Schmidt.

J) Décimo paso - Cronograma de actividades

Estos son los tiempos estimados para cada actividad, con sus tiempos reales según su grado de avance.

Figura 1-1. Cronograma de actividades

Núm	Actividad	Inicio	Control	Tiempo	2001			2002					
					Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
1	Planación de la investigación	01-oct	E	6									
			R	16	■	■	■	■	■	■	■		
a)	Elección del tema específico	01-oct	E	1									
			R	1	■								
b)	Planteamiento del problema	08-oct	E	1									
			R	1	■								
c)	Análisis documental preliminar	15-oct	E	2									
			R	2	■								
d)	Planteamiento de hipótesis	29-oct	E	4									
			R	11		■	■	■	■				
e)	Taller tentativo	03-dic	E	1									
			R	1									
2	Investigación documental	03-dic	E	6									
			R	8			■	■	■	■			
3	Análisis de la información	01-ene	E	8									
			R	13				■	■	■	■	■	
4	Redacción inicial	10-oct	E	21									
			R	24	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Captura en computadora	10-oct	E	21									
			R	24	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Impresión y presentación	18-mar	E	4									
			R										

2. Límites y advertencias

En esta tesis se presentan tan sólo dos de los varios modelos de administración transcultural que existen en la actualidad, entre los cuales se encuentran: el modelo de siete dimensiones de Fons Trompenaars, los estándares culturales de Alexander Thomas, el modelo de zonas geo-culturales de Wendy Hall, el modelo de Schwartz, la “telaraña cultural” de Bettina Schmidt, Hartmut Behr y Paul Dreschel, el análisis de Hampden-Turner y Trompenaars, el modelo de R. Lessem y F. Neubauer, el “Sistema de Análisis y Perfilado Cultural” (Cultural Profiling and Analysis System, CPAS) de Stephen Gatley y Ronnie Lessem, el modelo de Triandis, los cinco “lentes culturales” de Mary O’Hara-Devereaux y Robert Johansen, el Análisis de la Confianza de F. Fukuyama, y el modelo socio-histórico “Euromanagement” de H. Bloom, R. Calori y P. de Woot. No es la intención del autor el tocar a profundidad todos estos modelos, ya que no lo permiten ni el tiempo ni el espacio en este trabajo.

En ningún momento se pretende afirmar que los modelos de Geert Hofstede o de Edward T. Hall (o de cualquier otro autor) son la única y mejor respuesta a los problemas que expone la administración transcultural. Cada modelo tiene tanto ventajas como inconvenientes. Sin embargo se ha considerado de utilidad tratar solamente los modelos de Hall y Hofstede por dos motivos: el primero, porque los modelos antes mencionados contienen información o mediciones de todos los países miembros de la Unión Europea; y el segundo, porque ambos modelos

se complementan en el sentido de que uno es cualitativo y el otro es cuantitativo, uno no cancela o invalida al otro, sino más bien pueden usarse simultáneamente, algo que se hizo en el presente trabajo.

Un supuesto básico en la elaboración y aplicación de los modelos arriba mencionados es que se asume que la mayoría de las personas de una sociedad dada se comporta de manera más o menos homogénea y que la cultura está contenida dentro de los límites fronterizos de un país. Los patrones de migración desde y hacia un país y la inevitable mezcla de culturas dentro de los países (y las empresas) no inciden en el carácter nacional. Las empresas multinacionales, a pesar de la gran mezcla de nacionalidades y culturas diferentes que representan, no parecen influir demasiado en los valores de cada nacionalidad. Incluso en grandes corporaciones multiculturales, que se jactan de contar con culturas corporativas estandarizadas que marcan cómo debe comportarse la gente en todas las filiales en cualquier parte del mundo, se ha encontrado que “... los supuestos y valores culturales profundamente arraigados, con respecto al poder, a la autoridad, a la estructura, a la jerarquía, al control o a la coordinación, aparentemente no cambian como resultado de la enmarcación corporativa.”¹⁴ En otros estudios realizados por empresas norteamericanas en sus filiales europeas, se descubrió que “... los alemanes fueron levemente más alemanes, los holandeses más holandeses, y así sucesivamente — a pesar de o a causa de vivir y trabajar juntos en la misma corporación.”¹⁵

En cuanto a los estilos administrativos descritos en el quinto capítulo, cabe hacer una aclaración. Ningún estilo es intrínsecamente malo o bueno, ni superior o inferior con respecto a los demás. Simplemente refleja la cultura de una sociedad y como lo señalan Méndez et al., no es posible hablar de "... 'culturas avanzadas', en contraste con ... 'culturas atrasadas', que habrían de aspirar a lograr el modelo de las primeras, aún a costa del deterioro [o modificación] de su riqueza simbólica ..."¹⁶

Los estilos administrativos descritos aquí corresponden a los quince países que son miembros de la Unión Europea, al momento de elaborar este trabajo (primavera del 2002). No se incluyen los países próximos a ser aceptados en la Unión.

Una vez presentados los límites y advertencias de ésta investigación, se procede a exponer los apartados correspondientes a la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de la información y la interpretación de los resultados.

3. Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante una investigación documental en libros y en la red Internet.

Todas las publicaciones periódicas (excepto una) fueron extraídas de la Internet en las siguientes bases de datos:

- Journal of international business studies (<http://www.jibs.net/>) y

- Emerald Management (<http://www.emeraldinsight.com>).

La información acerca de la Unión Europea se obtuvo del sitio oficial de la UE en <http://www.europa.eu.int/>. Gran parte de la bibliografía fue hallada gracias al catálogo en línea de libros de la UNAM (LIBRUNAM). El resto fue encontrado con la ayuda del programa Copernic 2001, que se conecta a varios motores de búsqueda en Internet.

4. Procesamiento y análisis de la información

Luego de obtener los textos, el material fue leído y la información que resultaba relevante para el tema de la investigación fue capturada en computadora mediante el procesador de textos Microsoft Word. Al mismo tiempo se fueron elaborando las fichas bibliográficas, de resumen, etc. Finalmente, las fichas fueron agrupadas de acuerdo con el temario tentativo. El mapa y las gráficas fueron confeccionados a través del programa Microsoft Excel e incorporados en documentos de Word.

5. Interpretación de los resultados

Finalmente, por medio del método inductivo se procedió a explicar y describir los estilos administrativos en los diferentes países miembros de la Unión Europea con base principalmente en el análisis de las investigaciones de G. Hofstede y E. T. Hall. También se adjuntan las aportaciones y experiencias de varios autores, que contribuyen a enriquecer y explicar mejor el tema.

NOTAS

- ¹ Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999. A este término también se le conoce en inglés como *managing across cultures* (administración a través de las culturas).
- ² Terpstra, Vern y David, Kenneth – *The cultural environment of international business*, EUA, South-western Publishing, 1991.
- ³ *Ibidem*.
- ⁴ Terpstra, Vern et al., op. cit. [Traducción del autor]
- ⁵ Laurent, André - “La gestión, a través de culturas y fronteras nacionales”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992. En España el término más usual para la administración es el de gestión. También en Francia (de donde proviene este autor) es muy común este sinónimo para la palabra administración. Incluso el diccionario define a la palabra gestión como “acción y efecto de administrar.” [García-Pelayo, Ramón – *Pequeño Larousse ilustrado*, México, Larousse, 1986]
- ⁶ *Compton's Interactive Encyclopedia*, Compton's NewMedia, Inc., 1994, 1995.
- ⁷ *Ibidem*.
- ⁸ “Merriam-Webster's Collegiate Dictionary”, Merriam-Webster Incorporated, 2001, <http://members.cb.com/cgi-bin/dictionary?va=transcultural>
- ⁹ Funakawa, Atsushi – *Transcultural management: a new approach for global organizations*, EUA, Jossey-Bass, 1997.
- ¹⁰ Koopman, Albert – *Transcultural management: how to unlock global resources*, Gran Bretaña, Blackwell, 1994.
- ¹¹ Gately, Stephen y Lessem, Ronnie - “Enhancing the competitive advantage of transcultural businesses”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 9, 1995, <http://barbarina.cmceraldinsight.com/vl=31465766/ci=12/rw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n2/s1/p3>
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz – *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998.
- ¹⁴ Laurent, André op. cit.
- ¹⁵ *Idem*.
- ¹⁶ Méndez, José S.; Zorrilla, Santiago; Monroy, Fidel – *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1993.

EL MODELO DE GEERT HOFSTEDÉ

Introducción

La forma en que la gente se comporta, lo que piensa (tanto de sí misma como de los demás), la lengua que habla, su estilo de vida, su sistema de creencias y los valores que adopta son todas funciones de la cultura. Según una de las primeras y más famosas definiciones de cultura del antropólogo Edward Tylor, que data de 1871¹, la cultura *“es la parte del ambiente humano creada por el hombre (la suma total de conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otras capacidades y hábitos adquiridos por los humanos como miembros de la sociedad.”*²

El japonés Atsushi Funakawa tiene otra definición de cultura, la cual a su vez está basada en los estudios de Geert Hofstede, principalmente en la obra *“Cultures and organizations: software of mind.”*: *“la cultura puede ser definida como la programación mental, software mental, predisposiciones mentales de una persona.”*³

Hay que tener en cuenta que las costumbres o prácticas de negocios son tan parte de la cultura de un país como lo es su lenguaje. La cultura, además de marcar la forma de actuar de cada día, también establece patrones generales de comportamiento. En consecuencia, los administradores no pueden excluirse de la

influencia de los valores, el idioma, la política, la familia, la idiosincrasia y todo lo que representa su entorno particular. Como lo menciona Hofstede, la cultura o más bien las diferencias culturales “... tienen profundas consecuencias para la validez y transferencia de teorías y métodos de trabajo de un país a otro.”⁴ Funakawa confirma lo anterior: “Dada la naturaleza extendida de la cultura, es obvio que influencia casi todos los aspectos de la administración.”⁵

Fons Trompenaars sugiere que “... las culturas corporativas son una expresión de sus respectivas culturas nacionales, de las cuales surge la empresa, o mejor dicho, la administración”⁶

En apoyo a esta idea, Harold Koontz y Heinz Wehrich afirman: “es posible que la influencia de la cultura nacional sobre la cultura [corporativa] no sea inmediatamente advertible, aunque se refleja en la conducta [corporativa] y en las prácticas administrativas.”⁷

La forma de llevar a cabo los negocios en un país está marcada por la conducta de la gente de dicho país, es decir, que la cultura de una sociedad que determina la conducta para la vida diaria de sus miembros también determina la conducta de negocios en cada país.

Gatley y Lessem establecen dos suposiciones generales acerca de la cultura⁸:

1. Las diferencias nacionales culturales sí existen y están asociadas con un cierto número de valores compartidos.

2. Estos sistemas de valores compartidos influyen las actitudes de la gente en sus vidas laborales adultas.

Dicho de otra forma, la conducta de la gente tanto en ambiente de negocios como en ambiente de vida cotidiana, es influenciada todo el tiempo por la cultura.

La influencia de la cultura en la administración ha motivado a varios investigadores a profundizar en el tema y a buscar nuevas formas de entender este fenómeno. Uno de ellos es el psicólogo holandés Geert Hofstede, quien ha proporcionado un amplio estudio acerca de cómo los valores culturales afectan los negocios internacionales. En un estudio de los empleados en una enorme empresa multinacional a través de sus filiales internacionales⁹, con el apoyo del Institut pour l'Études des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE)¹⁰ en Lausana, Suiza y del Instituto Europeo para Estudios Avanzados en Administración en Bruselas, se examinaron a 88 000 personas en 66 países y con la aplicación de 117 000 cuestionarios (traducidos en 20 idiomas)¹¹, se encontró que las culturas de las naciones estudiadas diferían en cuatro dimensiones primarias a las que Hofstede bautizó con los nombres de **índice de distancia del poder**, **índice de evitación de la incertidumbre**, **índice de individualismo** e **índice de masculinidad**. En este trabajo se incluyen sus abreviaciones originales en inglés.

Hofstede halló que “... la nacionalidad de los informantes afecta los puntajes de las preguntas [de los cuestionarios que se aplicaron] en una forma altamente significativa.”¹²

Y aunque en varias preguntas de la encuesta la varianza que ocasionaba el factor nacionalidad sobre los informantes era del 4.2%, eso era “... sin embargo, 16 veces más de lo que se podía esperar sobre la base de la pura suerte.”¹³

Cada uno de los índices antes mencionados fue elaborado para evaluar numéricamente a los países sometidos al estudio, dando como resultado una puntuación que permite hacer comparaciones objetivas entre ellos. Dichos índices fueron hechos de tal forma que las respuestas a los cuestionarios determinaran, mediante análisis estadísticos, las puntuaciones para cada país. Hofstede tenía la intención de que las cantidades de los puntajes oscilaran entre 0 (el más bajo) y 100 (el más alto), para facilitar su manejo. De cualquier forma, a mayor puntaje, mayor será la presencia de las características observadas para cada índice. La figura 2-1 muestra los puntajes obtenidos para cada país, así como el lugar que ocupa dentro de la lista de países, con tal de ubicarlos más fácilmente y saber a simple vista el orden que guardan entre sí.

Éste capítulo trata precisamente de las investigaciones de Hofstede que dieron forma a su modelo que comprende las cuatro dimensiones o índices arriba mencionados. Es por eso que el capítulo se divide en cuatro secciones en las que se explica a detalle cada uno de ellos.

Figura 2-1. Dimensiones culturales de Hofstede y puntajes de países de la Unión Europea

PAÍS	PUNTAJE PDI	LUGAR	PUNTAJE UAI	LUGAR	PUNTAJE IDV	LUGAR	PUNTAJE MAS	LUGAR
Alemania (Ale)	35	45	65	31	67	15	66	10
Austria (Aus)	11	57	70	26	55	21	79	3
Bélgica (Bel)	65	21	94	5	75	8	54	25
Dinamarca (Din)	18	55	23	55	74	9	16	54
España (Esp)	57	32	86	11	51	23	42	42
EUA (EUA)	40	41	46	46	91	1	62	17
Finlandia (Fin)	33	50	59	34	63	17	26	51
Francia (Fra)	68	17	86	10	71	10	43	39
Gran Bretaña (GB)	35	47	35	51	89	3	66	11
Grecia (Gre)	60	29	112	1	35	33	57	20
Guatemala (Gua)	95	2	101	3	6	57	37	47
Irlanda (Iri)	28	53	35	52	70	12	68	8
Italia (Ita)	50	36	75	25	76	7	70	5
Japón (Jap)	54	35	92	7	46	25	95	1
Malasia (Mal)	104	1	36	50	26	39	50	29
México (Mex)	81	5	82	19	30	35	69	7
Países Bajos (PB)	38	43	53	38	80	5	14	55
Portugal (Por)	63	26	104	2	27	38	31	49
Singapur (Sin)	74	14	8	57	20	43	48	31
Suecia (Sue)	31	52	29	53	71	11	5	57

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.; "National Cultures", ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/4aba.html> Se eligieron estos de la lista de 57 países y regiones. México, Estados Unidos, Japón y aquellos países que obtuvieron los máximos y mínimos de puntaje en cada índice (sin importar que no pertenecieran a la Unión Europea) fueron incluidos como referencia. Luxemburgo no apareció en los estudios. Las letras entre paréntesis frente a cada país son las abreviaturas que se usaron más adelante. PDI, UAI, IDV y MAS son las abreviaturas para designar los índices de distancia del poder, de evitación de la incertidumbre, de individualismo y de masculinidad respectivamente.

1. Índice de distancia del poder (PDI)¹⁴

El primer índice en prepararse fue el índice de la distancia del poder (PDI). Para su elaboración, Hofstede se basó en la Teoría de la Reducción de Distancia del Poder de Mulder según la cual “... los subordinados tratarán de reducir la distancia del poder entre ellos mismos y sus jefes y los jefes tratarán de mantener o incrementarla.”¹⁵ Ambas tendencias de disminución y aumento de dicha distancia encuentra su equilibrio debido al ambiente social determinado. Los expertos en sociología concuerdan con la idea de que “... los sistemas de estratificación son extremadamente dependientes de la cultura”¹⁶, lo que sugiere que un líder autocrático es así por la sociedad en la que vive y que no necesariamente será aceptado y/o efectivo en otra cultura con normas sociales diferentes.

Puesto que el fundamento del trabajo de Hofstede se encuentra en la teoría de Mulder, se ha considerado pertinente incluir sus aportaciones en este apartado. De acuerdo con Mulder, el poder se define como “*el potencial para determinar o dirigir (hasta cierto grado) la conducta de otra persona/ otras personas más de lo que sucede en sentido contrario.*”¹⁷

Para la creación de su teoría, Mulder confirmó cerca de 20 hipótesis en sus experimentos y trabajos de campo. Entre las más importantes se encuentran las siguientes¹⁸:

- El mero ejercicio del poder proporciona satisfacción

- El individuo más poderoso tratará de mantener o aumentar la distancia del poder con respecto al individuo menos poderoso.
- A mayor distancia del poder, mayor será el esfuerzo por incrementarla
- Las personas tratarán de reducir la distancia del poder entre ellos mismos y las personas más poderosos
- A menor distancia del poder, mayor será la tendencia a reducirla.
- La tendencia de los poderosos de mantener la distancia del poder y la tendencia de los menos poderosos a reducirla se refuerzan la una a la otra.

Con base en todo lo anterior, Hofstede proporciona el siguiente concepto de la distancia del poder:

“La distancia del poder es una medida del poder interpersonal o influencia entre [el jefe] y [el subordinado] como se percibe por el menos poderoso de los dos, [el subordinado].”¹⁹

Dicho en otras palabras, la distancia del poder es la diferencia de “poderes” o influencias tanto del jefe como del subordinado. Hofstede confirma lo que se mencionó más arriba: *“... que la distancia del poder ... la cual es aceptada por tanto [el jefe] como por [el subordinando] y apoyada por su entorno social es, hasta un grado considerable, determinada por su cultura nacional.”²⁰*

La diferencia de poder en los niveles y posiciones dentro de una organización es necesaria, e incluso "... inevitable y funcional."²¹ Para Hofstede, la desigualdad en la distribución del poder entre los miembros es la esencia de la organización. Y esto es así para superar temporalmente a la Ley de la Entropía.²² De lo contrario, el desorden no permitiría el buen funcionamiento de las organizaciones, sin importar de que tipo sean: públicas, privadas con o sin fines de lucro, etc. Es por eso que siempre habrá un superior y un subordinado, con el fin de disminuir la anarquía y la falta de coordinación, que de otra forma llevaría a la organización al caos. Hofstede comenta: "*incluso las organizaciones designadas para ser igualitarias, tales como los partidos políticos, desarrollan sus élites de poder; esto es la Ley de Hierro de la Oligarquía de Michels.*"²³

Una de las preguntas para medir el índice de distancia del poder (PDI) fue: "¿Qué tan frecuentemente, según su experiencia, ocurre el siguiente problema: los empleados están temerosos de expresar desacuerdo con sus jefes?"²⁴ Como puede apreciarse, las respuestas a esta pregunta durante las encuestas reflejan las percepciones del estilo de toma de decisiones de los superiores ("régimen" organizacional)²⁵ y el miedo de los subordinados a disentir o contradecir a sus jefes. En dicha pregunta se presupone que a mayor frecuencia de los empleados a tenerle miedo a sus jefes, mayor distancia del poder existe entre ambos.

Un ejemplo del temor a disentir que se presenta en países de muy alto **PDI** lo ofrece Whyte al hablar de Venezuela (que ocupa el quinto lugar entre 57 países, [PDI=81]):

“En una sociedad altamente estratificada donde todos los poderes están concentrados en las manos del superior, el subordinado aprende que puede ser peligroso cuestionar una decisión del superior. En este tipo de situación, la gente aprende a comportarse sumisamente —al menos en la presencia del jefe. Ellos aprenden a no agitarse y discutir con él, cara a cara. Entonces, cuando no hay razón para temer, todavía no sienten que sea natural hablar de ello.”²⁶

Ambientes como el que Whyte describe impiden la fácil convivencia de los que tienen poder y los que no lo tienen. Las relaciones entre ambos grupos son ásperas y existe un clima de temor entre los subordinados.

Como se puede apreciar, el **índice de distancia del poder (PDI)** se enfoca en la orientación de la autoridad. Este índice mide la tolerancia a la desigualdad social, es decir, la desigualdad de poder entre superiores y subordinados en un sistema social.²⁷ Las sociedades evaluadas con un alto grado de distancia del poder tienden a ser jerárquicas con miembros que frecuentemente utilizan la coerción, manipulación y la herencia como fuentes de poder.²⁸ Dichas sociedades tienden a ser *elitistas*.²⁹ Un ejemplo de este tipo de culturas es la hindú (PDI=77 y lugar 11),

en donde el sistema de castas, aunque abolido formalmente, sigue marcando la vida de la gente muy profundamente.³⁰ En la India, el simple hecho de que una persona de una casta superior volteé a ver a otra de una casta inferior es motivo suficiente para ser degradado. La distancia entre los ricos y los pobres (los que ostentan el poder y los demás) es abismal. Los jefes (no solamente en la India sino en cualquier país de alto **PDI**) tienden a ser del tipo autocrático o paternalista, y por consiguiente, los empleados tienen más miedo de estar en desacuerdo con ellos.³¹ Al contrario se encuentran los países con bajo **PDI**. Ahí, la equidad es valorada y el conocimiento y el respeto son considerados fuentes de poder.³² Esas sociedades son consideradas *pluralistas* (al contrario de las elitistas).³³ En estos países, los empleados tienden a preferir a un superior con un estilo consultivo, lo que implica una interdependencia entre subordinado y jefe.³⁴ Esas diferencias en distancia del poder entre los países se ven reflejadas en las opiniones de los administradores, como lo demuestran Bartlett y Ghoshal:

“Por ejemplo, los administradores franceses indican que la función más importante de un administrador es controlar, mientras que los administradores británicos dicen que es coordinar. Esto refleja diferentes actitudes hacia el poder. Para los franceses, el control se deriva de la jerarquía; para los británicos, la coordinación es lograda a través de la persuasión y la negociación, ya que el jefe no es visto como alguien con todo el poder.”³⁵

Las culturas con alto **PDI** son más propensas a tener una desconfianza general hacia los demás ya que el poder descansa en el individuo (en lugar de descansar en la posición jerárquica) y este es aplicado mediante el uso de la fuerza en vez de ser legítimo. Un alto **PDI** también indica que existe una percepción de diferencias entre superior y subordinado y una creencia de que aquellos que tienen el poder también tienen prerrogativas. Por ejemplo, el director de una compañía seguramente no checa tarjeta de entrada si sus obreros lo hacen o puede ser que tenga un comedor especial o un baño privado. En sociedades con un bajo índice de distancia del poder no se espera que tales privilegios existan.³⁶ Es interesante notar que, por ejemplo, en Suecia (bajo **PDI**) la constitución otorga a cualquier ciudadano el derecho de leer el correo del primer ministro.

En la figura 2-2 se presentan las características más sobresalientes en los países de alto y bajo índice de distancia del poder. Es pertinente citar al mismo Hofstede con respecto a la "polarización" entre bajo y alto **PDI** (así como para el resto de los índices):

*"Esta es una dicotomía que sirve para clarificar las distinciones, pero uno debería tener en mente que (1) el PDI es un continuo, de forma que los países no están simplemente polarizados entre 'alto' y 'bajo' sino que pueden estar en cualquier lugar en medio; (2) no todas las connotaciones aplican con igual fuerza a un país dado; y (3) los individuos en los países muestran un amplio rango de variación alrededor de las normas sociales del país."*³⁷

Figura 2-2. Connotaciones y normas sociales en el Índice de Distancia del Poder

PAÍSES DE BAJO PDI	PAÍSES DE ALTO PDI
La delegación de autoridad es común	La concentración de la autoridad es común
Menor desigualdad de poder	Mayor desigualdad de poder
Los empleados prefieren a los jefes consultivos	Los empleados pierden el respeto por jefes consultivos
La supervisión cercana es evaluada negativamente por los subordinados	La supervisión cercana es evaluada positivamente por los subordinados
Las instrucciones detalladas no siempre son necesarias	Para los subordinados, un buen jefe siempre da instrucciones detalladas
Sentimientos mezclados de los jefes por la distribución de la capacidad de liderazgo e iniciativa	Apoyo ideológico de los jefes por una amplia distribución de la capacidad de liderazgo e iniciativa
La gente es interdependiente	Poca gente es independiente, la mayoría es dependiente
La jerarquía significa una desigualdad de roles establecida por conveniencia	La jerarquía significa desigualdad existencial
Posibilidad de consulta informal a los empleados sin participación formal.	Posibilidad de participación formal de los empleados sin consulta informal
Los superiores son gente como uno	Los subordinados consideran a los superiores como de una clase diferente
Los subordinados son gente como uno	Los superiores consideran a los subordinados como de una clase diferente
Los empleados son más libres de pedir aumentos de salario	Creencia de que los empleados no deberían pedir un incremento de salario
Sentimientos mezclados acerca de la participación de los empleados en la administración	Apoyo ideológico por la participación formal de los empleados en la administración
Las actitudes autoritarias son cuestión de personalidad	Las actitudes autoritarias son una norma social
Los empleados mejor educados tienen menos valores autoritarios que los que cuentan con bajos niveles de educación	Los empleados con altos y bajos niveles de educación muestran valores similares acerca de la autoridad
El uso del poder es legítimo y esta sujeto al juicio entre lo bueno y lo malo	El poder es un hecho básico de la sociedad el cual precede a lo bueno y lo malo. Su legitimidad es irrelevante
Pirámides organizacionales más planas	Pirámides organizacionales altas
Menor valoración por la obediencia	Mayor valoración por la obediencia
La cooperación entre la gente sin poder puede basarse en la solidaridad	La cooperación entre la gente sin poder es difícil de llevar a cabo debido a la poca fe en la gente
Alta valoración por la independencia (derecho a hacer lo que uno quiere o como uno quiere, ser libre de tomar decisiones propias)	Alta valoración por el conformismo (hacer lo que aceptado y propio)
Mayor apertura a nuevas ideas y métodos	Mayor resistencia al cambio
Los empleados, generalmente, tienen la iniciativa	La iniciativa la tiene, por lo regular, el jefe
Los empleados muestran menos miedo de estar en desacuerdo con sus jefes	Los empleados muestran temor por disentir o no estar de acuerdo con sus jefes
Para las mismas ocupaciones, se necesitan menos años de educación	Para las mismas ocupaciones, es necesario contar con más años de educación
Toda la gente tiene derechos iguales	Los que ostentan poder tienen derecho a privilegios
Los empleados muestran más cooperatividad	Los empleados son más reuentes a confiar los unos en los otros
Percepción de que los jefes muestran más consideración	Percepción de que los jefes muestran menor consideración
Énfasis en la recompensa, en el poder legítimo del experto	Énfasis en el poder coercitivo y de referencia
La gente poderosa trata de verse menos poderosa de lo que es	La gente poderosa trata de verse lo más poderosa posible
De las cualidades más admirables en una persona se encuentran la iniciativa y la creatividad	De las cualidades más admirables en una persona se encuentran la dedicación y la lealtad a su compañía
Fuerte ética del trabajo percibida (fuerte rechazo de la idea de que a la gente le disgusta el trabajo)	Débil ética del trabajo percibida (creencia frecuente de que a la gente le desagrada el trabajo)
Percepción de que los jefes toman decisiones después de consultar a los subordinados	Percepción de que los jefes toman decisiones autocrática y paternalísticamente
Menor centralización	Mayor centralización
Los administradores están más satisfechos con un superior participativo	Los administradores están más satisfechos con superiores persuasivos o autocráticos
La gente en varios niveles de poder se siente menos amenazada y más preparada para confiar en la gente	La gente es una amenaza potencial al poder de uno y rara vez se puede confiar en ella
Armonía latente entre los poderosos y la gente sin poder	Conflicto latente entre los poderosos y la gente sin poder
El trabajo manual tiene el mismo status que el trabajo de oficina	Los puestos en trabajos de oficina son más valorados que los puestos a nivel de obrero
Los niveles bajos son altamente calificados	Los niveles bajos son escasamente calificados
Pequeños diferenciales salariales	Grandes diferenciales salariales
Pequeña proporción de personal de supervisión	Gran proporción de personal de supervisión
Supuestos de la Teoría Y de Douglas McGregor	Supuestos de la Teoría X de Douglas McGregor

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

Una vez expuesto el índice de distancia del poder, se procede a continuar con la segunda dimensión cultural encontrada por Hofstede: el llamado índice de evitación de la incertidumbre (UAI).

2. Índice de evitación de la incertidumbre (UAI)³⁸

Sin duda alguna, la incertidumbre es uno de los obstáculos más importantes para la toma de decisiones en las empresas de todo el mundo. “*La toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos.*”³⁹ La cuestión es ¿cuánto riesgo está uno dispuesto a correr? Sin embargo, “*la forma en la cual las organizaciones se enfrentan con la incertidumbre no depende en alguna cantidad objetiva de incertidumbre, sino de la forma en la que es percibida dentro de la organización.*”⁴⁰ En un estudio realizado por Downey et al. aplicado a 51 gerentes divisionales norteamericanos, se encontró que las percepciones de incertidumbre se basan más en variables de personalidad que en su percepción de las condiciones ambientales.⁴¹ Esto, a su vez, depende de las variables culturales nacionales de cada organización, que “*... afectan las formas en que [las sociedades] construyen organizaciones que reaccionan a la incertidumbre.*”⁴² El autor francés Faucheaux incluso explica que “*... los enfoques norteamericanos de administración estratégica no aplican a los países latinos en general y en Francia en particular. [Debido principalmente a que] ... la formulación de estrategias es un proceso cultural.*”⁴³

En la obra titulada “Behavioural Theory of the Firm” de Cyert y March se utiliza la expresión “evitación de la incertidumbre” (que sirvió para la elaboración del

índice de la evitación de la incertidumbre [UAI]) en donde se describen las formas en las cuales las organizaciones evitan la incertidumbre:

“[Primero, ...] evitan el requerimiento de anticipar correctamente los eventos en el futuro distante usando reglas de decisión que enfatizan la reacción a corto plazo y la retroalimentación a corto plazo en lugar de la anticipación de eventos inciertos a largo plazo. Segundo, evitan el requerimiento de anticipar reacciones futuras de otras partes de su entorno mediante el arreglo de un entorno negociado. Imponen planes, procedimientos operativos estándares, tradiciones industriales, y contratos que absorben la incertidumbre en esa situación al evitar la planeación donde los planes dependen de la predicción de eventos futuros inciertos y al enfatizar la planeación donde los planes pueden hacerse auto-confirmantes [sic] por algún dispositivo de control.”⁴⁴

El índice de evitación de la incertidumbre (UAI) indica el grado de riesgo que la gente de una sociedad está dispuesta a aceptar. En otras palabras, describe la intolerancia que tienen las personas de una cultura a la ambigüedad y al hecho de no tener la certeza de varios aspectos de la vida. Como el mismo Hofstede lo expone:

“... las tendencias hacia la rigidez y el dogmatismo, intolerancia de diferentes opiniones, el tradicionalismo, la superstición, el racismo y el etnocentrismo,

todos se relacionan con una norma de (in)tolerancia a la ambigüedad ... que es medida por el Índice de Evitación de la Incertidumbre.”⁴⁵

Entre las preguntas que se emplearon para medir este índice fueron: “Las reglas de la compañía no deberían romperse – incluso si el empleado cree que es en el mejor interés de la compañía” y “¿Qué tan frecuentemente se siente Ud. nervioso o tenso en el trabajo?” Se asume que la gente que esté de acuerdo con la primera pregunta y/o que experimente tensión nerviosa más de lo razonable muestra altos niveles de evitación de la incertidumbre.⁴⁶

Los países con altos niveles en su **UAI** son por tanto muy intolerantes a la ambigüedad, dando como resultado una desconfianza generalizada hacia las nuevas ideas o formas de actuar.⁴⁷ Una consecuencia es que en aquellos países, la resistencia a los cambios sea bastante más pronunciada que en otras partes. Estas culturas tienden a sufrir un mayor nivel de tensión nerviosa y ansiedad así como más preocupación por la seguridad y el obediencia de reglas (Hofstede llama a esto “orientación a las reglas”). Así pues, la gente bajo estas condiciones se apega fuertemente a los patrones de conducta históricamente probados que pueden llegar a convertirse en reglas inviolables. Esto sucede porque la gente trata de enfrentar la ansiedad mediante una mayor necesidad por la seguridad, expresada en la orientación a las reglas y en un deseo de estabilidad laboral. Esto último ocasiona que la gente dude en cambiarse de trabajo, incrementado así la antigüedad promedio de los trabajadores en los puestos.⁴⁸

Al respecto, comentan Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal:

“Los administradores británicos, comparados con los alemanes, [están] más preparados para adaptar la estructura a la gente trabajando en ella. Los cambios [son] frecuentemente usados como oportunidades para remezclar los trabajos y las responsabilidades con tal de acomodar al talento disponible, y para crear oportunidades para el desarrollo personal...”⁴⁹

Sólo la débil evitación de la incertidumbre de los británicos les permitiría mostrar tales actitudes hacia los cambios en el trabajo. Para los alemanes, la estabilidad laboral es muy valorada, por lo que sería raro observar la situación antes mencionada en Alemania. Por tanto, es de esperarse que la rotación de personal en las empresas teutonas sea muy baja.

Otra consecuencia de un alto **UAI** es el hecho de que “... *la gente mayor [espera] por más tiempo antes de dejar la responsabilidad en manos de la gente más joven, y en tal sociedad sus miembros [desaprueban] con más frecuencia la conducta de los jóvenes.*”⁵⁰ Dicha situación se refleja en una brecha generacional más amplia y una diferencia de edades mayor entre líderes y seguidores. En un estudio de Bettignies y Evans se publicaron las edades promedio de altos directivos en once países europeos. Se encontró que las edades están fuertemente correlacionadas con el **UAI**. Se piensa que en países de alto **UAI**, exista más de lo que se llama *gerontocracia* (el poder/gobierno de la gente mayor).⁵¹

El dicho mexicano que reza: *“más vale malo conocido que bueno por conocer”* coincide con las mediciones de Hofstede en el caso de nuestro país (ver figura 2-1) y la forma mexicana de aceptar los cambios. De acuerdo a los estudios, las culturas con altos niveles de **UAI** conceden un alto nivel de autoridad a las reglas como formas de evitar el riesgo. Por el contrario, las sociedades con un bajo puntaje de este índice demuestran bajos niveles de ansiedad y presión, alta tolerancia a la desviación, disentimiento y una voluntad de asumir riesgos.⁵² Eso se traduce en *“... tomar una aproximación más empírica al entendimiento y el conocimiento mientras que aquellas [culturas] altas en UAI buscan una ‘verdad [más] absoluta.’”*⁵³ Cuando existe una gran diferencia entre los puntajes de esta dimensión de personas de países diferentes, la posibilidad de conflicto cultural y frustración de ambas partes es bastante grande. Por ejemplo, los franceses tienen un nivel **UAI** alto en comparación con los Estados Unidos (ver figura 2-1). Los jefes franceses tienen la costumbre de solicitar frecuentemente a sus subordinados que les envíen reportes de sus actividades. Un empleado norteamericano se quejaba de su jefe que le pedía que escribiera absolutamente todos los gastos que efectuaba e incluso que resumiera las llamadas telefónicas. Por su parte el jefe francés pensaba que el norteamericano era incapaz de seguir órdenes rígidas, algo que es típico en Francia.⁵⁴ Alemania es otro país europeo con un relativamente alto valor de **UAI**. Sus actitudes hacia las reglas e instrucciones son parecidas a las de los franceses pero con ciertas diferencias. La expresión alemana *“Befehl ist Befehl”* (una orden es una orden) es una muestra de la autoridad de las reglas. Para los teutones, *“la*

persona que da las órdenes es irrelevante, siempre que ocupe la posición a quien la regla le asigna [la facultad de] dar órdenes."⁵⁵ El estilo administrativo alemán muestra su preferencia por los procedimientos descritos hasta el último detalle y las instrucciones específicas sin dejar lugar a dudas o malos entendidos, o sea, una gran evitación de la incertidumbre. Por su parte, el estilo francés "... *pone la autoridad de la persona por encima del sistema de reglas*"⁵⁶, algo que se conoce como "*bon plaisir*" (el buen placer)⁵⁷.

Llama la atención la gran diferencia de puntajes de UAI entre los países de Europa, como es el caso de Alemania (alto UAI) y la Gran Bretaña (bajo UAI). Hofstede menciona el respecto:

*"Alemania tiene un conjunto extensivo de leyes incluso para emergencias que puedan ocurrir (Notstandsgesetz); Gran Bretaña ni siquiera tiene una constitución escrita."*⁵⁸

La fuerte evitación de la incertidumbre provoca en los alemanes una considerable necesidad de no dejar nada a la suerte (como se menciona más arriba). En los negocios, los germanos muestran una propensión a "*hacer una detallada evaluación de los acuerdos de negocios antes de comprometerse.*"⁵⁹

En otro estudio por cuenta de Horowitz en donde se compararon a 175 altos directivos de Alemania, Francia y la Gran Bretaña, se demostró que los alemanes y los franceses se preocupan más por los resultados a corto plazo que sus colegas

británicos. Como se muestra en la figura 2-1, los puntajes para estos países son consistentes con los hallazgos de Horowitz. De los tres países, Gran Bretaña es el que tiene menor evitación de la incertidumbre mientras que Francia muestra una intolerancia mucho mayor.

Otras investigaciones han demostrado interesantes hallazgos. En una de ellas se encontró una alta correlación entre el índice de evitación de la incertidumbre y las encuestas realizadas por Laurent con respecto a la baja tolerancia por la ambigüedad en las estructuras jerárquicas. Entre las consecuencias se encuentra el hecho de que una organización matricial no sería aceptable en todos los países puesto que *“una aplicación exitosa de una organización matricial presupone una tolerancia a la ambigüedad en la jerarquía, ya que un subordinado tendrá dos (o tres) jefes. Por lo tanto, las estructuras del tipo de matriz deberían ser menos aceptables en países altos en UAI.”*⁶⁰

Los empleados en países de alto UAI muestran un menor nivel de participación organizacional en sus empresas, debido a que los empleados son pesimistas acerca de las contribuciones que puedan hacer a la organización, ya que existe una *“... sensación de impotencia del individuo contra el sistema. Es probable que estos sentimientos sean alimentados ... por los sistemas organizacionales encontrados en países con UAI más alto, los cuales en efecto responden menos a los intentos de los miembros de influenciar al sistema debido a que tales intentos no son esperados.”*⁶¹ El siguiente ejemplo ilustra esta situación: *“un administrador norteamericano de una siderúrgica en México lanzó un sistema de quejas y sugerencias similar al que se usa en Estados Unidos. Como no se presentó ninguna*

*queja, él asumió que todo iba bien —hasta que toda la planta se declaró en huelga.*⁶² Es evidente la diferencia en el nivel de evitación de la incertidumbre entre los estadounidenses y los mexicanos (ver figura 2-1). Los mexicanos, por causa del alto UAI, no se atrevían a quejarse por el pesimismo que hay de que sean escuchados. Por esta razón muchos mexicanos no entablan denuncias o reclaman sus derechos. La explicación de Hofstede es clara con respecto a la “sensación de impotencia” o la idea de que no sirve de nada el quejarse porque “el sistema” hace caso omiso de las reclamaciones. Un sistema de quejas en sociedades de baja evitación de la incertidumbre (como EUA) es más probable que funcione por las razones antes mencionadas.

Los rituales que ayudan a evitar la incertidumbre son un aspecto importante del UAI. Su función es la de “... *aliviar algo de la tensión nerviosa por la incertidumbre mediante la creación de una pseudocertidumbre dentro de la cual los miembros de la organización pueden seguir funcionando.*”⁶³ Un ejemplo de estos rituales se mencionaron más arriba en los casos franceses y alemanes. La necesidad de los franceses de exigir memorandos y reportes o la de los alemanes a preferir instrucciones forma parte de los rituales que aunque no eliminen del todo a la incertidumbre, si dan la sensación de una mayor seguridad y control. Las empresas en culturas con un alto puntaje de UAI son más propensas a utilizar controles más estrictos y más frecuentes que inclusive pueden llegar a ser exagerados o excesivos. Esto sucede cuando “... *las actividades [que] son controladas reciben el mensaje de que las cifras correctas*

son más importantes que los hechos correctos.”⁶⁴ De esta manera, los sistemas de control se convierten en rituales.⁶⁵ Por ejemplo, el excesivo control de los costos (sólo por reducirlos) puede incidir negativamente la calidad de los productos.

Otro ritual propio de un alto UAI es la utilización de expertos o consultores externos. *“Que el experto pueda aplicar más información, perspicacia, o habilidad para resolver el problema, es frecuentemente inmaterial, siempre que los miembros de la organización vean que él transforma la incertidumbre en certidumbre.”*⁶⁶ Por tanto, en países de bajo UAI, como la Gran Bretaña, se prefiere la educación generalista y no-especializada para los administradores.⁶⁷ En Irlanda (de bajo UAI), también se apoya esta tendencia, como lo demuestra el escritor y dramaturgo irlandés George Bernard Shaw laureado con el Premio Nobel: *“un especialista es aquel que sabe casi todo de casi nada.”* Un antiguo ejecutivo británico propone que *“entre más difícil es planear, menos se necesita de planificadores profesionales de tiempo completo.”*⁶⁸ Se espera que en países de alta evitación de la incertidumbre los administradores difieran del punto de vista de los británicos o irlandeses. Tal es el caso de los alemanes. Al comparar empresas de varios países europeos se encontró que:

“... aunque las organizaciones alemanas tendían a ser más planas y a tener tramos de control más amplios al compararse con las francesas, los mandos medios tenían menos discreción que sus contrapartes británicas ya que estaban limitados a su competencia técnica específica. La gran valoración de la competencia fue expresada en la preocupación de encontrar gente competente

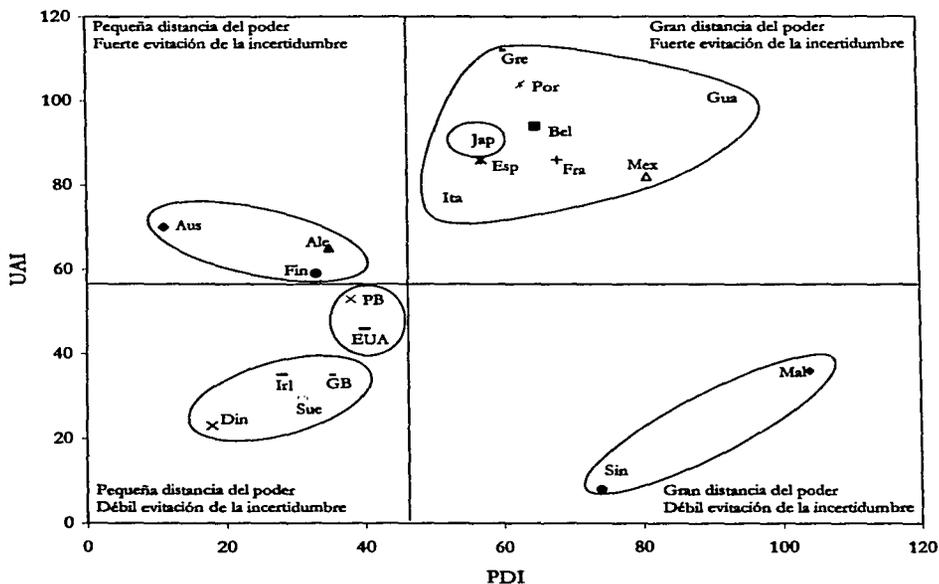
para realizar tareas especializadas, el fuerte rol del personal para proveer pericia técnica, y las expectativas de que la alta dirección no solamente tenga competencia técnica específica, sino también un profundo conocimiento de la compañía. Además, la alta dirección consiste típicamente de un consejo administrativo, Vorstand, el cual integra el conocimiento especializado de varios altos directivos (en vez la dirección de un solo individuo como en el caso de Francia, Gran Bretaña o los Estados Unidos).³⁶⁹

En la figura 2-3 se trazaron las posiciones de los países de acuerdo a sus puntajes en los **índices de distancia del poder y de evitación de la incertidumbre**, debido a la fuerte relación que existe entre ambos. En la gráfica se puede ver que todos los países latinos y los mediterráneos (incluyendo a Japón) se encuentran en el grupo de alto **PDI** y alto **UAI**. Otros países asiáticos como Malasia y Singapur están en el sector de alto **PDI** y bajo **UAI**. Los países germánicos se encuentran en bajos niveles de **PDI** (incluyendo a Finlandia) y los grupos anglo-escandinavos (que incluyen a los Países Bajos) están en el cuadrante de bajo **PDI** y bajo **UAI**.

De la combinación del **PDI** y del **UAI**, Hofstede sugiere que un alto nivel de evitación de la incertidumbre de un país se vincula con un fuerte superego de los individuos.⁷⁰ Y en sociedades con alto **PDI**, el superego se personifica en la forma un individuo poderoso (por ejemplo: el jefe, el líder, el padre). Bajo estas condiciones, la gente tiende a culpar a los poderosos por todo lo malo que les

sucede (algo muy común en los países latinos) y se sentirá relativamente libre cuando el jefe no los esté viendo.⁷¹

Figura 2-3. Posición de los países en las escalas de distancia del poder y evitación de la incertidumbre



Fuente: Hofstede, Geert op. cit. Incluye todos los países de la figura 2-1 Por conveniencia, aquí se utilizan las abreviaturas que corresponden a cada país de la figura 2-1.

Por otro lado, en países de baja distancia del poder y con fuerte evitación de la incertidumbre tal situación no es común, ya que el superego se encuentra “internalizado”, es decir, que la gente no tiene miedo de estar en desacuerdo con

sus superiores porque no necesitan a alguien externo que les diga que algo está mal. Ellos mismos se juzgan y se sienten culpables.⁷²

Cuando hay bajo UAI, las culturas cuentan con una mayor libertad de experimentar con diferentes conductas. Al agregar una gran distancia del poder, el individuo poderoso decide lo que sucede aunque dicho individuo no acate las reglas o los imperativos morales.⁷³ Hofstede comenta:

“Hay un chiste muy conocido de que en Gran Bretaña todo está permitido excepto lo que está prohibido; en Alemania todo está prohibido excepto lo que está permitido; y en Francia todo está permitido, incluso lo que está prohibido.”⁷⁴

Pugh llevó a cabo unos estudios en la Gran Bretaña para clasificar a las empresas de acuerdo con la “concentración de la autoridad” (relacionada con el PDI) y a la “estructuración de las actividades” (relacionada con el UAI). Al combinar la clasificación de Pugh y las combinaciones de dimensiones culturales de la figura 2-3, Hofstede propone la siguiente “tipología” (ver figura 2-4).

Según esta tipología, las sociedades del primer cuadrante tenderán a crear burocracias de flujo de trabajo, en donde los procesos de trabajo están establecidos mientras que en las burocracias personales del cuarto cuadrante las relaciones entre las personas están establecidas y no los procesos de trabajo. Las burocracias completas establecen las relaciones de las personas entre sí y las

relaciones entre las personas y los procesos de trabajo de una forma muy rígida. Las reglas formales, las leyes o las tradiciones son los instrumentos para conseguirlo. Por el otro lado, las organizaciones implícitamente estructuradas del tercer cuadrante se traducen en organizaciones en las cuales ni las relaciones entre la gente ni entre ella y los procesos de trabajo están establecidos estrictamente. En esas condiciones *“la jerarquía no es una meta por sí misma ... y las reglas no son una meta por sí mismas; ambas son medios para obtener resultados, para ser cambiadas si se necesita.”*⁷⁵

Figura 2-4. Tipología de Pugh y Hofstede para la clasificación de las organizaciones de acuerdo a sus combinaciones de PDI y UAI

<p>Cuadrante 1 Pequeña distancia del poder Fuerte evitación de la incertidumbre Países: germanoparlantes, Finlandia Tipo de organización: burocracia de flujo de trabajo Modelo implícito de organización: máquina bien aceiteada</p>	<p>Cuadrante 2 Gran distancia del poder Fuerte evitación de la incertidumbre Países: latinos, mediterráneos y Japón. Tipo de organización: burocracia completa Modelo implícito de organización: pirámide</p>
<p>Cuadrante 3 Pequeña distancia del poder Débil evitación de la incertidumbre Países: anglosajones, escandinavos y los Países Bajos Tipo de organización: implícitamente estructurada Modelo implícito de organización: mercado de aldea</p>	<p>Cuadrante 4 Gran distancia del poder Débil evitación de la incertidumbre Países: surasiáticos Tipo de organización: burocracia personal Modelo implícito de organización: familia</p>

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

Los modelos implícitos que aparecen en la figura anterior son una aportación del profesor O. J. Stevens. De acuerdo con sus investigaciones, Stevens identificó los modelos implícitos de una organización ideal para cada cultura. Así pues, para los

latinos la organización eficiente es la pirámide (énfasis en la jerarquía); para los del tercer cuadrante es el mercado (énfasis en la negociación horizontal); para los germánicos es la máquina bien aceiteada (énfasis en los procedimientos); y para los asiáticos es la familia (rígida jerarquía pero sin estructuración de proceso de trabajo).

En la figura 2-5 se presentan las connotaciones del índice de evitación de la incertidumbre, al cual también se le aplican las mismas aclaraciones que para el **PDI**.

Tabla 2-5. Connotaciones y normas sociales del Índice de Evitación de la Incertidumbre

PAÍSES DE BAJO UAI	PAÍSES DE ALTO UAI
Menor nivel de ansiedad en la población	Mayor nivel de ansiedad en la población
Creencia en los generalistas y el sentido común	Creencia en los expertos y su conocimiento
Fuerte ambición por el avance individual	Baja ambición por el avance individual
Más asunción de riesgos	Menos asunción de riesgos
Tendencia a abordar los problemas pragmáticamente	Tendencia a abordar los problemas ideológicamente
Fuerte motivación de logro	Menos motivación de logro
Preferencia de posiciones gerenciales sobre posiciones especialistas	Preferencia de posiciones especialistas sobre posiciones gerenciales
Preferencia por las pequeñas empresas como empleadores	Preferencia por las grandes empresas como empleadores
La lealtad al empleador no es vista como una virtud	La lealtad al empleador es vista como una virtud
Menor edad promedio en trabajos de alto nivel	Mayor edad promedio en trabajos de alto nivel
Los directivos deben ser seleccionados con criterios distintos a la antigüedad	Los directivos deben ser seleccionados basados en la antigüedad
Menor brecha generacional	Mayor brecha generacional
Preferencia por las instrucciones y lineamientos amplios	Preferencia por los requerimientos e instrucciones precisos
Las reglas pueden romperse por razones pragmáticas	Las reglas de la compañía no deben romperse
La competencia entre empleados puede ser justa y correcta	La competencia entre empleados es emocionalmente rechazada
Más agrado por las decisiones individuales	Tendencia a preferir (ideológicamente) decisiones grupales
Aceptación de jefes extranjeros	Aversión a trabajar para un jefe extranjero
Organizaciones pequeñas	Organizaciones grandes
La delegación a los subordinados puede ser completa	La iniciativa de los subordinados debe estar bajo control
Un jefe no tiene que ser un experto en el campo en el que trabaje	Un jefe debe ser un experto en el campo en el que trabaje
El conflicto en las organizaciones en natural	El conflicto en las organizaciones es indeseable
Menor resistencia emocional al cambio	Mayor resistencia emocional al cambio
Optimismo de los empleados acerca de los motivos detrás de las actividades de las empresas	Panorama pesimista sobre los motivos que guía a las compañías (a pesar de la admisión por la lealtad a dichas compañías)
Más aceptación del disenso	Fuerte necesidad del consenso
Necesidad de reconocimiento	Necesidad de seguridad
Menor temor por el futuro (mayor disponibilidad de vivir al día)	Más preocupación por el futuro
Las estructuras jerárquicas de las organizaciones pueden ser pasadas por alto por razones pragmáticas	Las estructuras jerárquicas de las organizaciones deben ser claras y respetadas
Mayor preparación para comprometerse con los oponentes	Menor preparación para comprometerse con los oponentes
Mayor tolerancia a otras opiniones	Menor tolerancia a otras opiniones
Menor temor por lo desconocido	Mayor temor por lo desconocido
"Esperanza de éxito" como fuente de motivación	"Temor al fracaso" como fuente de motivación
Menos duda de cambiar de patrón	Tendencia a quedarse con el mismo patrón
Menos tensión nerviosa en el trabajo	Más tensión nerviosa en el trabajo
Menos estructuración de las actividades	Más estructuración de las actividades
Las organizaciones pueden ser pluriformes (el modelo ideal es diverso)	Las organizaciones deben ser uniformes (el modelo ideal es constante)
Los directivos se involucran más con las estrategias	Los directivos se involucran más con los detalles
Menos reglas escritas	Más reglas escritas
Los administradores están más dispuestos a tomar decisiones individuales y riesgosas	Los administradores están menos dispuestos a tomar decisiones individuales y riesgosas
Los jefes están más orientados a lo interpersonal y son más flexibles en sus estilos	Los jefes están más orientados a las tareas y son consistentes en sus estilos
Alta rotación de personal	Baja rotación de personal
Empleados más ambiciosos	Empleados menos ambiciosos
Menos poder a través del control de la incertidumbre	Más poder a través del control de la incertidumbre
Menos conductas rituales	Más conductas rituales
Mayor cantidad de generalistas	Mayor cantidad de especialistas

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

3. Índice de individualismo/colectivismo (IDV)⁷⁶

La tercera dimensión cultural comprendida en el estudio de Hofstede es el **índice de individualismo/colectivismo**. Es llamado así por los extremos que expresa dicho índice: alto individualismo es lo mismo que bajo colectivismo y viceversa.

De las preguntas utilizadas en los cuestionarios, las siguientes fueron las más importantes para medir el **índice de individualismo**⁷⁷:

1. ¿Qué tan importante es para Ud. tener un trabajo que le deje suficiente tiempo para su vida personal o familiar?
2. ¿Qué tan importante es para Ud. tener libertad considerable para adaptar sus propios enfoques al trabajo?
3. ¿Qué tan importante es para Ud. tener trabajo desafiante – trabajo del cual Ud. pueda obtener un sentido personal de logro?
4. ¿Qué tan importante es para Ud. usar completamente sus habilidades y destrezas en el trabajo?
5. ¿Qué tan importante es para Ud. tener buenas condiciones físicas de trabajo (buena ventilación e iluminación, espacio adecuado de trabajo, etc.)?
6. ¿Qué tan importante es para Ud. tener oportunidades de capacitación y adiestramiento (para mejorar sus habilidades o aprender nuevas habilidades)?

El **IDV** está fuertemente relacionado con las respuestas positivas de las primeras tres preguntas, o sea, que el individualismo se refleja en la alta importancia que se le dé a las cuestiones de tiempo personal (1), libertad (2) y desafío (3). Al mismo tiempo, el individualismo se relaciona con respuestas negativas a las últimas tres preguntas. Esto significa que una baja importancia asignada a factores como el uso de habilidades (4), condiciones físicas (5) y capacitación y adiestramiento (6) es señal de colectivismo o bajo individualismo. Las preguntas 1, 2 y 3 “... *enfatisan la independencia del individuo con respecto a la organización. Incluso el ‘desafío’, aunque toma lugar dentro de la organización, enfatiza el logro personal del individuo.*”⁷⁸ Las preguntas 4, 5 y 6 “... *más bien enfatizan las cosas que la organización debe hacer por el individuo: proveer al individuo de capacitación y adiestramiento, de condiciones laborales, permitirle usar sus habilidades. Estos últimos [factores] reflejan una mentalidad más ‘local’, mientras que los primeros ... reflejan una mentalidad más ‘cosmopolita’.*”⁷⁹ De ahí que los empleados en culturas con alto **IDV** aprecien el tiempo para la vida personal mientras que los de bajo **IDV** valoren más el que las empresas los adiestren y capaciten.⁸⁰

El **índice de individualismo** indica la preferencia de la conducta a actuar en el interés propio. Las sociedades con un índice **IDV** alto muestran una actitud que se preocupa mucho por la individualidad y los logros de los individuos por encima de los del grupo. Esto significa que dichas culturas aceptan, fomentan y recompensan la iniciativa, la creatividad y la inventiva. Por otro lado, las

sociedades con este índice en bajos niveles tienden a poseer una mentalidad que se fija en el grupo más que en la persona particular.

La colectividad o el grupo es más importante que el individuo sólo. Esto no quiere decir necesariamente que las personas en países con un alto **IDV** no puedan formar parte de grupos o que la gente en países con bajo **IDV** sea menos egoísta y más ética al apreciar más las actividades grupales. En culturas colectivistas, la gente muestra una tendencia a depender emocionalmente de sus organizaciones, y las organizaciones, a cambio, asumen una gran responsabilidad por sus miembros.⁸¹

El individualismo es una característica sobresaliente en las sociedades en donde los lazos entre las personas son débiles. Se espera que cada cual se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata.⁸² Esto explicaría por qué en Estados Unidos es bastante común que los padres envíen *solos* a sus hijos menores por avión en viajes a través del país o incluso a otros continentes para asistir a cursos de verano, vacaciones o a visitar a parientes que viven lejos. Nadie ve con malos ojos esta práctica allá. Pero eso sería difícil de ver en países con altos valores en el **IDV**, p. ej. : México, donde se esperaría que al menos un adulto (si no es que toda la familia) acompañe al menor. El colectivismo en sociedades como ésta significa que la gente se integra fuertemente en grupos altamente cohesivos, “... *los cuales por toda la vida la gente continúa protegiéndose a cambio de lealtad incuestionable.*”⁸³ Oscar Lewis

manifiesta lo siguiente del colectivismo mexicano: *“Sin su familia, el individuo mexicano es presa de cada forma de agresión, explotación y humillación.”*⁸⁴

Tal vez por esta razón, el mexicano trata de extender su círculo de protección mediante una gran cantidad de compadres y padrinos. Según Zurcher y otros autores, *“... los individuos en éste tipo de sociedad perciben las situaciones sociales en términos de lazos personales, mientras que los norteamericanos las percibirían impersonalmente.”*⁸⁵ En países altamente individualistas de Europa como Alemania y Dinamarca, la proporción de personas viviendo solas está por encima del 33%, más del doble de lo que hay en países colectivistas como Portugal y España.⁸⁶

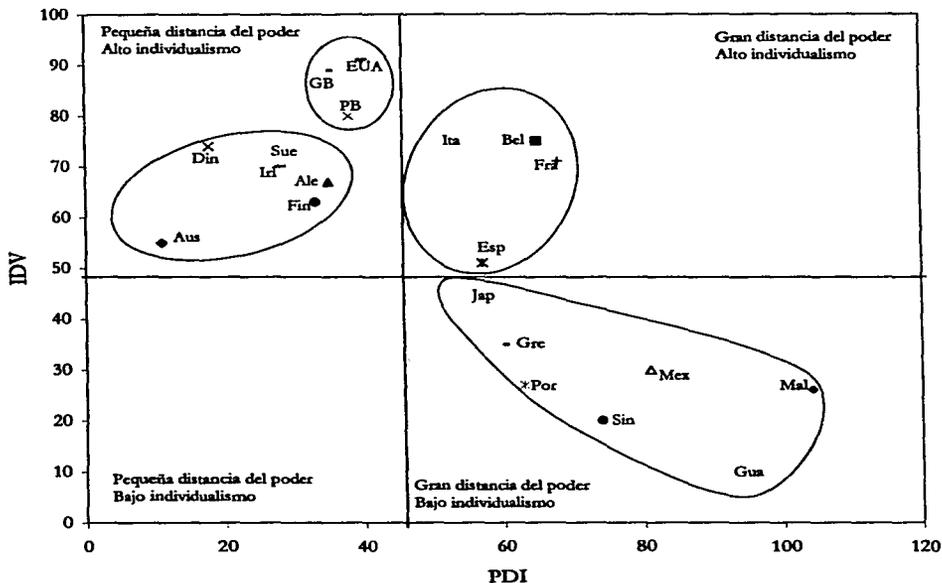
De acuerdo con cálculos estadísticos, existe una fuerte correlación (-0.67) entre el índice de individualismo y el índice de distancia del poder. La relación entre ambas dimensiones se presenta en la figura 2-6.

Allí se muestran los países agrupados por puntajes similares, lo que indica que los grupos cuentan con valores culturales similares. Aunque la correlación antes mencionada indica que los países con mayor distancia del poder también tienen un bajo grado de individualismo, esto no siempre es el caso. Como se ve en la gráfica, los países latinoeuropeos (España, Italia, Bélgica y Francia) combinan alto PDI y alto IDV. Sólo Austria muestra una corta distancia del poder y mediano individualismo.

Hofstede habla del fenómeno latino europeo:

“La gente en ... el grupo latinoamericano ... tiene una necesidad de autoridad estricta de superiores jerárquicos, pero al mismo tiempo hacen hincapié en su independencia personal de cualquier colectividad: ellos son individualistas dependientes.”⁸⁷

Figura 2-6. Posición de los países en las escalas de distancia del poder e individualismo



Fuente: Hofstede, Geert op. cit. Incluye todos los países de la figura 2-1. Por conveniencia, aquí se utilizan las abreviaturas que corresponden a cada país de la figura 2-1.

La situación opuesta se presenta en Austria (sin autoridad estricta y relativa dependencia personal en la colectividad). Esto es lo que Hofstede llama “colectivismo independiente.”⁸⁸

El nivel de individualismo o colectivismo en un país también incide en el tipo de personas que pueden admitirse y su influencia en las empresas. Merton hace una distinción al respecto: los “locales” y los “cosmopolitas.” El tipo de persona “local” se preocupa principalmente por los problemas internos de la organización. Por lo general, este tipo de personas tiene más probabilidades de adquirir influencia en sociedades colectivistas. Por el otro lado tenemos al tipo de persona “cosmopolita”, que sólo mantiene una cantidad reducida de relaciones dentro de la organización ya que se considera a sí mismo como parte del mundo exterior. Las personas “cosmopolitas” en posiciones de influencia pueden ser encontradas con más frecuencia en países individualistas.

Incluso la religión en un determinado país se ve afectada por el IDV, como lo que descubrió el autor J. M. Roberts. Él encontró “... *la correlación entre patrones culturales y patrones de desarrollo de la religión, con las culturas individualistas estando asociadas con el protestantismo mientras que el colectivismo se asocia con religiones católicas, islámicas y asiáticas.*”⁸⁹

También se ha encontrado que el individualismo está relacionado con una variable llamada “particularismo contra universalismo” de los estudios realizados

por Parson en su teoría de la evolución de las sociedades. Según Hofstede, *“esta variable se refiere a si los sistemas de valores debieran tomar en cuenta los sistemas particulares de relaciones del individuo (tales como la familia o lazos de amistad). La sociedad individualista tiende a ser universalista (las relaciones particulares no deberían ser tomadas en cuenta).”*⁹⁰

Últimamente, se ha encontrado una relación entre éste índice y el espíritu emprendedor de la gente en un país. Los países con más personas iniciando sus propios negocios se caracterizan por un alto puntaje IDV, como es el caso de Estados Unidos y Canadá (primero y quinto lugar respectivamente).⁹¹ Las culturas con altos niveles de colectivismo presentan la tendencia a no ser tan emprendedores. Después de todo, ser emprendedor requiere de cualidades como *“... [un] sentido de independencia, ... poder para crear el cambio y ... confianza en el futuro”*,⁹² cualidades humanas que son más comunes en sociedades individualistas.

La figura 2-7 tiene la misma aclaración que para las demás: el índice es un continuo y los países pueden estar en cualquier lugar y no necesariamente en los extremos, las connotaciones en cada país pueden tener diferente importancia y los individuos de un país pueden presentar diferencias en el comportamiento con respecto a la norma colectiva.

Figura 2-7. Connotaciones y normas sociales del Índice de Individualismo

PAÍSES DE BAJO IDV	PAÍSES DE ALTO IDV
La organización tiene una gran influencia en el bienestar de sus miembros	La organización tiene moderada influencia en el bienestar de sus miembros
Los empleados esperan que las organizaciones los cuiden como una familia – y pueden volverse muy aislados si la organización no lo hace	No se espera que las organizaciones cuiden a los empleados toda la vida
Las decisiones grupales son consideradas mejores que las individuales	Las decisiones individuales son consideradas de mejor calidad que las grupales
Los administradores apoyan puntos de vista tradicionales, no apoyando la iniciativa de los empleados	Los administradores apoyan puntos de vista modernos, estimulando la iniciativa de los empleados
Importancia de lo que la empresa otorgue al empleado (capacitación, condiciones físicas)	Importancia de la vida (tiempo) personal de los empleados
Los empleados dependen emocionalmente de la compañía	Los empleados son independientes emocionalmente de la compañía
Atractivo de las grandes compañías	Atractivo de las pequeñas compañías
Mayor importancia dada a la capacitación y uso de habilidades en los trabajos	Mayor importancia dada a la libertad y el desafío en los trabajos
Los administradores aspiran a la conformidad y el orden	Los administradores aspiran al liderazgo y la variedad
Para los administradores, tener seguridad en sus puestos es lo más importante	Para los administradores, tener autonomía es lo más importante
La iniciativa individual es desaprobada socialmente; fatalismo	La iniciativa individual es fomentada socialmente
La gente nace en familias extendidas o clanes que los protegen a cambio de lealtad	Se supone que cada cual se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata
Consciencia de “nosotros”	Consciencia de “yo”
Énfasis en la pertenencia a la organización; ideal de membresía	Énfasis en la iniciativa individual y el logro; ideal de liderazgo
Los estándares de valores difieren para grupos internos y externos; particularismo	Los estándares de valores deben aplicarse a todos; universalismo
Los empleados esperan que la organización defienda sus intereses	Se espera que los empleados defiendan sus propios intereses
Las políticas y prácticas están basadas en la lealtad y el sentido del deber	Las políticas y prácticas deben permitir la iniciativa individual
Promoción desde el interior y/o con base en la antigüedad (localismo)	Promoción desde el interior y el exterior y/o con base en el valor del mercado (cosmopolitismo)
Las políticas y prácticas varían de acuerdo a las relaciones (particularismo)	Las políticas y prácticas se aplican a todos (universalismo)
Menor preocupación con la moda en ideas administrativas	Los administradores tratan de estar actualizados y apoyan las modernas ideas administrativas

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

4. Índice de masculinidad/feminidad (MAS)⁹³

El último componente del modelo es el índice de masculinidad/feminidad. Al igual que al índice anterior (el IDV), a éste también se aplican los dos términos de los extremos en la escala, es decir, alta masculinidad es igual a baja feminidad y viceversa.

Es evidente que ninguna cultura puede escapar de las diferencias entre hombres y mujeres. Al respecto, Hofstede apunta:

“La dualidad de los sexos es un hecho fundamental que las diferentes sociedades enfrentan en diferentes formas; el problema es si las diferencias biológicas entre los sexos deben o no tener implicaciones para sus roles en actividades sociales.”⁹⁴

Aunque las conductas directamente relacionadas con la procreación (engendrar y dar a luz) corresponden claramente a lo “masculino” y lo “femenino” en cualquier parte del mundo, también es cierto que “... cada sociedad reconoce otras conductas como más apropiadas para los hombres o más apropiadas para las mujeres; sin embargo, éstas representan elecciones relativamente arbitrarias, negociadas por las tradiciones y normas culturales.”⁹⁵

En la gran mayoría de las sociedades, la distribución de los roles sexuales aparte de la procreación es la siguiente: los hombres deben preocuparse por lo

económico y por otros logros mientras que las mujeres deben preocuparse por cuidar a la gente, especialmente a los niños.⁹⁶

En los Estados Unidos, David McClelland encontró diferencias psicológicas entre niños y niñas, observando que los varones tienden a mostrar más asertividad. Por su parte, las mujeres son más sensibles a la interdependencia social. Spenner y Featherman, al revisar la literatura sociológica en Norteamérica, descubrieron que existe una fuerte relación entre el sexo y las ambiciones de logro. Su conclusión fue que las mujeres tenían menos ambiciones en comparación con los hombres. En otro estudio hecho por Williams y otros autores, se encontró que según los estereotipos sexuales en Gran Bretaña, Irlanda y EUA, la conducta masculina se asociaba con autonomía, agresión, exhibición y dominación. La conducta femenina estaba en línea con la afiliación, la crianza, la ayuda a los demás y la humildad.⁹⁷

Por tanto, el **índice de masculinidad** mide el grado en el cual la gente de un país manifiesta un patrón de comportamiento tradicionalmente “masculino.”⁹⁸ Esta dimensión se refiere al deseo de cada cual por el logro y las tendencias empresariales. Las características asociadas con un índice **MAS** alto son la asertividad, la adquisición de dinero y no preocuparse por los demás, y la calidad de vida. Los lugares en donde los puntajes **MAS** son bajos se caracterizan por tener roles sexuales más liberales, igualdad entre los sexos y un énfasis en el servicio, interdependencia y la gente.⁹⁹ Algunas culturas permiten que los

Falta

Página

64

años.”¹⁰¹ Esta actitud tan liberal de las mujeres se debe a que muchas alemanas con altos niveles de educación presentan un comportamiento muy “masculino”¹⁰², a tal grado que “... [dichas] *alemanas graduadas de universidad muestran una asertividad que sobrepasa muchos grupos de hombres en otros países.*”¹⁰³ De hecho, en Irán (donde existe una masculinidad relativamente baja [MAS=43]) los roles sexuales están invertidos (a los ojos de buena parte de los occidentales, por supuesto) como lo comenta Hall:

*“En Irán ... se espera que los hombres muestren sus emociones. Los hombres iraníes leen poesía; son sensibles y tienen una intuición bien desarrollada y en muchos casos no se espera que [actúen] con mucha lógica. Frecuentemente se les puede ver abrazando e ir tomados de la mano. A las mujeres, por otra parte, se les considera firmemente prácticas. Exhiben muchas de las características que asociamos con los hombres en los Estados Unidos.”*¹⁰⁴

Una consecuencia de la masculinidad en los Estados Unidos la facilita McGregor:

*“El modelo del gerente exitoso en nuestra cultura es uno masculino. El buen gerente es agresivo, competitivo, firme, justo. Él no es femenino; no es suave o dócil o dependiente o intuitivo en el sentido femenino. La mera expresión de emoción es ampliamente considerada como una debilidad femenina que podría interferir con los procesos efectivos de negocios.”*¹⁰⁵

Una ejecutiva británica se quejaba de éste estereotipo diciendo:

“Gran parte de la controversia acerca de la conveniencia de las mujeres para la administración subyace en la concepción resuelta y de miras estrechas del administrador ideal. Éste es casi enteramente masculino en carácter: agresivo, competitivo, firme, racional y vigoroso. Y en contra de esto, se considera que las mujeres se quedan cortas por no caracterizarse como competitivas: valorando las habilidades sociales; intuitivas, dependientes y orientadas a las personas, en vez de objetivas; cooperativas; creativas pero en una forma pequeña y doméstica en vez de visionaria.”¹⁰⁶

Para Hofstede, los términos “masculinidad” y “feminidad” “... se refieren al patrón de rol sexual dominante en la vasta mayoría de las sociedades tradicionales y modernas como se describió [anteriormente]: de la asertividad masculina y la crianza femenina.”¹⁰⁷

Estudios realizados por Frederick Herzberg acerca de las diferencias en las metas laborales para hombres y mujeres en los Estados Unidos arrojan los siguientes resultados¹⁰⁸:

<i>Más importante para los hombres</i>	<i>Más importante para las mujeres</i>
Avance en la carrera	Supervisión
Ingresos	Aspectos sociales del trabajo
	Condiciones laborales
	Jornada laboral
	Comodidad en el trabajo

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

En las encuestas realizadas por Hofstede los resultados son muy parecidos a los de Herzberg en EUA.¹⁰⁹ Las preguntas fueron como las usadas para medir el

Índice de individualismo, es decir, del tipo “¿Qué tan importante es para Ud. ...

?” Las diferencias entre sexos son claras:

<i>Más importante para los hombres</i>	<i>Más importante para las mujeres</i>
Avance en la carrera	Atmósfera amigable
Ingresos	Seguridad en el puesto
Capacitación y adiestramiento	Condiciones físicas
Actualidad	Buenas relaciones con el jefe
	Cooperación

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

En cuanto al aspecto de los ingresos, los hallazgos de Michael Lynn, George Zinkhan y Judy Harris concuerdan con los estudios de Hofstede y Herzberg. Se encontró que existía una relación entre la práctica de dar propinas y el índice de masculinidad/feminidad. En países con valores femeninos que estiman las relaciones sociales (bajo puntaje **MAS**), las propinas eran menos comunes. En cambio los países con valores masculinos (alto puntaje **MAS**) enfatizan el logro y las relaciones económicas.¹¹⁰

Otro hallazgo interesante es que en países de alto **MAS**, el trabajo tiende a ocupar una posición “central” o prioritaria en las vidas de las personas, fenómeno bautizado por Hofstede como “centralidad del trabajo.”¹¹¹ El hombre de negocios estadounidense Charles F. Kettering ilustra éste punto de la siguiente forma:

“Frecuentemente le digo a mi gente que no quiero a un muchacho que tenga un trabajo trabajando para mí. Lo que quiero es un muchacho a quien un

*trabajo tenga [sic]. Quiero que el trabajo consiga al muchacho y no que el muchacho consiga el trabajo. Y quiero que ese trabajo domine a éste joven tan fuertemente que no importe en donde esté, el trabajo lo tenga a él para siempre. Quiero que ese trabajo lo tenga en sus garras [sic] cuando él va a la cama por las noches, y quiero que en la mañana ese mismo trabajo esté sentado al pie de su cama para decirle que es hora de levantarse e ir a trabajar. Y cuando un trabajo consigue un muchacho de esa forma, es seguro que él ascienda a algo.*¹¹²

Como se puede ver, la “centralidad del trabajo” en culturas con valores masculinos es un hecho común. De ahí que la gente en tales sociedades esté de acuerdo con la idea de que la vida privada de un empleado es un asunto de preocupación directa para la compañía. Eso significaría que la gente en países más masculinos la gente “vive para trabajar” mientras que aquellos en países más femeninos la gente “trabaja para vivir.”¹¹³

Otro aspecto que es afectado por el masculinismo o el feminismo es la satisfacción que se percibe en el trabajo. Para las culturas masculinas, el trabajo debe dar oportunidades de competencia, reconocimiento, avance y reto. Para las culturas femeninas, el trabajo debe proporcionar la cooperación y una atmósfera agradable. Esto mismo se vio de manifiesto en un estudio de caso de seis trabajadores norteamericanos (dos mujeres y cuatro hombres) de la industria automotriz que fueron llevados a trabajar tres semanas en la planta de Saab-

Scania en Soedertaelje, Suecia en el nuevo sistema de grupo. Al final del plazo se les preguntó a los trabajadores cuál era el sistema que más les agradó (el de Detroit, EUA o el de Soedertaelje, Suecia). *“El único norteamericano que claramente prefirió el sistema sueco fue una mujer.”*¹¹⁴

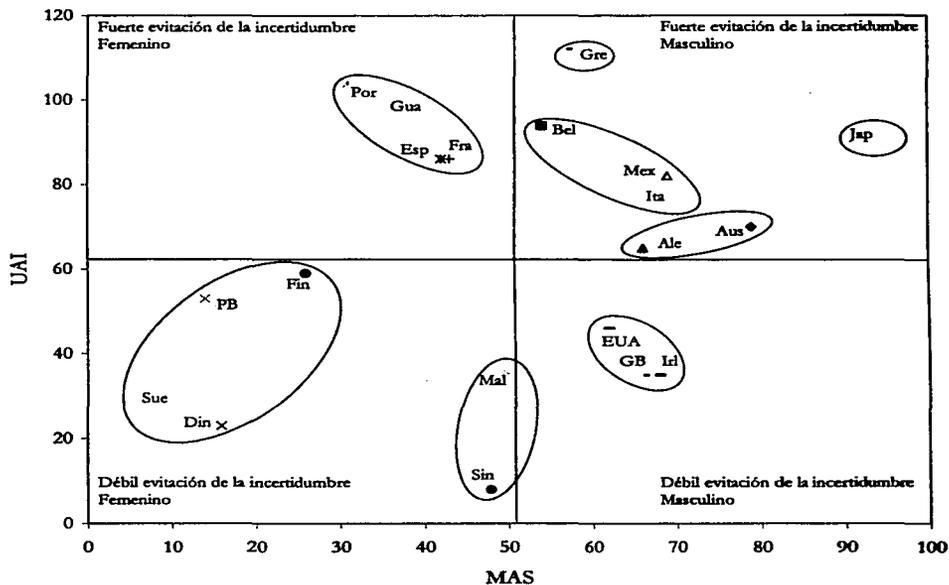
Otra aportación importante es la que resultó de combinar el **UAI** y el **MAS**. Se encontró que la combinación del **índice de la evitación de la incertidumbre** y el **índice de masculinidad/feminidad** es el mejor indicador de las necesidades de logro de McClelland. Se puede apreciar que en el cuadrante inferior derecho de la figura 2-8 se encuentra el grupo anglosajón, que corresponde a la mayor necesidad de logro como la describió McClelland.¹¹⁵

En el eje vertical (**UAI**), el impulso a la motivación está dado por el éxito (débil **UAI**) o por la seguridad (fuerte **UAI**). Como se mencionó en el apartado del **índice de la evitación de la incertidumbre**, en los extremos de la escala se encuentran las actitudes de esperanza de éxito y de miedo al fracaso. Robert Moran y Philip Harris hablan de uno de los aspectos de la motivación para un país femenino como lo es Francia:

*“Aunque los franceses aprecien la industriiosidad y la devoción de los norteamericanos a su trabajo, no creen que valga la pena. Para los franceses la **qualité de la vie** (calidad de vida) es lo que importa. En el ... gobierno francés incluso hay un ministro a cargo de la calidad de la vida. Los franceses otorgan*

*gran importancia al tiempo libre y las vacaciones, y rara vez están dispuestos a sacrificar el disfrute de la vida por la dedicación a trabajar.*²¹¹⁶

Figura 2-8. Posición de los países en las escalas de evitación de la incertidumbre y masculinidad



Fuente: Hofstede, Geert op. cit. Por conveniencia, aquí se utilizan las abreviaturas que corresponden a cada país de la figura 2-1.

Como siempre, las connotaciones del **índice de masculinidad** de la tabla 2-9 llevan las aclaraciones de Hofstede respecto a la polarización de los países entre alto y bajo **MAS** (al igual que con los demás índices).

Tabla 2-9. Connotaciones y normas sociales del Índice de Masculinidad

PAISES DE BAJO MAS	PAISES DE ALTO MAS
Orientación a la gente	Orientación al dinero y lo material
Menor tensión nerviosa en el trabajo	Altos niveles de tensión nerviosa en el trabajo
Preferencia por las decisiones grupales	Preferencia por el tomador de decisiones independiente
Preferencia por pequeñas compañías	Preferencia por las grandes corporaciones
Rechazo a la interferencia de la compañía en la vida privada	Aceptación de la interferencia de la compañía en la vida privada
La calidad de vida y el medio ambiente son importantes	El desempeño y el crecimiento son importantes
Preferencia por buenas relaciones con el jefe, el ambiente amigable y seguridad en el empleo	Preferencia por los ingresos, el reconocimiento, el avance en la carrera y el reto
Los administradores están relativamente menos interesados en el liderazgo, la independencia y la autorrealización	Los administradores tienen el ideal de liderazgo, independencia y autorrealización
Débil motivación de logro	Fuerte motivación de logro
Logro definido en términos de contactos humanos y ambiente	Logro definido en términos de reconocimiento y riqueza
Menor centralidad del trabajo	Mayor centralidad del trabajo
Preferencia por jornadas laborales más cortas sobre mayor salario	Preferencia por mayor salario sobre jornadas laborales más cortas
Los administradores tienen un ideal de servicio	Los administradores están relativamente menos interesados por el rol de servicio
Fuerte rechazo a la Teoría X de Douglas McGregor	Más apoyo a la Teoría X
Trabajar para vivir	Vivir para trabajar
Ideal de servicio	Ideal de logro
Ideal de interdependencia	Ideal de independencia
Intuición	Decisión (firmeza)
Nivelación: no tratar de ser mejor que los demás	Excelencia: tratar de ser el mejor
Las diferencias en roles sexuales no deben implicar diferencias en poder	Los hombres deben dominar en todos los aspectos
Los hombres no necesitan ser asertivos pero también pueden asumir roles de cuidado y servicio	Los hombres deben comportarse asertivamente y las mujeres deben cuidar y servir
Ideal de androginia (unisexo)	Ideal de machismo (hombria ostentosa)
Las organizaciones no deben interferir en la vida privada de la gente	Los intereses organizacionales son una razón legítima para intervenir en la vida privada de la gente
Algunos jóvenes eligen no seguir una carrera	Se espera que los jóvenes hagan una carrera; aquellos que no lo hagan son considerados como fracasados
Mayor número de mujeres en puestos más calificados y mejor pagados	Menor número de mujeres en puestos más calificados y mejor pagados
Atractivo de la reestructuración del trabajo que permita la integración en grupo	Atractivo de la reestructuración del trabajo que permita el logro individual
Menos conflictos industriales-laborales	Más conflictos industriales-laborales
Las mujeres en puestos más calificados no son particularmente asertivas	Las mujeres en puestos más calificados son muy asertivas

Fuente: Hofstede, Geert op. cit.

Como ya se ha visto en el presente capítulo, los índices de distancia del poder (PDI), de evitación de la incertidumbre (UAI), de individualismo (IDV) y de masculinidad (MAS) conforman una herramienta más para el administrador internacional. Las relaciones que guardan dichos índices y su utilidad práctica ya ha sido demostrada varias veces por investigadores como Joel West, John Graham y Scott Shane.¹¹⁷ Las diferencias culturales medidas por Hofstede han sido respaldadas por cerca de 80 estudios comparativos hechos por diferentes autores.¹¹⁸ Los resultados de las investigaciones muestran que las cuatro dimensiones culturales (PDI, UAI, IDV y MAS) pueden usarse para clasificar a los países en grupos con un comportamiento similar en contextos de negocios,¹¹⁹ así como para tener una noción de cómo influye la cultura nacional a la administración en los distintos países del mundo.

- 1 Kets de Vries, Manfred y Mead, Christine – “Identificando el talento de gestión para un entorno pancropeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- 2 *Ibidem*.
- 3 “Transcultural Management, A New Approach for Global Organizations, Atsushi Funakawa, Summary preview”, MeansBusiness, <http://www.meanabusiness.com/Products-and-Services-Books/Transcultural-Management.htm> [Traducción del autor]
- 4 Hofstede, Geert – *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990. [Traducción del autor]
- 5 “Transcultural Management ...”, *op. cit*.
- 6 Dreschel, Paul; Behr, Hartmut; Schmidt, Bettina – “Inter- und transkulturelles Management: Geert Hofstede, Fons Trompensaars, Alexander Thomas und Wendy Hall im Vergleich zu unserem Ansatz des ‘Cultural Web’”, Institut für Organisation, Kultur und Entwicklung e.V. (OKE e.V.), 1998, <http://www.oke-consult.de/oke-publikationen/doc6.html> [Traducción del autor]
- 7 Koontz, Harold y Weihrich, Heinz – *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998.
- 8 Gatley, Stephen y Lessern, Ronnie – “Enhancing the competitive advantage of transcultural businesses”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 9, 1995, <http://barbarina.emeraldinsight.com/vl=31465766/cl=12/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n9/s1/p3> [Traducción del autor]
- 9 Un argumento a favor de dicho estudio se basa en que los empleados de esa empresa eran todos parte de la clase media de sus países respectivos y sus posiciones ocupacionales estaban muy estandarizadas debido a que eran de la misma corporación.
- 10 Actualmente se le conoce como International Institute for Management Development (IMD).
- 11 Hofstede, Geert *op. cit*.
- 12 *Ibid*.
- 13 *Idem*.
- 14 Las letras entre paréntesis conforman la abreviatura con la que se conoce a este índice en inglés. PDI significa Power Distance Index.
- 15 Hofstede, Geert *op. cit*.
- 16 *Ibidem*.
- 17 Mulder, citado en Hofstede, Geert *op. cit*.
- 18 *Idem*.
- 19 Hofstede, Geert *op. cit*.
- 20 *Ibid*.
- 21 *Idem*.
- 22 Esta ley establece que el desorden en un sistema tenderá a incrementarse. [Hofstede, Geert *op. cit*]

- 23 Hofstede, Geert op. cit.
- 24 *Ibidem*.
- 25 *Idem*.
- 26 Whyte citado en Hofstede, Geert op. cit.
- 27 Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999.
- 28 *Ibid*.
- 29 Hofstede, Geert op. cit., citando a Blais.
- 30 Hofstede, Geert op. cit.
- 31 *Ibidem*.
- 32 Esto se conoce como meritocracia.
- 33 Blais, citado en Hofstede, Geert op. cit.
- 34 Hofstede, Geert op. cit.
- 35 Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra – *Transnacional management: text, cases, and readings in cross-border management*, EUA, McGraw-Hill, 2000. [Traducción del autor]
- 36 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 37 Hofstede, Geert op. cit.
- 38 UAI significa Uncertainty Avoidance Index, por su abreviatura en inglés.
- 39 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 40 Hofstede, Geert op. cit.
- 41 *Idem*.
- 42 *Ibid*.
- 43 Faucheaux citado en Hofstede, Geert op. cit.
- 44 Hofstede, Geert op. cit.
- 45 *Idem*.
- 46 Gatley, Stephen et al., op. cit.
- 47 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 48 Gatley, Stephen et al., op. cit.
- 49 Bartlett, Christopher et al., op. cit.
- 50 Hofstede, Geert op. cit.
- 51 Gatley, Stephen et al., op. cit.
- 52 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 53 *Ibid*.
- 54 *Ibidem*.
- 55 Hofstede, Geert op. cit.

- ⁵⁶ Idem.
- ⁵⁷ Expresión con la cual se describían las arbitrariedades del gobernante francés en el siglo XVII. [Hofstede, Geert op. cit.]
- ⁵⁸ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁵⁹ Deresky, Helen – *International management: managing across borders and cultures*, EUA, Prentice-Hall, 2000.
- ⁶⁰ Ibid.
- ⁶¹ *Ibidem*.
- ⁶² Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁶³ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁶⁴ Idem.
- ⁶⁵ Gatley, Stephen et al., op. cit.
- ⁶⁶ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁶⁷ Gatley, Stephen et al., op. cit.
- ⁶⁸ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁶⁹ Bartlett, Christopher et al., op. cit.
- ⁷⁰ También llamado super-yo: “instancia de la personalidad tal y como aparece descrita por S. Freud en su teoría acerca del aparato psíquico. Ejerce funciones similares a las de un juez o censor con respecto a la instancia del [ego].” [Enciclopedia Salvat Diccionario, España, Salvat Editores, 1971]
- ⁷¹ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁷² Ibid.
- ⁷³ *Ibidem*.
- ⁷⁴ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁷⁵ Idem.
- ⁷⁶ El Individualism/Collective Index, como se le conoce en inglés, se abrevia con las letras IDV. También se le puede encontrar abreviado como IND.
- ⁷⁷ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁷⁸ Ibid.
- ⁷⁹ *Ibidem*.
- ⁸⁰ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁸¹ Idem.
- ⁸² Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁸³ Ibid.
- ⁸⁴ Lewis, citado en Hofstede, Geert op. cit.
- ⁸⁵ Hofstede, Geert op. cit.

- ⁸⁶ Mulgan, Geoff – “The prospects for social renewal”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- ⁸⁷ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁸⁸ *Ibidem*.
- ⁸⁹ Gatley, Stephen et al., op. cit.
- ⁹⁰ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁹¹ Bloom, David – “Social capitalism and human diversity”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf> [Traducción del autor]
- ⁹² *Idem*.
- ⁹³ El nombre en inglés es Masculinity/Femininity Index y su abreviación es MAS. También se le abrevia como MAI.
- ⁹⁴ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁹⁵ *Ibid*.
- ⁹⁶ *Ibidem*.
- ⁹⁷ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁹⁸ *Idem*.
- ⁹⁹ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ¹⁰⁰ Bloom, David op. cit.
- ¹⁰¹ Zipf, Michael – “Zwischen Kind und Karriere” (Entre los hijos y la carrera), *Dentschland*, agosto/septiembre 2001.
- ¹⁰² Cabe aclarar que tal situación no sucede en países pobres con alto MAS, p. ej. : México y Venezuela. La explicación que da Hofstede al respecto es que existe una relación compleja entre el índice de masculinidad y el crecimiento poblacional: “*esta es negativa para los países ricos y positiva para los pobres.*” Esto quiere decir que los países femeninos pobres cuentan con un menor crecimiento de la población mientras que los países femeninos ricos tienen un crecimiento mayor. Países masculinos ricos tales como Alemania y Suiza muestran la situación arriba mencionada, es decir, familias muy reducidas. [Hofstede, Geert op. cit.]
- ¹⁰³ Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁰⁴ Hall, citado en Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁰⁵ McGregor, citado en Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁰⁶ Lannon, citada en Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁰⁷ Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁰⁸ *Ibidem*.
- ¹⁰⁹ *Ibid*.
- ¹¹⁰ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ¹¹¹ Hofstede, Geert op. cit.
- ¹¹² Kettinger, citado en Hofstede, Geert op. cit.

113 Hofstede, Geert op. cit.

114 Ibidem.

115 Idem.

116 Harris, Philip y Moran, Robert – *Managing cultural differences*, EUA, Gulf Publishing, 1991. [Traducción del autor]

117 Cateora, Philip et al, op. cit.

118 Hofstede, Geert op. cit.

119 Cateora, Philip et al, op. cit.

EL MODELO DE EDWARD T. HALL

Introducción

El modelo que se presenta a continuación fue desarrollado por el profesor en antropología y consultor de relaciones culturales Edward Twitchell Hall. Dicho modelo, a diferencia del elaborado por Hofstede, se caracteriza por ser cualitativo ya que no cuenta con una escala numérica que pueda aportar exactitud en las evaluaciones de los países y sus culturas. Sin embargo, Hall proporciona un complemento muy adecuado para ser usado con otros modelos de cultura nacional, especialmente los cuantitativos.

El fundamento básico del modelo de Hall se encuentra en la teoría de que el idioma que habla una sociedad influye enormemente en sus valores culturales. Lo anterior es congruente con lo que decía el antropólogo Clyde Kluckhohn: *“Un idioma es, en un sentido, una filosofía.”*¹ Benjamin Lee Whorf lo confirma al asegurar que cada idioma expresa y preserva la visión del mundo de sus hablantes, dando forma a sus pensamientos. *“La estructura del lenguaje que uno usa habitualmente influencia la manera en que uno puede entender su ambiente. La imagen del universo cambia de lengua a lengua.”*² A esto se le conoce como *determinismo lingüístico* (la suposición de que la visión de la realidad se deriva del lenguaje que uno habla)³. Por tal motivo,

se puede concluir que para conocer a fondo una sociedad y su cultura, es necesario conocer su lengua.

En éste capítulo se explica la obra de Hall, la cual se basó en el estudio de los idiomas de varias culturas de todos los continentes. Los aspectos principales del modelo son los aspectos lingüísticos de la comunicación y su influencia en la percepción que las culturas tienen del tiempo. Cada uno será tratado a profundidad en sus respectivos apartados.

1. Contexto y comunicación

La dificultad de la comunicación no yace solamente en las diferencias semánticas propias de cada lengua. Puede haber malos entendidos aun para los hablantes del mismo idioma, como es el caso del japonés. El japonés crea un gran problema no sólo para los occidentales sino también para los propios nipones nativos, puesto que éste lenguaje es tan intrínsecamente ambiguo que incluso la gente bien educada tiene dificultad para comunicarse entre sí. Los expertos en éste idioma oriental indican que los mismos japoneses son capaces de entenderse plenamente los unos a los otros el 85% de las veces⁴; un motivo razonable para elegir el inglés como idioma para redactar contratos y hacer negocios, ya que en el inglés las palabras tienen significados más específicos (a diferencia del japonés).

Otros ejemplos de la vaguedad o la dificultad para entender las ideas expresadas en determinadas culturas es el hecho de que algunas lenguas no tienen palabras

separadas para los colores azul y verde. De hecho, la lengua Bassa que se habla en la República de Liberia tiene sólo la palabra “hui” para describir los colores púrpura, azul y verde, y “ziza” para los colores amarillo, naranja y rojo.⁵ Muchos traductores de literatura norteamericana han notado que el francés (entre otros varios idiomas modernos) no cuentan con el equivalente adecuado para la palabra “achievement”; el japonés, por ejemplo, no tiene un equivalente para el término “decision-making”. Es por eso que *“cerca de 20 000 palabras inglesas han entrado en el idioma japonés.”*⁷

La traducción e interpretación de mensajes claramente expresados y de uso común son *per se* difíciles. Si a eso se le suman las innumerables expresiones idiomáticas, caló y dobles sentidos, el trabajo es casi imposible. La comunicación puede verse impedida y el sentido de la conversación gravemente alterado a causa de pequeñas diferencias entre lo que se quiere decir y lo que se dice.

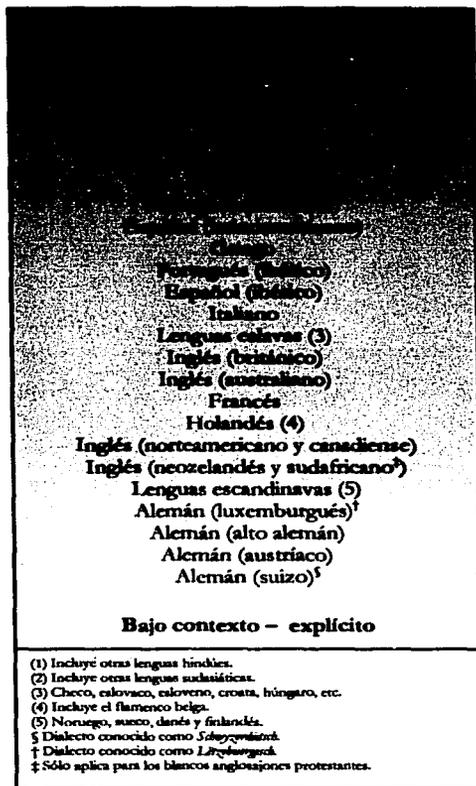
Según los expertos, el mejor curso de acción al tratar con otros idiomas es el de utilizar patrones formales de lenguaje. El uso de expresiones idiomáticas nos pone en la situación de adivinar (en el mejor de los casos) el significado del mensaje. Siempre se recomienda un grado aceptable de conocimientos en otros idiomas para tratar de evitar confusiones o comunicación deficiente. *“Las habilidades en lenguas extranjeras son críticas en todas las negociaciones, por lo que es imperativo buscar al mejor personal posible.”*⁸ Sin embargo, pueden ocurrir malos entendidos,

principalmente en las lenguas que son propensas a ello (como se verá a continuación).

La comunicación lingüística, sin importar que tan imprecisa sea, es *explícita*. Sin embargo, gran parte de la comunicación de negocios depende de mensajes *implícitos* que no son verbales. Edward T. Hall identificó estas características en distintos idiomas y los clasificó según el grado en que la información es llevada en su mayor parte por las palabras y las otras en las que “... *menos información se contiene en la parte verbal del mensaje puesto que hay más [información] en el contexto*”⁹ Dicho de otra forma, las culturas cuyo idioma se base menos en el contexto para expresar ideas, sentimientos, información o conocimientos, se dice que son explícitas, o según Hall: culturas de **bajo contexto**. Por el contrario, las culturas en las que el idioma necesita del contexto para hacerse entender son llamadas culturas de **alto contexto** (ver figura 3-1).

De acuerdo con Hall, la comunicación en culturas de **alto contexto** depende enormemente en el contexto así como en aspectos no verbales de la comunicación, algo que ese autor llama el “lenguaje silencioso”. Por otro lado, las culturas de **bajo contexto** dependen de comunicación más explícita y verbalmente expresada.¹⁰ El norteamericano Don Alan Evans habla de este fenómeno:

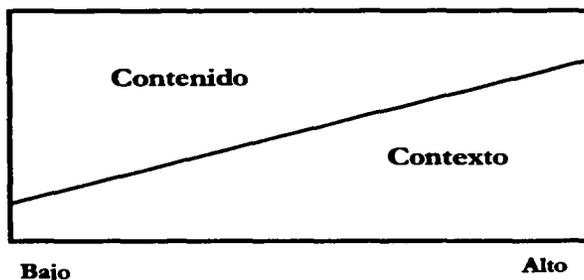
Figura 3-1. Marco contextual de los idiomas en varios países



Fuente: Catena, Philip et al., op cit.: Morden, Tony - "Models of national culture: a management review", *Cross cultural management*, vol. 6 núm. 1, 1999,

<http://hacia.cmcra.kluonline.com/v1=22259101/d=20/pw=1/cd=1/tpv/cw/mch/13537606/y6n1/s3/p12>

Figura 3-2. Grados de contenido y contexto de los idiomas



Fuente: Funakawa, Atsushi –“Working with global customer: applying transcultural management”, Global Impact, Inc. Consultancy for global management, 27-jun-2000, [ftp://www.loma.org/SIC:D2-Gcn4.zip](http://www.loma.org/SIC:D2-Gcn4.zip)

Cabe aclarar que la ordenación de los idiomas dentro del marco contextual no debe entenderse como una polarización entre alto y bajo contexto, es decir, que los idiomas no pertenecen simplemente a uno u otro extremo. Las culturas cuyos idiomas se encuentren en la parte media pueden contener una combinación de alto y bajo contexto. Al respecto, Hall comenta sobre Francia:

“La cultura francesa es una mezcla, un mélange, de instituciones y situaciones de alto y bajo contexto. No siempre es posible para el extranjero predecir en qué proporciones se encontrarán o en qué orden ocurrirán.”¹³

El alto contexto se refleja en las características peculiares de los idiomas. Por ejemplo, en el idioma árabe (al igual que en el hebreo), los alfabetos normalmente no expresan sonidos de vocales. Por tanto, si las palabras españolas se escribieran como lo hace el árabe, “casa” se escribiría “cs”, “peso” sería “ps” y

“constitución” sería “cnsttcn”. La dificultad está en saber si “cs” se refiere a “casa”, “cosa”, “casi”, “caso”, “cese” o “coso”; o si “ps” es “peso”, “pesa”, “pasa”, “pase”, “pasco”, “paso”, “pisa”, “piso” o “pose.” *“El contexto de la oración proveería la respuesta al acertijo.”*¹⁴ Otra característica del árabe es que, a diferencia de las lenguas indoeuropeas, para indicar número o tiempo gramatical en las palabras y verbos, éstas cambian en sus vocales internas, por ejemplo: “kursi” significa “silla”, “karaasi” significa “sillas”; “bint” es “hija”, “banaat” es “hijas”; “kitaab” es “libro”, “kutub” es “libros”. El idioma chino también presenta sus retos. Su sistema de escritura ideográfica (en donde cada símbolo representa una idea en vez de un sonido) contrasta con los sistemas de escritura del resto del mundo que contienen menos de 50 símbolos, ya que el chino cuenta con decenas de miles.¹⁵ *“Se dice que alguien que sepa 1 200 de esos símbolos puede leer 90% de cualquier escrito. Para poder entender el 95%, uno necesita saber 5 000 símbolos.”*¹⁶ Otro aspecto a considerar es que el chino es un idioma tónico, es decir, que las palabras varían su significado dependiendo del tono con el que se les pronuncie. En el dialecto mandarín existen cuatro tonos de pronunciación, mientras que en el cantonés y el fukienés existen más. Esto quiere decir que una misma palabra puede tener cuatro significados o más de acuerdo a su tono. Por ejemplo, “yao” puede significar “uno”, “mecer”, “morder” y “querer.” Tal vez por eso es que muchos de nosotros pensemos que el chino es algo muy complicado e incluso se ha vuelto el sinónimo de lo que está fuera de nuestro entendimiento: “está en chino”.

Así como los japoneses, los chinos no siempre pueden comunicarse al 100%, pero aunque no lo parezca, el sistema ideográfico tiene sus ventajas puesto que es el mismo en todas partes en donde se hable chino:

“... aunque la gente de Pekín tenga problemas al comunicarse oralmente en Cantón porque el mandarín y el cantonés son [dialectos] muy disímiles, podrían comunicarse por escrito y entenderse instantáneamente.”¹⁷

La complejidad va en aumento con el japonés. Aunque el sistema ideográfico chino (Kanji en japonés) es el componente principal del japonés escrito, se combina con los sistemas de escritura japoneses que sí representan sonidos en cada símbolo. Se utilizan dos alfabetos: el Katakana y el Hiragana (ambos llamados Kana, para abreviar). *“El Katakana se usa en señales y en mucho material impreso; el Hiragana se usa en periódicos y en la escritura a mano. Es posible escribir japonés en Kana solamente, pero el idioma gana precisión con el uso del Kanji. Es imposible escribir el idioma en Kanji solamente porque, a diferencia del chino, el japonés usa las terminaciones de las palabras para expresar plurales, tiempos de los verbos y cosas así; solamente el Kana puede expresarlas.”¹⁸* Por si esto fuera poco, uno debe estar familiarizado con los honoríficos, que son vocabularios especiales para dirigirse ya sea a superiores o inferiores sociales, esto es, según el status del interlocutor y las relaciones que éste tenga con uno.¹⁹

Por su parte, el **bajo contexto** y su efecto en la comunicación directa y con margen para las dudas queda demostrado en el siguiente ejemplo: en la parte germanófona de Suiza había un anuncio escrito en tres idiomas: alemán, inglés y francés. En alemán, el anuncio decía: "Prohibido caminar sobre el césped." En inglés, decía: "Por favor no camine sobre el césped." El mensaje escrito en francés decía: "Aquellos que respetan el medio ambiente, evitarán caminar sobre el césped."²⁰ Aunque se supone que las traducciones deberían comunicar el mismo mensaje, vemos que no es así. El **bajo contexto** del anuncio en alemán se aprecia en la forma directa para comunicar su mensaje. No hay duda de que es una auténtica y estricta restricción. Sin embargo, el mensaje en inglés era menos áspero al mencionar la expresión "por favor." Por otro lado, el mensaje en francés era mucho más ambiguo e indirecto. Pareciera que la persona que lo lea incluso tiene la opción de hacer caso omiso del anuncio y que *"en la lectura literal de una cultura de bajo contexto, la advertencia francesa puede parecer una mera sugerencia para los ambientalistas más que una orden clara."*²¹

La relativa hostilidad o, mejor dicho, la resistencia de los alemanes a hacer amistades con cualquier persona se explica por su idioma. *"Los alemanes hacen una marcada distinción entre un conocido (Bekannter) y un amigo (Freund). El alemán sólo usará Freund cuando realmente se trate de uno, de otra forma, es un Bekannter."*²²

Los estudios de John Graham y H. Fika Houston han demostrado que existe una fuerte relación entre la clasificación contextual de Hall y los índices de

individualismo/colectivismo (IDV) y de distancia del poder (PDI) de Hofstede (ver capítulo 2). El mismo Hofstede lo confirma: “*Nuestro pensamiento es afectado por las categorías y palabras disponibles en nuestro lenguaje.*”²³ En dichos estudios se encontró que por ejemplo los Estados Unidos, que tiene un puntaje relativamente bajo de distancia del poder y alto en individualismo, tiene una cultura de **bajo contexto**, mientras que las culturas árabes con altos niveles de **PDI** y bajo **IDV** son países de **alto contexto**.²⁴ Otro ejemplo lo constituye nuestro idioma. El español no tiene una palabra para designar a todos los miembros de una empresa sin importar sus actividades o nivel jerárquico. Existe la palabra *empleados* que se utiliza para designar a la gente que por lo general trabaja en oficinas, mientras que la palabra *obreros* se usa con una connotación de trabajo manual (y definitivamente con un valor menor al trabajo de oficina).²⁵ En el inglés, la palabra *workers* no distingue entre estas diferencias.²⁶ Otro ejemplo es el de la palabra inglesa para designar a la primera persona del singular: “I” (yo). En español, tal pronombre se escribe con minúscula, mientras que en inglés se escribe con letra mayúscula. Por su parte, “Ud.” (tratamiento de respeto) se escribe con mayúscula en español, mientras que el idioma inglés es más informal al utilizar “you” para cualquier interlocutor y sin importar su status. Como se ve, la distinción de clases y el grado de individualismo que hay en el español y el inglés (y en los países que los hablan) son congruentes con los niveles de distancia del poder, individualismo y el contexto de los idiomas.

En países de **bajo contexto**, uno llega a las negociaciones rápidamente. En cambio, en culturas de **alto contexto** se necesita de mucho más tiempo para hacer negocios porque hay que conocer la información acerca de la persona con la que se trata antes de desarrollar una relación.²⁷ Cuando un hombre de negocios de **alto contexto** se relaciona con su contraparte de **bajo contexto**, hay una gran probabilidad de conflictos y frustraciones para ambas partes. Para los ojos de las culturas de **bajo contexto**, la gente de **alto contexto** “pierde” el tiempo platicando de cualquier cosa que no sea la materia del negocio. Los de **bajo contexto** se frustran porque hay que esperar mucho para poder llegar al negocio.

Evans apunta al respecto:

“Nosotros [los norteamericanos] no esperamos ser amigos de nuestras contrapartes; no estamos tan interesados en sus vidas personales. Los latinos y los orientales, por otra parte, dudan en hacer tratos que involucran grandes sumas de dinero con completos extraños. Ellos ... quieren conocerlas como seres humanos y sentirse cómodos cerca de ellos.”²⁸

Los japoneses (que se ve en la figura 3-1 es una cultura de muy alto contexto) se toman su tiempo para hacer tratos importantes. Ellos lo invitarían a uno a jugar golf, tomar Sake, ir a espectáculos y por supuesto a hablar mucho de sí mismos antes de llegar a cualquier acuerdo. Después de una o dos semanas de “conocerse”, el japonés decidirá si la persona con quien está tratando es digna de confianza y si entonces es conveniente entablar una relación a largo plazo con

ella. Hay que recordar que para los japoneses la armonía en las relaciones humanas es un factor fundamental, algo que los japoneses conocen como *wa*, o sea, una atmósfera de calidez, buenos sentimientos y armonía.²⁹

En un estudio comparativo efectuado en Irán (un país árabe de **alto contexto**) e Inglaterra (país anglosajón de **bajo contexto**) se preguntó a la gente cómo llegar a un lugar determinado. En Irán, ser cortés es muy importante, incluso más que dar información objetiva y correcta. El **alto contexto** de su lengua hace que la gente prefiera dar mala información antes que decir “no”. Las relaciones interpersonales, como en Japón, son muy importantes. Debido a eso, 20% de la gente en la calle señaló la dirección de un lugar aunque ese lugar ni siquiera existía, mientras que en Inglaterra esto nunca sucedió.³⁰ En Brasil, es muy común que la gente no comunique con claridad (según las personas de culturas de **bajo contexto**, por supuesto) cuando una situación no tenga solución posible. En esos casos, la respuesta que se oye es: *meio difícil* (un poco difícil). Esto quiere decir que es imposible hacer algo, pero el **alto contexto** del portugués que se habla en Brasil hace que la gente prefiera minimizar las malas noticias en vez de ser más explícita y directa.³¹ Munter señala al respecto:

“Y en la comunicación, la gente en [culturas de alto contexto] prefieren que los mensajes no estén estructurados directamente, que no vayan directo al punto y establezcan las conclusiones y el quid al principio. La gente prefiere

que un mensaje sea indirecto, que aumente hasta el punto y que establezca las conclusiones y el quid al final.”³²

Munter también menciona que se espera que la gente en culturas de bajo contexto se presente una actitud contraria, es decir, que la gente prefiere que los mensajes establezcan las conclusiones y la esencia de la información al principio.

El contexto de una cultura también tiene que ver con la separación que hace la gente entre la vida privada y la vida profesional. Los autores Bartolomé y Evans dicen lo siguiente a cerca de Gran Bretaña y Francia:

“Mientras que los ejecutivos franceses creen más en una separación rígida de la vida profesional y privada – el trabajo no debe en principio ... interferir con la familia y el ocio – el ejecutivo británico percibe una frontera fluida y mucho menos clara entre los dos campos.”³³

Aunque las diferencias contextuales entre el francés y el inglés británico son ligeras, el idioma francés se encuentra más hacia el lado del bajo contexto, al contrario que el inglés británico.

En los negocios como en la vida personal, llevar buenas relaciones es de alta prioridad pero el conocer a la gente toma su tiempo. Edward Hall aconseja que en las culturas de alto contexto, uno tiene que estar dispuesto a esperar, a sentarse a platicar con la gente y no estar ansioso por hacer negocios.³⁴ Uno puede considerar esta situación con la de una entrevista en donde hay que

conseguir el *rapport* antes de avanzar con las preguntas. Si no hay la confianza suficiente, no será posible llevar relaciones armoniosas. Williams et al. confirmaron que las diferencias entre las formas de administrar en Estados Unidos (**bajo contexto**) y Perú (**alto contexto**) se debían a “... *diferencias en la fe en la gente, o confianza interpersonal*.”³⁵ Los resultados indicaron que los peruanos habían logrado un muy bajo puntaje de confianza interpersonal. Los resultados también establecían que con la gente que tenía altos niveles de confianza interpersonal (la minoría en Perú y la mayoría en EUA), la satisfacción con el supervisor estaba asociada con el liderazgo social de éste último, mientras que con la gente de poca confianza interpersonal (**alto contexto**), la satisfacción con el superior se asoció con su liderazgo técnico (autoridad funcional).³⁶ Es por eso que “*cuando la confianza es alta, tanto los jefes como los subordinados prefieren la toma de decisiones participativa a la autoritaria; ellos, de hecho, tienden a funcionar de esta manera.*”³⁷

Tony Morden asocia el **alto y bajo contexto** de las culturas con la forma en que la gente se allega de información y conocimiento:

“La gente en culturas de alto contexto obtiene información de redes personales de información. Antes de que esa gente tome una decisión o llegue a un acuerdo, se habrá informado bien acerca de los hechos asociados con la decisión. La gente habrá discutido el asunto con amigos, conocidos y parientes. Habrá hecho preguntas y escuchado chismes.”

La gente de culturas de bajo contexto busca información acerca de decisiones y tratos en una base [de datos] de investigación. Mientras que escuchan el punto de vista de colegas o parientes, la gente pone más énfasis en el uso de la lectura, reportes, bases de datos y fuentes de información. Supercarreteras de la información, la Internet, correo-e y otras formas de la revolución de la información y la comunicación pueden ser consideradas como un bono adicional como fuentes de conocimiento útil.”³⁸

Para Morden, en culturas de **alto contexto** la recabación de información se hace por medio de formas personales de comunicación (relaciones de amistad y parentesco), mientras que en culturas de **bajo contexto**, el flujo de información se hace de una manera impersonal (el contacto humano es menos común). Helen Deresky ejemplifica esta diferencia:

“Los alemanes ... esperan una considerable [cantidad] de información detallada antes de tomar una decisión de negocios, mientras que los árabes basan su decisión más en el conocimiento de la gente involucrada — la información todavía está ahí, pero es implícita.”³⁹

En ambos casos, la información llega a quien la requiere, sólo que el medio que utilizan los teutones es formal y explícito. Por su parte, los árabes confían más en medios informales a través de contactos humanos y redes personales.

La relación existente entre el contexto de los idiomas y la forma en que las culturas conciben el tiempo se muestra a continuación.

2. El tiempo

*“El tiempo es cultural, subjetivo y variable.”*⁴⁰ El tiempo está involucrado con la gran mayoría de las frustraciones y fricciones en negociaciones transculturales. El concepto del tiempo y la velocidad con la cual los negocios se hacen difieren entre los diversos países y culturas. *“Las diferencias aparecen frecuentemente con respecto al paso del tiempo, su naturaleza percibida y su función.”*⁴¹ Esto implica múltiples consecuencias, que serán expuestas en las siguientes secciones.

A) Formalidad y ritmo

Los norteamericanos son famosos por la prisa y la despreocupación de sus relaciones de negocios, lo cual no significa que haya una falta de compromiso hacia el trabajo.⁴²

Últimamente, los europeos del norte han adoptado algunas actitudes propias de los estadounidenses. De cualquier forma uno no puede esperar que se hayan “norteamericanizado”. Un escritor apuntaba que la costumbre norteamericana de usar sus nombres de pila en los negocios es considerada como un “vicio” en muchos países, pero en ninguna parte es esto más ofensivo que en Francia, en donde la formalidad está muy arraigada. Los franceses que han trabajado juntos y que llevan tratándose por muchos años aun se dirigen entre ellos con pronombres

formales.⁴³ Francia tiene un puntaje bastante alto en la escala de la distancia del poder, mientras que los Estados Unidos se encuentra en un lugar de la escala mucho menor (ver capítulo 2).

Cuando personas de países que divergen enormemente en el **índice de distancia del poder** y el contexto lingüístico, las probabilidades de que exista un conflicto por aspectos de formalidad y tratamientos son más grandes. Eso explicaría las formalidades en las prácticas de negocios francesas y su necesidad simbólica de mostrar rango o clase social. Por su parte, los estadounidenses expresan un impulso por minimizar la importancia de los rangos por su baja distancia del poder. “... *los norteamericanos están entre la gente más informal del mundo. Aquí podemos llamar al jefe, al doctor y al abogado por sus nombres de pila.*”⁴⁴ Esta situación se traduce en lo que piensan los norteamericanos de los franceses y viceversa. Para los primeros, los franceses son considerados *snobs* y para los últimos, los *yankees* son más bien rupestres y burdos.⁴⁵

La parsimonia y paciencia propia de los latinoamericanos de **alto contexto** son probablemente los peores errores que se cometen al hacer tratos en países nórdicos europeos de **bajo contexto**. Los noreuropeos se enfrascan en discusiones de negocios sin mucho preámbulo y las negociaciones tienden a ser cortas. Ellos pueden tomarse su tiempo para decir algo pero una vez que la decisión se ha tomado, no les agrada esperar a que se implante. Muy usual es la práctica (también norteamericana) de visitar un país extranjero por un solo día y

regresar a la brevedad tras cerrar el trato. En esos países, los nativos pueden calificar esta forma de hacer negocios como una actividad dinámica. En Latinoamérica esto puede ser visto como algo meramente grosero.

Se sostiene la idea de que es necesario tratar con ejecutivos extranjeros en formas que sean aceptables para ellos.⁴⁶ Los latinoamericanos dependemos mucho de la amistad, pero dicha amistad se establece según la forma latinoamericana: con lentitud, tras un período de tiempo considerable. Un mexicano, por ejemplo, es muy formal hasta que una auténtica relación de respeto y amistad es alcanzada.

“Incluso entonces, el latinoamericano es lento para llegar a los negocios y no se presiona.”⁴⁷

La postergación y la desidia son características de la cultura latinoamericana que un extranjero de bajo contexto tiene que aceptar. Eso de que “el mexicano es el hombre del *mañana*” no es más que una manifestación de los ejemplos en la forma en que las diferentes culturas perciben el tiempo.

Una comparación entre los franceses y los estadounidenses nos la proporciona

Deresky:

“Los norteamericanos esperan dar y recibir información muy rápida y claramente, moviéndose a través de los detalles y las etapas hasta la conclusión en una forma lineal. Usualmente utilizan varios medios para mensajes rápidos [como por ejemplo] cartas dando todos los hechos y planes concisamente... En contraste, los franceses usan los más lentos canales ... de

las profundas relaciones, la cultura y, a veces, mediadores para intercambiar información. [La] comunicación escrita ... será indecisa, con subsecuentes cartas que lentamente [llegan] a una nueva propuesta. De hecho, la preferencia francesa por la comunicación escrita, incluso para interacciones informales, imita la formalidad de sus relaciones — y resulta en una reducción de la velocidad de la transmisión del mensaje que frecuentemente parece innecesaria para los norteamericanos.”⁴⁸

B) Monocronía contra policronía⁴⁹

Otra consecuencia del contexto lingüístico se refiere a la manera que la gente de una cultura reacciona al tiempo. Es bien sabido que los norteamericanos están más atados al tiempo que las culturas del Medio Oriente o que las latinoamericanas.⁵⁰ El estereotipo de los estadounidenses de estos últimos es el de que “siempre llegan tarde.”⁵¹ Lo que se piensa de los países de bajo contexto como por ejemplo Alemania (ver figura 3-1) es que “siempre están a tiempo.”⁵² Aunque ningún estereotipo es completamente cierto, si hay algo de verdad en ellos. Sí es verdad que culturas como la norteamericana y la alemana son sociedades con una gran orientación hacia el tiempo. Evans comenta sobre lo que el tiempo significa para su cultura:

“En algunos aspectos, los norteamericanos son las personas más conscientes del tiempo en el mundo. Los norteamericanos fueron los primeros en usar líneas de ensamblaje en operaciones de manufactura de gran escala. Fue un

norteamericano, Frederick J. Taylor, quien fue el primer experto en eficiencia.

Muchos empleadores norteamericanos permiten a sus empleados sólo 45 minutos de almuerzo porque es ineficiente permitir más tiempo para almorzar que lo que se requiere para comer.”⁵³

Como se ve, para los estadounidenses el tiempo es un recurso extremadamente importante: “*time is money*”. En cambio, para otras culturas el tiempo es para saborearse.⁵⁴ De hecho, en España (un país de **alto contexto**), hay un refrán que dice: “*Los que se apresuran, llegan primero a la tumba*”. Incluso las actitudes de una sociedad hacia el tiempo se ven reflejadas en sus idiomas. Por ejemplo, para los españoles y los franceses, el reloj *camina*, mientras que para los norteamericanos el reloj *corre*.⁵⁵

Stevens encontró en uno de sus estudios en el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), que para los estudiantes de diferente nacionalidades el tiempo tiene diferentes significados. “*Para los alemanes, es una fuente de presión; ellos están constantemente conscientes de su transcurrir. Para los franceses, el tiempo es un recurso que debe ser controlado y utilizado. Para los británicos, el tiempo es una herramienta para orientarse.*”⁵⁶ Como puede apreciarse, esto está en concordancia con los niveles de contexto lingüístico definidos por Hall, de bajo a relativamente **alto contexto** (ver figura 3-1).

Edward T. Hall hizo otra importante aportación a la administración transcultural. Él encontró que en el mundo existen dos sistemas de tiempo: el **monocrónico** y el **policrónico**, que se representan gráficamente en la figura 3-3.

Figura 3-3. Representaciones gráficas del tiempo



Fuente: Gately, Stephen y Lessem Ronnie – "Enhancing the competitive advantage of transcultural business", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 9, 1995.

<http://barbarina.emeraldinsight.com/vi=31465766/cl=12/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/03090590/v12n9/s1/p3>

El tiempo monocrónico o tiempo "M" "... tipifica a la mayoría de los norteamericanos, suizos, alemanes y escandinavos."⁵⁷ Culturas occidentales como éstas "... tienden a concentrarse en una cosa a la vez."⁵⁸ La manera en que se percibe el tiempo es en forma lineal⁵⁹, tal como aparece en la figura 3-3, representando una secuencia de eventos o actividades (inicio, desarrollo y final). La gente divide al tiempo en pequeñas unidades y presentan una gran preocupación por la prontitud. Al tiempo "M" se le considera como algo casi tangible en el sentido de que se puede ahorrar, gastar, guardar, comprar y perder. Se ha demostrado que existe una fuerte relación entre el bajo contexto y la monocronía, y la mayoría de los países de bajo contexto operan en tiempo "M".⁶⁰ Como se menciona más arriba, la diferencia en la concepción del tiempo y velocidad en los negocios que

tienen los latinoamericanos y los nórdicos es evidente, como lo muestra Felipe Ávila al hablar de los suecos:

*“En Suecia la gente es muy seria... Solicitar una cita a último minuto se considera una gran descortesía y normalmente no se concede, aun con la posibilidad de hacerlo.”*⁶¹

La importancia que tiene el tiempo para los países de bajo contexto se aprecia en la obra de Evans:

“Las actitudes europeas hacia el tiempo son similares a las nuestras, pero no idénticas. Particularmente a nosotros los norteamericanos no nos gusta cuando alguien llega cinco minutos tarde a una cita, pero aceptamos eso más ahora que hace 20 años. Para un alemán o un suizo alemán, llegar cinco minutos tarde es inexcusable.

*Cuando los aviones y autobuses norteamericanos salen unos cuantos minutos tarde no nos importa mucho. Pero si el tren suizo esta programado para salir de la estación de trenes de Zurich a las 12:06 P.M. sale a las 12:06, no a las 12:07.”*⁶²

El tiempo **“P”** o policrónico es más dominante en países de alto contexto tales como México, Brasil, Argentina, India, los países árabes, etc. En dichas culturas, *“... la terminación de una transacción humana es enfatizada más que el sujetarse a horarios.”*⁶³

La imagen que representa al tiempo **“P”** se encuentra en la figura 3-3. El tiempo

es percibido como un círculo⁶⁴, o un ciclo de eventos que se repiten indefinidamente. La **policronía** esta marcada por la “... *ocurrencia simultánea de muchas cosas y por ‘una gran participación de la gente’.*”⁶⁵ En culturas donde predomina el tiempo “**P**”, se permite que las relaciones se cultiven y que el contexto sea absorbido.⁶⁶ Esto demuestra que el **alto contexto** y el tiempo “**P**” están fuertemente ligados.

En un estudio sobre la personalidad, los autores Friedman y Rosenman distinguen entre dos tipos de comportamiento en los individuos que casualmente se ajustan a los sistemas de tiempo de Edward Hall. El comportamiento de tipo “**A**” corresponde a personas que “... *tratan de hacer más y más cosas en menos y menos tiempo, mientras que la persona tipo ‘B’ es desapresurada y paciente.*”⁶⁷ Se puede decir que la conducta tipo “**A**” se relaciona con el sistema de **tiempo monocrónico** y que el tipo “**B**” se encuentra en países policrónicos.

Es muy interesante observar que en un estudio que comparaba la percepción de puntualidad en los Estados Unidos (**bajo contexto**) y Brasil (**alto contexto**), se encontró que los relojes y cronómetros brasileños eran menos confiables y que había muchos menos relojes públicos disponibles que en los Estados Unidos. También se encontró que los brasileños se describieron a sí mismos como personas que llegan tarde, que permiten mayor flexibilidad en definir lo que es temprano y lo que es tarde, que estaban menos preocupados por llegar tarde y que tenían mayores probabilidades de culpar a causas externas por sus tardanzas

que los norteamericanos.⁶⁸ Incluso, para los brasileños la impuntualidad es un símbolo de poder y éxito. “[En Brasil] ... se espera que la gente importante sea impuntual. En los Estados Unidos, nos resentimos cuando las personas importantes, como los doctores, nos hacen esperar. Pero a los brasileños de bajo status aparentemente no les importa tal impuntualidad.”⁶⁹ John Daniels y Lee Radebaugh mencionan al respecto:

“En los Estados Unidos, los participantes usualmente llegan temprano para una cita de negocios. Para una cena en la casa de alguien, los invitados llegan a tiempo o unos pocos minutos tarde, y para una fiesta de cóctel, ellos pueden llegar un poco más tarde... Una persona de negocios norteamericana en Latinoamérica, por ejemplo, puede considerarlo descortés si el administrador latinoamericano no se apega a la hora citada. Los latinoamericanos pueden considerarlo igualmente descortés si la persona de negocios norteamericana llega a cenar a tiempo a la hora invitada.”⁷⁰

En otro hallazgo de cómo la precisión de los relojes habla mucho de una cultura, se encontró lo siguiente: el tiempo que los relojes en Suiza están atrasados o adelantados es en promedio de 19 segundos. Cuando se le preguntó a un hombre en Brasil que hora era, tenía más de tres horas de desfase cuando él dijo que eran “exactamente las 2:14”.⁷¹

En países policrónicos *“la falta de puntualidad no es un vicio; si Ud. llega a una cita más o menos a la hora que se supone que era, eso es suficiente. O si el trabajo fue terminado algo cerca del tiempo que Ud. prometió, eso es suficiente.”*⁷² Edward Hall apunta:

*“La forma en que las citas son manejadas por la gente policrónica es particularmente angustiada para los norteamericanos. Estar a tiempo no significa lo mismo lo mismo que en los Estados Unidos. Los asuntos en una cultura policrónica parecen [existir] en un estado constante de flujo. Nada es sólido o firme, particularmente los planes para el futuro; incluso los planes importantes pueden ser cambiados justo en el último minuto de ejecución.”*⁷³

El deseo de ir directo al grano, iniciar negociaciones lo antes posible y otras indicaciones son características de las culturas con tiempo **“M”**. El sistema de tiempo **“P”** provoca que los horarios y programas sean menos estrictos, que exista una mayor participación de los individuos y una actitud de “esperar a ver qué pasa.” En países policrónicos, es muy probable que dos personas conversando prefieran llegar tarde a sus próximos compromisos en vez de acabar con la conversación abruptamente antes de que ésta llegue a una conclusión natural. La noción del tiempo en sociedades policrónicas tiende a ser muy vaga.⁷⁴

*“Las interrupciones son rutina; se esperan retrasos.”*⁷⁵ Es típico el pensamiento de que la actividad humana no debe proceder como maquinaria de reloj.⁷⁶

Cabe mencionar que la mayoría de las culturas cuentan con una mezcla de tiempo “P” y “M”, sin embargo hay la tendencia a ser más policrónicas o monocrónicas con respecto al rol que juega el tiempo. Por ejemplo, en Japón, las juntas y las citas están apegadas a la máxima precisión del tiempo “M” pero se cambian a tiempo “P” una vez que comienzan, es decir, los japoneses son muy puntuales al iniciar sus juntas (a pesar de su alto contexto), pero la situación se mueve hacia el tiempo “P” ya que no hay límite para terminar con la junta. El punto de vista japonés pregona que la gente de negocios de bajo contexto (especialmente los norteamericanos) es esclava del reloj y de las fechas tope, que “... frustran el fácil desarrollo de las amistades.”⁷⁷

Otro ejemplo de mezcla de sistemas de tiempo “M” y “P” los constituye Francia:

“Los negocios franceses ... pueden caracterizarse tanto por la puntualidad (monocronía) como por una necesidad de desarrollar relaciones personales (policronía) en el lugar de trabajo. Es probable que las juntas francesas, por lo tanto, empiecen con discusiones de un tenor menos serio, y estar programadas para durar más que en las culturas completamente monocrónicas; al mismo tiempo, los horarios franceses están adheridos más estrictamente que [aquellos] de culturas completamente policrónicas.”⁷⁸

La **monocronía** y la **policronía** y su impacto en la forma de negociar de los administradores han quedado bien ejemplificados en la obra de André Laurent, que relata las diferencias entre los administradores británicos de **bajo contexto** y los italianos de **alto contexto**:

*“Los directivos británicos y los italianos sencillamente no comparten un concepto similar sobre en qué consiste realmente una junta efectiva. Los ejecutivos británicos asumen que sólo una persona debe hablar a la vez. Los italianos mantienen la posición opuesta. Para ellos, una junta sería una pérdida total de tiempo y una ceremonia inútil si está sujeta a unas normas de interacción uniforme y controlada. Para los italianos, los problemas fundamentales deben ventilarse abiertamente durante dichas juntas. Los británicos saben cómo parecer inmovibles en medio de estas tormentas y se comportan como si no hubiese conflictos. Prefieren manejar estos asuntos fuera del salón oficial de reuniones, tratando en la junta solamente aquellos asuntos que están para la aprobación oficial. Por otra parte, los británicos prefieren hacer una sola cosa a la vez, tal y como asistir primero a la reunión, luego efectuar las conferencias telefónicas y entonces leer los periódicos. En cambio, los italianos pueden combinar todas estas actividades en el mismo entorno sin ningún problema aparente.”*⁷⁹

Aquí vemos las disimilitudes entre las sociedades de **alto** y **bajo contexto** y con un sentido del tiempo y de la formalidad distintos. Valores distintos como la

objetividad británica y la convivencia italiana son evidentes. Por ende, el estilo para tomar decisiones tiene que ser particular a cada cultura. Para los británicos y los norteamericanos, una negociación es “... una actividad de solución de problemas, siendo la solución el mejor convenio para ambas partes.”⁸⁰ Se trata de encontrar una situación de “ganar – ganar.” En cambio, para culturas de alto contexto y grandes niveles de colectivismo, la negociación es “... un tiempo para desarrollar una relación de negocios con el fin de un beneficio a largo plazo. Las cuestiones económicas son el contexto, no el contenido, de las pláticas. Así, arreglar cualquier asunto realmente no es tan importante. Tales detalles se cuidarán a sí mismos una vez se haya establecido una relación de negocios viable y armoniosa.”⁸¹ Por eso, los italianos discuten asuntos personales en el “salón oficial de reuniones”. Para que las discusiones vayan por buen camino, las relaciones interpersonales también deben hacerlo.

Sandra Snowden coincide con lo anterior al describir el inicio de una típica junta de negocios en Italia (que bien puede representar a la mayoría de las culturas policrónicas):⁸²

*“La primera parte de la junta será dedicada a conocerse [mutuamente]. Complacerá a sus anfitriones si Ud. elogia su país y su ciudad, y expresa su deseo general de establecer una relación de negocios. Las preguntas acerca de los eventos artísticos y culturales locales son bienvenidas.”*⁸³

H.C. Triandis ofrece un ejemplo de los problemas de comunicación y de concepción del tiempo entre un jefe norteamericano (**bajo contexto**) y su subordinado griego (**alto contexto**). Dicho ejemplo se presenta en forma de diálogo en la figura 3-4.

Figura 3-4. Diferencias en la percepción de la comunicación y el tiempo.

CONDUCTA	PERCEPCIÓN
<i>Norteamericano:</i> ¿Cuánto tiempo necesitarás para terminar el reporte?	<i>Norteamericano:</i> Le pedí que participara. <i>Griego:</i> Su conducta no tiene sentido. Él es el jefe. ¿Por qué no me lo dice él?
<i>Griego:</i> No lo sé. ¿Cuánto tiempo debería necesitar?	<i>Norteamericano:</i> Él se rehúsa a asumir responsabilidad. <i>Griego:</i> Le pedí una orden.
<i>Norteamericano:</i> Tú estás en la mejor posición para analizar los requerimientos de tiempo.	<i>Norteamericano:</i> Lo presiono para que asuma la responsabilidad por sus acciones. <i>Griego:</i> Pero qué absurdo. Mejor le doy una respuesta.
<i>Griego:</i> Diez días.	<i>Norteamericano:</i> Le falta la habilidad para estimar el tiempo; esa estimación es totalmente inadecuada.
<i>Norteamericano:</i> Toma quince. ¿De acuerdo?. ¿Lo tendrás en quince días?	<i>Norteamericano:</i> Le ofrezco un acuerdo. <i>Griego:</i> Esas son mis órdenes: quince días.
De hecho, el reporte necesitaba de 30 días de trabajo regular. Así que el griego trabajó noche y día, pero al final del día 15, el griego todavía necesitaba un día más de trabajo.	
<i>Norteamericano:</i> ¿Dónde está el reporte?	<i>Norteamericano:</i> Me estoy asegurando que él cumpla con el acuerdo. <i>Griego:</i> Él está preguntando por el reporte.
<i>Griego:</i> Estará listo mañana.	[Ambos asumen que el reporte no está listo todavía]
<i>Norteamericano:</i> Pero habíamos acordado que quedaría listo para hoy.	<i>Norteamericano:</i> Debo enseñarle a cumplir un acuerdo. <i>Griego:</i> ¡Jefe estúpido e incompetente! No solamente me da órdenes equivocadas, sino que tampoco aprecia el que yo haga un trabajo de 30 días en 16.
[El griego entrega su renuncia]	[El norteamericano está sorprendido.] <i>Griego:</i> No puedo trabajar para un hombre así.

Fuente: Grosse, Robert y Kujawa, Duane - *International business: theory and managerial applications*, EUA, Irwin, 1992.

Aquí se pueden observar los efectos del alto y bajo contexto, que se relacionan con la distancia del poder y la el sentido del tiempo para las respectivas culturas. Las repercusiones en las relaciones interpersonales y en la administración son claras. Mientras que el jefe de bajo contexto negociaba con el griego de alto contexto, éste último esperaba una orden precisa. El estadounidense deseaba que

el trabajo estuviera listo cuanto antes y resentía la supuesta falta de estimación del tiempo de su subordinado. Ésta falta de comunicación entre el estadounidense y el helénico provocó una gran frustración para ambas partes.

Como se ha visto, el potencial de conflictos es considerable cuando convergen personas de negocios de tiempos "M" y "P". Este fue el caso de una compañía italiana que encomendó a una empresa suiza de software para diseñar e implementar programas de computación para su planta. Para el proyecto se crearon dos equipos, uno suizo y otro italiano. Al iniciar los trabajos, los problemas no tardaron en aparecer:

*"Los ingenieros suizos se quejaban de que sus colegas italianos siempre estaban cambiando de parecer, que nunca cumplían con las fechas toques y que no parecía que el tiempo les importara. ... Los italianos, por su parte, se quejaban de que sus colegas suizos eran inflexibles, siempre insistiendo en los documentos con fechas fijas... Tenían poca simpatía por la urgencia de sus colegas suizos."*⁸⁴

No está de más recomendar un ajuste para que las relaciones se lleven de manera armoniosa. Hay muchas ventajas en aclarar (diplomáticamente, por supuesto) con anticipación si una junta se llevara en tiempo italiano o suizo. Los alemanes y los suizos o cualquier persona de sociedades monocrónicas deben aprender que cuando se trabaja en Italia, México o en cualquier país policrónico, hay que estar

dispuestos a esperar. Las cosas no siempre se hacen instantáneamente. Los presupuestos y los programas de actividades deben contar con la suficiente holgura y márgenes para inconvenientes e imprevistos. Los horarios no siempre son puntuales y de hecho sería inteligente contar con retrasos para todo. Hay que reconocer que la prontitud no es el fuerte de la gente policrónica. Por otro lado, los mexicanos e italianos que trabajen entre alemanes o suizos deben aceptar que las condiciones son muy distintas de lo que se usa en sus lugares de origen. La puntualidad es un factor importantísimo, y de hecho, el llegar tarde a una junta puede considerarse como grave falta de respeto a las personas que esperan: esto es porque se cree que hacer esperar a alguien es hacerle perder su tiempo (puesto que el tiempo es como cualquier otro recurso tangible), siendo esto una ofensa muy seria. Las consecuencias son de esperarse: desde fuertes reprimendas hasta el despido sin más o la cancelación de un trato.

Las personas de tiempo "M" deben aceptar la velocidad con la cual se hacen los negocios en países policrónicos para evitar la ansiedad y la frustración que viene por el desajuste con el tiempo local. Con la expansión de los mercados globales, más personas de tiempo "P" tienen que acostumbrarse al tiempo monocrónico de las grandes empresas de origen norteamericano o europeo, como es el caso de un latinoamericano trabajando en los Estados Unidos, en donde tiene que abstenerse de su forma habitual para socializar (el *rapport* viene antes de hacer negocios). "Eso no es necesario en Norteamérica. Incluso se puede hacer negocios

con alguien que no te cae bien”, dice él. Ésta persona se siente incómoda haciendo negocios de tal manera pero los estadounidenses se frustran al pensar que pierden su tiempo.⁸⁵ *“Debido a que [la gente de bajo contexto] ponen más confianza en las reglas, contratos formales y otras salvaguardas, ellos tienden a poner menos confianza en las relaciones personales, la lealtad y los lazos sociales. Los negocios son llevados a cabo en una manera bastante fría.”*⁸⁶

Cuando alguna persona de una cultura monocrónica de **bajo contexto** trabaja con otra de **alto contexto**, los choques culturales pueden ser evitados y de hecho, puede existir cooperación entre ambos, como lo sugiere A. R. Morden:

*“... al mezclar ... culturas [policrónicas y monocrónicas] pueden resultar sinergias como características que se complementan las unas a las otras. Por ejemplo, la gran flexibilidad de los policrónicos puede facilitar el desarrollo de los procesos en marcha que están sujetos a cambios externos impredecibles, haciéndolo más fácil para los monocrónicos modificar planes y programas con el fin de adaptarse.”*⁸⁷

En la figura 3-5 se presentan las características propias de cada extremo de la escala cualitativa: la **monocronía** o tiempo **“M”** y la **policronía** o tiempo **“P”**.

Se tiene la idea de que *“los administradores [norteamericanos] en general probablemente funcionen mejor en un nivel de bajo contexto porque están acostumbrados a los reportes, contratos y otras formas de comunicación escrita.”*⁸⁸

Figura 3-5. Características de la monocronía y la policronía

MONOCRONÍA	POLICRONÍA
Introversión	Extroversión
Impaciencia	Paciencia
Silencio	Locuacidad
Preocupación por los propios asuntos	Intromisión/inquisición
Gusto por la privacidad	Gregarismo
Planeación metódica del futuro	Planeación a grandes rasgos, "visión"
Realización de una cosa a la vez	Realización de varias cosas a la vez
Concentración en el trabajo	Fácil distracción y múltiples interrupciones
Apego a los sistemas	Mezcla de sistemas
Trabajo a horas fijas	Trabajo a cualquier hora
Puntualidad	Impuntualidad
Rigidez del tiempo (el tiempo es tangible)	Flexibilidad del tiempo (el tiempo es fluido)
Adhesión a horarios, programas y calendarios	Horarios impredecibles
Separación y división de proyectos	Un proyecto puede influenciar a otro
Apego a los planes	Cambio de planes
Relaciones de corto plazo (corta duración)	Tendencia a construir relaciones de por vida (larga duración)
Sujeción a los hechos	"Malabarrismo" con los hechos
Estadísticas, libros de referencia y bases de datos como fuentes de información	Información oral y de primera mano
Orientación al trabajo	Orientación a la gente
Cumplimiento de procedimientos	Uso de influencias
Poca (si no es que ninguna) disposición a aceptar favores	Solicitud de favores
Comunicación enfocada, "al grano"	Charlas que duran horas
Preocupación por no molestar a otros; seguir reglas de privacidad y consideración	Mayor preocupación por las relaciones (familia, amigos, socios cercanos de trabajo) que por la privacidad
Importancia de las secuencias en las acciones	Importancia de las transacciones humanas
Uso de memorandos y registros por escrito	Disgusto por la formalización a través de la escritura, preferencia por la flexibilidad en el compromiso
Subordinación de relaciones interpersonales a horarios acordados	Subordinación de horarios acordados a las relaciones interpersonales
Delegación de responsabilidades a personas competentes	Delegación de responsabilidades a parientes

Fuente: Morden, Tony op cit.; Victor, David op. cit.; O'Hara-Devereaux, Mary y Johansen, Robert – *Globetrotter: bridging distance, culture, and time*, EUA, Jossey-Bass, 1994.

Aun así, los administradores que trabajen en condiciones de **alto contexto**, deben saber cómo adaptarse (si es que provienen de un ambiente externo) y operar de la mejor manera posible para poder alcanzar resultados, sin importar en qué cultura se encuentren. Alguien que note estas diferencias y aprecie el gran valor que

aportan a la administración será más eficiente y sus probabilidades de tener éxito en ámbitos internacionales será sin duda mayor.

Para evitar confusiones con personas de diferentes contextos y sistemas de tiempo es recomendable saber primero su posición dentro del marco contextual (figura 3-1) para así poder predecir su comportamiento y entonces actuar de acuerdo a su determinada situación.

La opinión personal del autor de la presente tesis es que un modelo cualitativo como el de Hall es de mayor utilidad si utiliza con otros modelos, ya que, desafortunadamente, Hall sólo abarca dos dimensiones (el contexto y los sistemas de tiempo) que pueden no ser suficientes para comprender el comportamiento de los administradores en otras culturas. Afortunadamente, dicho modelo es compatible con otras teorías y estudios, aumentando así su utilidad para el administrador internacional.

NOTAS

- ¹ Terpstra, Vem y David, Kenneth – *The cultural environment of international business*, EUA, South-western Publishing, 1991. [Traducción del autor]
- ² Whorf, citado en Terpstra, Vem et al. op. cit.
- ³ Victor, David – *International business communication*, EUA, Harper Collins, 1992.
- ⁴ Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999.
- ⁵ Terpstra, Vem et al., op. cit.
- ⁶ Hofstede, Geert – *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990.
- ⁷ Daniels, John y Radebaugh, Lee – *International business: environments and operations*, EUA, Addison-Wesley, 1992. [Traducción del autor]
- ⁸ Cateora, Philip et al., op. cit. [Traducción del autor]
- ⁹ *Ibidem*.
- ¹⁰ *Idem*.
- ¹¹ Evans, Don Alan – *The cultural and political environment of international business*, EUA, McFarland, 1991. [Traducción del autor]
- ¹² Gibson, Cristina y Zellmer, Mary – “Intercultural analysis of the meaning of teamwork: evidence from six multinational corporations”, Carnegie Bosch Institute for Applied International Management Research, 1997, <http://cbi.gsjia.cmu.edu/newweb/1998WorkingPapers/gibson/Gibson.html> [Traducción del autor]
- ¹³ Hall, citado en Victor, David op. cit. [Traducción del autor]
- ¹⁴ Evans, Don Alan op. cit.
- ¹⁵ *Ibid*.
- ¹⁶ *Ibidem*.
- ¹⁷ Evans, Don Alan op. cit.
- ¹⁸ *Idem*.
- ¹⁹ *Ibid*.
- ²⁰ Victor, David op. cit.
- ²¹ *Idem*.
- ²² Harris, Philip y Moran, Robert – *Managing cultural differences*, EUA, Gulf Publishing, 1991. [Traducción del autor]
- ²³ Hofstede, Geert op. cit. [Traducción del autor]
- ²⁴ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ²⁵ Daniels, John et al., op. cit.
- ²⁶ Cuando es necesario aclarar de qué tipo de personas se está hablando, se usa la expresión *white-collar workers* (para gente de oficina) y *blue-collar workers* (para obreros).

- ²⁷ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ²⁸ Evans, Don Alan op. cit.
- ²⁹ Terpstra, Vern et al., op. cit.
- ³⁰ Hofstede, Geert op. cit.
- ³¹ Ball, Donald y McCulloch, Wendell – *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*, España, Irwin, 1996.
- ³² Rodrigues, Carl – “Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management”, *Cross cultural management*, vol. 5 núm. 3, 1998,
<http://lucia.emeraldinsight.com/vl=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v5n3/s2/p31> [Traducción del autor]
- ³³ Hofstede, Geert op. cit.
- ³⁴ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ³⁵ Hofstede, Geert op. cit.
- ³⁶ *Ibidem*.
- ³⁷ Daniels, John et al., op. cit.
- ³⁸ Morden, Tony – “Models of national culture: a management review”, *Cross cultural management*, vol. 6 núm. 1, 1999,
<http://lucia.emeraldinsight.com/vl=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v6n1/s3/p12> [Traducción del autor]
- ³⁹ Deresky, Helen – *International management: managing across borders and cultures*, EUA, Prentice-Hall, 2000.
[Traducción del autor]
- ⁴⁰ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁴¹ *Idem*.
- ⁴² *Ibid*.
- ⁴³ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁴⁴ Evans, Don Alan op. cit.
- ⁴⁵ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁴⁶ *Ibidem*.
- ⁴⁷ *Idem*.
- ⁴⁸ Deresky, Helen op. cit.
- ⁴⁹ Términos acuñados por el autor de la presente tesis, basados en el trabajo de Edward T. Hall.
- ⁵⁰ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁵¹ *Ibid*.
- ⁵² *Ibidem*.
- ⁵³ Evans, Don Alan op. cit.
- ⁵⁴ Cateora, Philip et al., op. cit.

- 55 Terpstra, Vern et al., op cit.
- 56 Hofstede, Geert op. cit.
- 57 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 58 Idem.
- 59 Terpstra, Vern et al., op cit.
- 60 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 61 Ávila, Felipe – *Tácticas para la negociación internacional: las diferencias culturales*, México, Trillas, 1998.
- 62 Evans, Don Alan op. cit.
- 63 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 64 Terpstra, Vern et al., op cit.
- 65 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 66 Ibid.
- 67 Hofstede, Geert op. cit.
- 68 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 69 Terpstra, Vern et al., op. cit.
- 70 Daniels, John et al., op cit.
- 71 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 72 Evans, Don Alan op. cit.
- 73 Victor, David op. cit.
- 74 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 75 Ibidem.
- 76 Idem.
- 77 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 78 Victor, David op. cit.
- 79 Laurent, André - "La gestión, a través de culturas y fronteras nacionales", *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- 80 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 81 Ibid.
- 82 Victor, David op. cit.
- 83 Snowden, citada en Victor, David op. cit.
- 84 Terpstra, Vern et al., op. cit.
- 85 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 86 Victor, David op. cit.
- 87 Citado en Morden, Tony op cit.

LA UNIÓN EUROPEA

Introducción

La Unión Europea ha adquirido una relevancia a escala mundial que no puede ignorarse. Siendo uno de los elementos de la *triada* (nombre con el cual el japonés Kenichi Ohmae designa los bloques económicos más poderosos del mundo), la Unión Europea se ha convertido en el mercado industrializado más importante y en “... *la mayor asociación voluntaria y pacífica del mundo.*”¹ Con la reciente adhesión de Austria, Suecia y Finlandia, los quince países de la UE alcanzan el nivel de los 375 millones de personas y un producto interno bruto combinado de \$27.1 billones de dólares, sobrepasando por mucho al Tratado de Libre Comercio de América del Norte que cuenta con una población de 360 millones de personas y \$6.0 billones de dólares de PIB combinado.² A partir del primero de enero del 2002, la Unión Europea dio un paso adelante hacia la integración económica mediante la puesta en circulación del euro, que reemplazó a todas las monedas nacionales de sus miembros, excepto las de la Gran Bretaña, Dinamarca y Suecia, que por el momento no han decidido ceder sus monedas a favor del euro. No parece faltar mucho para que dichos países acepten finalmente la introducción del euro en sus

economías. En el instante en que eso suceda, “... *la Unión Europea estará completa y la unión política será inevitable.*”³

La Unión Europea se ha vuelto el foco de atención para muchos administradores. La reciente firma del Tratado de Libre Comercio de nuestro país con la UE reafirma el interés por la búsqueda de nuevas oportunidades tanto para los europeos como para los mexicanos. Ahora más que nunca, la competencia para entrar al mercado más grande del mundo se ha vuelto muy feroz. Aquellos que tengan las habilidades para adaptarse y comprender mejor a los europeos y sus formas de administrar, seguramente tendrán más éxito en lograr sus objetivos organizacionales.

Por tal motivo, se ha considerado de utilidad incluir un capítulo dedicado a la Unión Europea. Si bien los modelos tratados en capítulos anteriores proporcionan una herramienta para entender a los administradores en otros ambientes culturales, el conocer más a fondo a la UE y la distribución geográfica de las culturas de sus miembros nos ofrece una ayuda más para comprender por qué los administradores europeos se comportan como lo hacen y cuáles son las repercusiones en sus estilos administrativos.

1. La Unión Europea

La razón inicial para formar una unión de países europeos fue la de superar el trauma de la Segunda Guerra Mundial y crear un frente común contra la amenaza

del comunismo soviético. Se consideró que el mejor (y único) camino para lograrlo era a través de la integración económica, como lo comenta Pascal Fontaine:

“La construcción comunitaria nació de una visión política, la de los padres fundadores deseosos ante todo de crear unas condiciones que hicieran imposible el retorno a las guerras intestinas que habían ensangrentado el continente. Pero, en aras de la eficacia y a fin de establecer las bases de un edificio sólido, los promotores de la Comunidad decidieron emprender la pragmática vía de las solidaridades concretas: el carbón y el acero, el mercado común, la política agrícola, la competencia, etc. Así nació una Europa que algunos califican de tecnocrática porque recurre a los expertos, a los economistas o a los funcionarios. Pero el objetivo inicial no hubiera visto nunca la luz si no lo hubiera apoyado constantemente la voluntad política de las instituciones comunitarias.”⁴

Todo inició el 9 de mayo de 1950 cuando los franceses hicieron la propuesta formal para crear una federación europea.⁵ En 1951 se firmó el Tratado de París, que dio origen a la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA), con seis miembros: Bélgica, la República Federal de Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos. El objetivo era el de formar un mercado común para la industria siderúrgica y carbonera de esos países. Desde 1957, los estados miembros habían decidido instaurar una comunidad económica que permitiera el

libre tránsito de mercancías, servicios, capitales y trabajadores. El éxito de la Comunidad atrajo el interés de tres países: Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, que aceptaron unirse a la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) en 1973.⁶

Luego de las crisis económicas y petroleras en el mundo en la década de los setenta, la CEE establece en 1979 el Sistema Monetario Europeo para hacer frente a las fluctuaciones en los precios internacionales del petróleo y al cambio del patrón oro en las economías mundiales.⁷

En los ochenta, hubo dos expansiones más: Grecia (1981) y España y Portugal (1986). La CEE había crecido hasta contar con un total de doce miembros. Aún así, existían temores de que la Comunidad no lograría solucionar los problemas de la crisis económica mundial y de múltiples desacuerdos internos. Pero en 1985 la Comisión Europea presidida en ese entonces por Jacques Delors, presentó el llamado “Libro Blanco” en el que se establecían las acciones a tomar para concretar el mercado común, previsto para ponerse en operación el 1 de enero de 1993. En 1987 entra en vigor la Acta Unica Europea, en la que se plasman las disposiciones legales para llevar a cabo el proyecto del “Libro Blanco”.⁸

La ratificación del Tratado de Maastricht constituye el paso final hacia la integración total de los miembros de la Comunidad Europea. En dicho tratado se sientan las bases de la unión monetaria, económica y política.⁹ También llamado

Tratado de la Unión Europea, el Tratado de Maastricht cubre aspectos tales como políticas comunes, ciudadanía europea, política exterior, seguridad común y seguridad interior. Cinco años después, en el Tratado de Amsterdam se resolvieron puntos que quedaron pendientes del tratado anterior. Además, se acordó la expansión de la Unión Europea hacia los países de Europa Central y Oriental. Para ese entonces, en 1995, tres países más se unían a la UE. Estos eran Suecia, Finlandia y Austria.

Los países que hasta el momento han presentado su candidatura para adherirse a la UE son: Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa, Rumania y Turquía.¹⁰

El concepto de que varios países adopten una moneda común no es algo nuevo. Aunque cabe notar el hecho de finalmente se haya realizado. De ahí que se afirme que la creación del euro sea un evento sin parangón:

“Reunir las monedas que han sido para los países europeos los símbolos y los instrumentos de su soberanía durante varios siglos, es una empresa que no tiene precedente en nuestra Historia desde el Imperio romano, ni equivalente en el mundo.”¹¹

En el tratado de Maastricht se acordó que la puesta en marcha de la Moneda Única Europea se llevara a cabo luego de que los países miembros se acoplaran a las políticas económicas establecidas y que cumplieran con requisitos de

desempeño inflacionario, tasas de interés, deuda pública, etc. La nueva moneda, bautizada como “euro”, se introdujo a los bancos y las empresas el 1 de enero de 1999. Exactamente tres años después, el euro fue puesto en circulación a disposición del público en general. Al momento de elaborar el presente trabajo (primavera del 2002), la UE tenía planeado que a más tardar el 1 de julio de 2002, es decir, seis meses después de su puesta en marcha, el euro sustituya definitivamente a las monedas nacionales de los estados que hayan decidido participar.¹²

Sobre la Unión Europea, Fontaine concluye:

“El ... medio siglo de construcción europea ha marcado profundamente la historia del continente y la mentalidad de sus habitantes, y ha modificado los equilibrios del poder. Los Gobiernos de los Estados miembros, cualquiera que sea su tendencia política, saben que la era de las soberanías nacionales absolutas está superada, y que sólo la unión de las fuerzas y la visión de un ‘destino compartido’, según la expresión de la declaración de Robert Schuman, permitirán a las antiguas naciones continuar con el progreso económico y social y mantener su influencia en el mundo.”¹³

En la figura 4-1 se ofrece un resumen de la evolución de la Unión Europea desde sus inicios hasta la actualidad. La figura 4-2 contiene el mapa del continente europeo mostrando a los miembros actuales de la Unión Europea y a los países

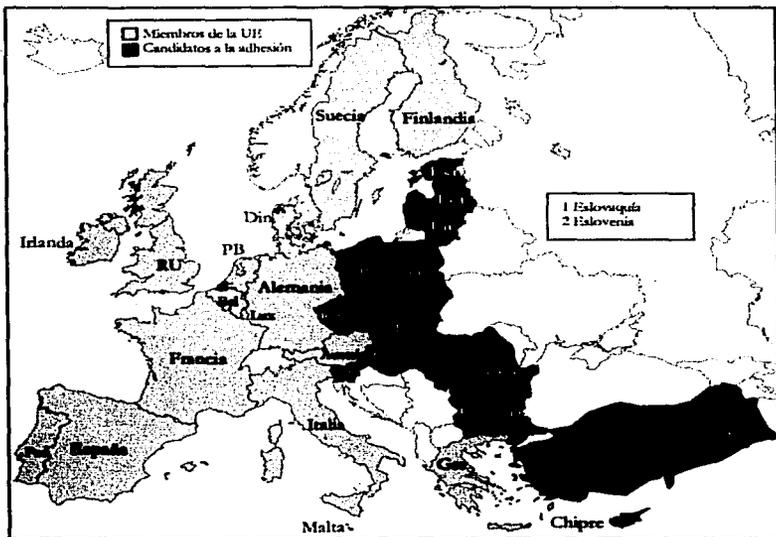
en procesos de ser aceptados en la Unión. Finalmente, la figura 4-3 proporciona algunas estadísticas de interés sobre la UE y sus países miembros.

Figura 4-1. Cronología de la Unión Europea

1950	Discurso de Schuman	Propuesta francesa para la creación de la CECA (Comunidad Europea del Carbón y el Acero).
1951	Tratado de París	Creación de la CECA. (Miembros fundadores: Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos)
1955	Conferencia de Messina	Decisión de la CECA para ampliar la integración a toda la economía.
1957	Tratado de Roma	Anteproyecto de la Comunidad Económica Europea (CEE)
1958	Comunidad Económica Europea	Ratificada por los miembros fundadores de la CECA. El Mercado Común queda establecido.
1968	Unión Aduanera	Eliminación de derechos de aduanas y creación del arancel aduanero común.
1973	Expansión	Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido se unen a la CEE.
1979	Sistema Monetario Europeo	Se crea la Unidad Monetaria Europea. Todos los miembros, excepto el Reino Unido, acuerdan mantener sus tipos de cambio dentro de márgenes específicos.
1981	Expansión	Grecia se une a la CEE.
1985	Programa del Mercado Unico 1992	El "Libro Blanco" es introducido al Parlamento Europeo para su implementación.
1986	Expansión	España y Portugal se unen a la CEE.
1987	Acta Unica Europea	Ratificada para implementarse completamente para 1992.
1992	Tratado de la Unión Europea	También conocido como el Tratado de Maastricht. Anteproyecto de la Unión Monetaria y Económica.
1993	Europa 1992	Entrada en vigor de la Acta Unica Europea (01-ene-93), estableciendo el Mercado Unico.
1993	Unión Europea	Entrada en vigor del Tratado de la Unión Europea junto con la unión monetaria prevista para 1999.
1995	Expansión	Austria, Finlandia y Suecia se unen a la UE.
1997	Tratado de Amsterdam	Establece procedimientos para la expansión hacia Europa Central y Oriental.
1999	Unión Económica y Monetaria	Nacimiento de la Moneda Unica Europea (euro). Introducción en bancos y empresas.
2002	Puesta en circulación del euro	El euro reemplaza a las monedas nacionales de los miembros, convirtiéndose en moneda de curso legal en toda la UE excepto en el Reino Unido, Dinamarca y Suecia.

Fuente: Cateora, Philip et al., op. cit.; Fontaine, Pascal op. cit.

Figura 4-2. Mapa de la Unión Europea



Fuente: *Panorama de la Unión Europea*, op. cit.

Figura 4-3. Estadísticas de la Unión Europea

PAÍS	DENSIDAD POBLACIONAL (Hab./km ²) [1]	POBLACIÓN TOTAL (millones) [1]	PIB PER CAPITA (UPA)† [2]	IMPORTACIONES (millones USD) [3]
Bélgica	334.3	10.2	23 343	163 348
Dinamarca	123.0	5.3	23 997	43 497
Alemania	229.9	82.1	22 463	443 780
Grecia	79.9	10.5	14 277	26 958
España	77.9	39.3	16 953	114 832
Francia	108.1	58.7	21 395	274 321
Irlanda	52.9	3.7	23 226	32 202
Italia	191.1	57.6	20 449	204 290
Luxemburgo	164.9	0.4	35 980	124 952*
Países Bajos	378.2	15.7	21 713	138 521
Austria	96.3	8.1	23 178	67 257
Portugal	108.5	10.0	15 111	32 604
Finlandia	15.2	5.1	20 886	28 930
Suecia	21.5	8.8	19 985	63 422
Reino Unido	244.6	59.1	20 348	262 504
UE	117.5	374.6	21 100	1 899 466

[1] 1998. [2] 1999. [3] 1997. * Incluye a Luxemburgo y Bélgica. † UPA: Unidades de Poder Adquisitivo, representando para cada país, un volumen idéntico de bienes y servicios, con independencia del nivel de precios. 1 UPA = 1.0966 USD

Fuente: *Panorama de la Unión Europea*, op. cit.; Cateora, Philip et al., op. cit.; *Europa de los Quince: cifras clave*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Comisión Europea, 2000, http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/brochures/mcove/stat/chif2000/xt_es.pdf

2. Habilidades en idiomas extranjeros

Es difícil lograr una traducción perfecta de un idioma a otro y esto es porque los significados de las palabras varían enormemente entre ellos.¹⁴ Puesto que el idioma es la herramienta básica de comunicación en países extranjeros,¹⁵ es importante notar que muchos administradores que se desenvuelven en ambientes internacionales no son capaces de alcanzar un entendimiento elemental de un idioma extranjero “... ni mucho menos dominar los matices lingüísticos que revelar actitudes e información no verbales.”¹⁶ El aspecto más importante a considerar es que “entre menos

conciencia tengamos de los problemas de lenguaje, mayores serán las posibilidades de ocurrir mala comunicación.”¹⁷

Es muy común oír decir a la gente que el inglés es el idioma internacional de los negocios y, de hecho, el inglés se ha vuelto un estándar mundial de comunicación (una *lingua franca de facto*)¹⁸. Con el creciente desarrollo de la tecnología, este idioma se ha vuelto mucho más importante. De hecho, 97% de las páginas de Internet están escritas en inglés.¹⁹

En la Unión Europea, las escuelas de enseñanza de lenguas reportan un aumento en la demanda de cursos de inglés, “... *que está surgiendo como el segundo lenguaje más popular en la CE.*”²⁰ Con todo y el uso del inglés, el idioma materno de cada persona aun provoca interferencias. Por ejemplo, el director administrativo de la Agencia Espacial Europea decía que el idioma oficial era un inglés “champurreado.”²¹

A pesar de la popularidad del inglés, los francófilos son el grupo que más resistencia ha presentado. A veces el (ultra)nacionalismo francés ha movido a la gente ha rechazar ideas, productos y negocios provenientes de los Estados Unidos porque se piensa que se ponen en peligro la cultura y lengua francesas por la “contaminación” de los barbarismos norteamericanos. La empresa Disney tuvo muchos problemas para adaptar su parque de diversiones “EuroDisney”²² en Paris-La Marne, donde los anuncios estaban escritos en inglés. Los franceses no

vieron esto con mucha alegría. Algunos veían a “EuroDisney como [una expresión del] *imperialismo americano*.”²³ Los críticos más recalcitrantes como Anne Mnouchkine se quejaban de la arrogancia y la imposición ideológica estadounidense diciendo que EuroDisney era “*un Chernobyl cultural*.”²⁴ También son famosos los intentos de acabar con el “franglais” en medios masivos como la televisión y el cine. El gobierno francés ha llegado a limitar las horas de transmisión de programas televisivos norteamericanos e incluso se están elaborando leyes que obliguen a los traductores a dar un equivalente totalmente francés a términos extranjeros, especialmente los ingleses. Por ejemplo, palabras como “prime time” y “airbag” deben ser traducidas como *heures de grande écoute* y *coussin gonflable de protection* respectivamente.²⁵

El nacionalismo no es la única causa para no utilizar el inglés en las empresas, como lo demuestran Terpstra y David:

“Muchas plantas alemanas emplean trabajadores de hasta cuatro países extranjeros. Esto puede necesitar la separación de la fuerza laboral entre líneas lingüísticas. A algunos trabajadores de producción –por ejemplo, turcos que hablan alemán– se les paga extra para interpretar entre los supervisores alemanes y sus colegas nacionales. Incluso entonces, muchas señales en una planta aparecen en varios idiomas. En la planta de Ford en Colonia, por ejemplo, casi la mitad de la fuerza laboral y casi toda la línea de ensamble no

es alemana. Las juntas ... con los obreros, requeridas por la ley alemana, se dan en tres idiomas: alemán, español y truco."²⁶

A pesar del amplio uso de la lengua inglesa en los asuntos internacionales, la mejor (y frecuentemente más difícil) opción es la de conocer más a fondo el idioma de nuestros interlocutores. Además de darnos una ventaja cultural, podemos crear mejores relaciones con los extranjeros. *"Los proponentes de habilidades en idiomas argumentan que aprender un idioma mejora el entendimiento cultural y las relaciones de negocios. Otros apuntan que, para ser tomado en serio en la comunidad de negocios, el administrador debe ser por lo menos conversacional en el idioma del anfitrión.*"²⁷ En algunos casos, hablar una lengua extranjera puede significar la obtención de la confianza con los clientes. Es por eso que muchas compañías prefieren a personal que hable al menos un idioma extranjero, *"... incluso si el idioma no será necesitado en un trabajo en particular.*"²⁸ Gunnar Hedlund opinaba que una de las *"... seis cualidades esenciales para funcionar de forma efectiva en un contexto internacional [era la de] el dominio de varios idiomas, así como también el conocimiento y el aprecio por varias culturas, con el fin de conseguir 'una percepción y una interpretación de calidad estereofónica'.*"²⁹

Las ventajas de hablar más de un idioma son variadas. Los extranjeros podrían considerar nuestro esfuerzo de comunicarnos en su idioma como una muestra de humildad, amistad y entendimiento. Los europeos aprecian mucho este tipo de gestos. Para ellos, *"... haber aprendido una segunda lengua es una fuerte señal [de que la persona] está deseosa de involucrarse en la cultura de alguien más.*"³⁰ Si un estadounidense

debe hablar con un francés y no habla su lengua, lo correcto sería disculparse por no dominar el francés. Su interlocutor tomará esto como una señal de humildad y eliminará seguramente el estereotipo que tienen los galos de los norteamericanos de ser arrogantes. Así, la comunicación (aunque sea en inglés) es más efectiva y las relaciones más duraderas (algo muy importante si se desea que las negociaciones sean exitosas a largo plazo).

Los europeos tienen, sin duda, una gran ventaja competitiva por su relativa facilidad de hablar varios idiomas. La cercanía geográfica, el libre tránsito de capitales y de personas y el enorme volumen de operaciones intracomunitarias son factores que contribuyen a las habilidades lingüísticas de los europeos. Según encuestas en los principios de la década de los noventa, el 8% de los habitantes de la Comunidad Europea eran trilingües.³¹ En los países del centro de Europa es en donde se encuentra más población bilingüe y trilingüe. *“En Luxemburgo, el 90% de la población es bilingüe, y en Dinamarca y en Holanda, el 60% y el 28% de la población, respectivamente, hablan por lo menos dos lenguas con fluidez.”*³²

A lo largo del viejo continente existen escuelas³³ administradas por la Comunidad Europea en donde se les enseña a británicos, franceses, holandeses, españoles alemanes, italianos *“... y otros a ser futuros europeos.”*³⁴ Los estudiantes aprenden a vivir y trabajar como europeos, más que como alemanes o franceses por ejemplo. Los graduados de dichas escuelas cuentan con un altísimo nivel educativo y frecuentemente hablando tres idiomas.

En dichas escuelas, la mezcla lingüística y cultural es evidente. En un solo plantel pueden convivir alumnos de 36 idiomas diferentes. “Cada año, los estudiantes toman menos y menos clases en su lengua nativa. Desde muy temprano, usualmente en el primer grado, ellos comienzan un segundo idioma conocido como ‘idioma de trabajo’, el cual debe ser inglés, francés o alemán. Un tercer idioma se introduce en el séptimo año y un cuarto puede ser iniciado en el noveno.”³⁵ El mismo *modus operandi* esta siendo adoptado por instituciones de educación superior tales como la European School of Management o el Institut Européen d’Administration des Affaires (INSEAD), que cuentan con campus en varias ciudades europeas (Oxford, Berlín, París, Madrid, Fontainebleau, etc.). Los planes de estudio exigen que los alumnos pasen parte de su tiempo en varios campus.³⁶

Si bien el idioma no constituye un obstáculo insalvable, sí es un aspecto del cual hay que estar atento, ya que vivir con varias lenguas ayuda a la adaptabilidad cultural del individuo.³⁷

3. Culturas europeas

Como ya se ha dicho, la cultura es un factor cuya presencia en la conducta es innegable. Lo que algunos todavía discuten es si es posible “... hablar de una sola cultura europea, o acaso es más preciso hablar de culturas europeas.”³⁸

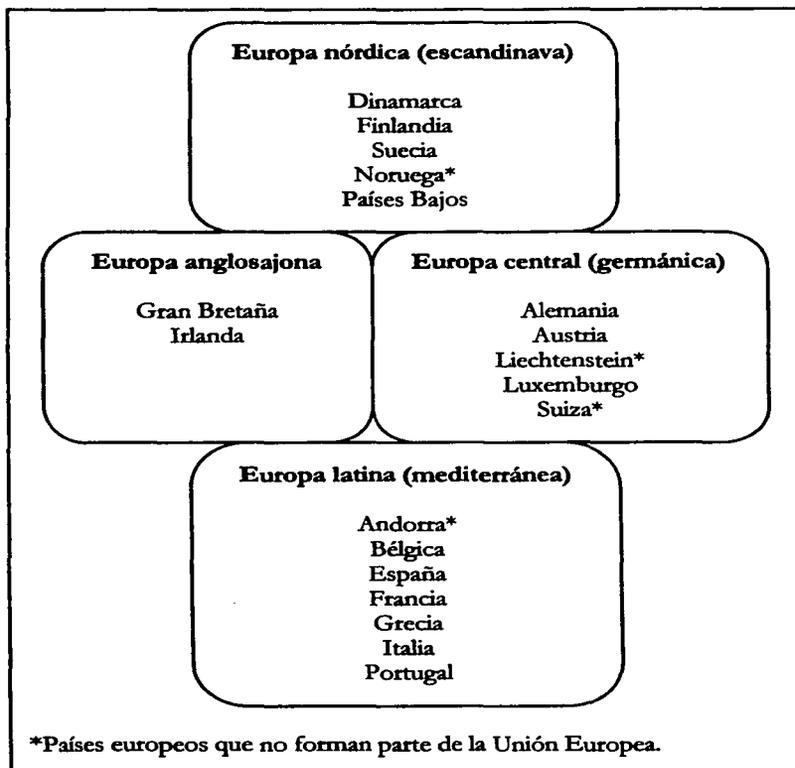
Es cierto que los países de la UE “... comparten un conjunto de características que sugieren la existencia de una identidad común.”³⁹ A pesar de ello, existen “... algunas diferencias

notables entre los diversos países europeos. Las condiciones climáticas, las disimilitudes en los lenguajes y, por último, la religión, han forjado diferencias en los estilos de vida, entre los cuales probablemente los nórdicos y los latinos están en extremos opuestos.”⁴⁰

Para Hofstede, la cultura es *“la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro.”*⁴¹ Bajo la luz de esta definición, sí es posible hablar de distinciones entre grupos humanos (países o sociedades). Por tal motivo, se propone la división de la Europa occidental en varios subgrupos o culturas que tienen características propias que las separa de sus vecinas.

En la figura 4-4 se pueden apreciar las diferencias de culturas por grupos en la Unión Europea. En dicha división se puede observar la separación no sólo por región geográfica, sino también por las diferencias lingüísticas. Una vez más, el **alto y bajo contexto** de los idiomas es fácilmente distinguible aquí (ver capítulo 3). Los latinos de **alto contexto** se encuentran en el extremo sur de Europa mientras que los escandinavos de **bajo contexto** residen en el norte. Los centroeuropeos también son de **bajo contexto** aunque no se encuentren tan al norte, mientras que los europeos anglosajones están a la mitad en cuanto al contexto de sus lenguas. Se espera que el grado de **monocronía** o **policronía** en Europa varíe de acuerdo a los contextos lingüísticos. *“Los suizos, belgas y alemanes son percibidos como puntuales con un sentido del tiempo que comunica urgencia. Las naciones latinas y los irlandeses tienen un sentido del tiempo más relajado con una tolerancia a [la postergación].”*⁴²

Figura 4-4. Grupos culturales de Europa occidental



Fuente: Valette-Florence, Pierre, op. cit. Aunque en Bélgica la mayoría de la gente habla flamenco (54%), los valores culturales de la población en general son mucho más parecidos a los franceses que a los holandeses, a pesar que el país sea protestante y se encuentre efectivamente en el centro de Europa. Es por eso que se clasifica como un país latino y no germánico. El caso de los Países Bajos es similar. Es más apropiado clasificar a la cultura neerlandesa como nórdica más que como centroeuropea por su enorme semejanza con sus vecinos escandinavos. En Suiza, tres cuartos de la población hablan alemán, por lo que se le coloca en el grupo germánico. Grecia, a pesar de no poseer una lengua latina, sí comparte los valores culturales del grupo mediterráneo.

Es curioso mencionar que junto con la diversidad cultural, también existen disparidades económicas entre dichos grupos culturales. Los países ricos están en el norte mientras que los pobres se encuentran en el sur.⁴³ La distancia entre el PIB *per capita* de Dinamarca y el de Portugal es considerable, casi tres y media veces (\$33,135 USD de Dinamarca contra los \$9,602 de Portugal).⁴⁴ Es interesante apuntar que Hofstede atribuía a factores como la latitud geográfica, la población y la riqueza de los países como pronosticadores del **índice de distancia del poder** (ver capítulo 2). De hecho, la latitud por sí sola explicaba el 43% de la varianza en el **PDI**, 51% podía predecirse con la combinación de la latitud y la población y el 58% con la combinación de estos tres factores.⁴⁵ Como se aprecia en la figura 2-1 (ver capítulo 2) y en la agrupación de culturas europeas de la figura 4-4, el **PDI** disminuye conforme nos movemos al norte. Casi lo mismo sucede con el contexto de los idiomas nacionales. En cuanto a la masculinidad/feminidad, los países europeos se agrupan por su similitud, p. ej. : los países de habla alemana (Alemania y Austria) tienen altos niveles de masculinidad; los países anglosajones (Gran Bretaña e Irlanda) tienen puntajes por encima de la media; los latineuropeos (Francia, España y Portugal, con excepción de Italia) se encuentran en la parte inferior de la escala; finalmente, los países nórdicos (los Países Bajos, Finlandia, Dinamarca y Suecia) tienen los puntajes más bajos. Es pertinente aclarar que el **índice de masculinidad** es la única dimensión que hace una clara diferencia entre los países nórdicos y los anglosajones en Europa. Un ejemplo son las diferencias entre Suecia y Gran

Bretaña con respecto a la forma de solucionar los conflictos industriales-laborales, *“... los cuales en Suecia tienden a ser solucionados mediante el diálogo y en Gran Bretaña mediante huelgas (el que esto realmente sea una resolución es, por supuesto, dudoso).”*⁴⁶

A pesar de todas las diferencias culturales (tanto evidentes como sutiles) existentes en Europa, no se ha impedido que sus habitantes logren el grado de cooperación que la Unión Europea ostenta actualmente. No cabe duda que la facilidad para crear un mercado común (cualquiera que este sea) va en aumento con la similitud cultural de sus miembros (puesto que *“... [ellos] entienden las actitudes y punto de vista de sus colegas.”*⁴⁷). Aún así, los europeos están derribando las barreras económicas, políticas, geográficas y, sobre todo las culturales que pudieran atentar contra la mutua cooperación de los estados miembros. Cateora y Graham explican:

*“El idioma, como parte de la cultura, no ha creado una barrera demasiado grande para los países de la Comunidad Europea como se esperaba. Inicialmente había siete idiomas principales, pero tal diversidad lingüística no impidió el comercio porque los hombres europeos de negocios han sido históricamente multilingües. Casi cualquier europeo educado puede hacer negocios en al menos dos o tres lenguas; así, en cada relación, es probable que haya una base lingüística común.”*⁴⁸

Las entrevistas con altos ejecutivos de empresas europeas llevadas a cabo por los autores Roland Calori y Bruno Dufour, confirman lo anterior:

“Los administradores europeos desarrollan habilidades en la administración de la diversidad internacional. La administración transfronteriza se lleva a cabo más a través de personas que de estructuras y procedimientos. La capacidad de la mayoría de los administradores europeos de hablar varios idiomas facilita ésta ‘atención a la gente.’”⁴⁹

El vencimiento de los obstáculos culturales, lingüísticos y, principalmente ideológicos, ha sido una de las fortalezas cruciales para los europeos, como lo expone Fontaine:

“La desaparición del antagonismo este-oeste y la reunificación política y económica del continente constituyen la victoria del espíritu europeo, ese espíritu que los pueblos necesitan más que nunca para construir su propio futuro.”⁵⁰

NOTAS

- 1 *Panorama de la Unión Europea*, Bélgica, Dirección General de Educación y Cultura, Comisión Europea, 2000, <http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/autres/panorama/es.pdf>
- 2 Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999.
- 3 Idem. [Traducción del autor]
- 4 Fontaine, Pascal – “10 lecciones sobre Europa”, UE, 1998, http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/brochures/docs/10lecons/txt_es.html
- 5 “La Unión Europea en breve”, UE, 2002, <http://www.europa.eu.int/abc-es.htm>
- 6 Fontaine, Pascal op. cit.
- 7 Ibid.
- 8 *Ibidem*.
- 9 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 10 “La Unión Europea en breve” op. cit.
- 11 Fontaine, Pascal op. cit.
- 12 Idem.
- 13 Ibid.
- 14 Cateora, Philip et al., op. cit.
- 15 *Ibidem*.
- 16 Idem.
- 17 “Transcultural Management, A New Approach for Global Organizations, Atsushi Funakawa, Summary preview”, MeansBusiness, 2002, <http://www.meansbusiness.com/Products-and-Services-Books/Transcultural-Management.htm> [Traducción del autor]
- 18 Ball, Donald y McCulloch, Wendell - *Negociar internacionales: introducción y aspectos esenciales*, España, Irwin, 1996.
- 19 Mulgan, Geoff – “The prospects for social renewal”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf> [Traducción del autor]
- 20 Makridakis, Spyros y Bainbridge, Michelle - “Apreciación de la diversidad que existe en la Comunidad del Mercado Común”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- 21 Ibid.
- 22 A partir de octubre de 1994 el nombre fue cambiado a “Disneyland Paris”.
- 23 Amine, Lyn y Tochtrop, Carolyn – “The not-so-wonderful world of EuroDisney - Things are better now at Paris Disneyland”, en Cateora, Philip et al., op. cit. [Traducción del autor]
- 24 *Ibidem*.
- 25 Cateora, Philip et al., op. cit.

- ²⁶ Terpstra, Vern y David, Kenneth – *The cultural environment of international business*, EUA, South-western Publishing, 1991. [Traducción del autor]
- ²⁷ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ²⁸ Idem.
- ²⁹ Kets de Vries, Manfred y Mead Christine – “Identificando el talento de gestión para un entorno paneuropeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- ³⁰ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ³¹ Makridakis, Spyros et al., op. cit.
- ³² Ibid.
- ³³ Estas escuelas tienen a más de 15,000 estudiantes desde el jardín de niños hasta el doceavo grado (que sería equivalente al último año de bachillerato o preparatoria en México).
- ³⁴ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ³⁵ Ibidem.
- ³⁶ Idem.
- ³⁷ Makridakis, Spyros et al., op. cit.
- ³⁸ Valette-Florence, Pierre – “El consumidor europeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- ³⁹ Ibid.
- ⁴⁰ Ibidem.
- ⁴¹ Hofstede, Geert – *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990. [Traducción del autor]
- ⁴² Terpstra, Vern et al., op. cit.
- ⁴³ Makridakis, Spyros et al., op. cit.
- ⁴⁴ Datos de 1997. En 1987 el PIB *per capita* de Dinamarca era más de seis veces mayor al de Portugal, lo que demuestra que la brecha entre los países ricos y los pobres en la UE se está angostando.
- ⁴⁵ Hofstede, Geert op. cit.
- ⁴⁶ Idem.
- ⁴⁷ Cateora, Philip et al., op. cit.
- ⁴⁸ Ibid.
- ⁴⁹ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz – *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998.
- ⁵⁰ Fontaine, Pascal op. cit.

EXPLICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS
ADMINISTRATIVOS EN LA UNIÓN EUROPEA BASADAS EN LOS
MODELOS DE HOFSTEDE Y HALL

Introducción

De los errores más graves que se cometen en la administración a través de las culturas es la incapacidad de mucha gente de aprender otras formas de administrar, lo que ocasiona una falla en la transferencia de conocimientos de administración. Puesto que todavía existen ejecutivos que desprecian las diferencias culturales que se encuentran plasmadas en los enfoques y prácticas administrativos, muchas empresas están incurriendo en enormes costos de oportunidad, “... mientras que sólo un puñado de corporaciones multinacionales se han comenzado a percatar de que la diversidad cultural puede ser uno de sus más valiosos activos.”¹

Bajo esa perspectiva, se tiene la idea de que la teoría y práctica de administración se nutre de todas los usos y costumbres de cada cultura, puesto que cada cultura tiene su propia idea de cómo debe ser la administración efectiva. El máximo beneficio de todo esto es que los administradores puedan alcanzar el grado de adaptación necesario para operar eficientemente en entornos culturales tanto ajenos como propios. Laurent expone claramente esta situación en el contexto de la Unión Europea de la forma siguiente:

“Los enfoques de gestión son como los mapas que podemos utilizar para identificar el territorio de las organizaciones. Los distintos territorios sociales obviamente requieren también distintos mapas. A pesar de esta evidencia, algunos directivos tienen esperanzas de que sus propios mapas culturales les podrán servir en cualquier lugar, confundiendo de éste modo el mapa con el territorio; o tal vez creen que existe algún mapa cultural privilegiado—sea éste norteamericano o japonés— que funcionará universalmente mejor, cualquiera que sea el territorio. Esto es obviamente falso y sugiere que los europeos deben preparar sus propios mapas adecuados para explotar su rica diversidad cultural.”²

En este capítulo se procederá a describir los *mapas de gestión* o estilos administrativos en los diferentes países que conforman la Unión Europea con base en los modelos propuestos por Geert Hofstede y Edward T. Hall tratados en capítulos anteriores. Asimismo, se hará uso de una encuesta relacionada aplicada a ejecutivos de nivel medio y superior de los programas del Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD). Tal encuesta muestra hallazgos congruentes con las investigaciones de Hofstede y Hall.

En dicha encuesta, muchos de los patrones de las actitudes hacia varias cuestiones administrativas pudieron ser explicados por factores como la edad, la educación, el trabajo, la experiencia profesional, el nivel que ocupa el encuestado en la escala jerárquica de su empresa y el giro de la misma.³ Sin embargo, la nacionalidad fue

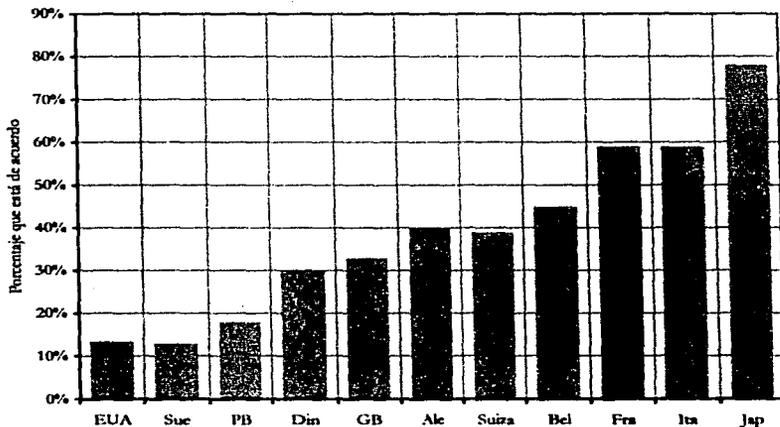
el factor que tuvo más peso en las actitudes de los encuestados, “... *hasta tres veces más influencia que cualquier otro factor.*”⁴ A raíz de esto, más investigaciones fueron llevadas a cabo para identificar la importancia e incidencia de la cultura en los estilos administrativos de los ejecutivos.⁵ Un ejemplo de los reactivos a los que se sometieron los criterios de cada uno de los encuestados fue la siguiente afirmación: “Es importante que un directivo tenga a la mano respuestas precisas para la mayoría de las preguntas que le puedan formular sus subordinados con respecto a su trabajo.” Las respuestas debían darse en una escala de cinco puntos que iba de “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo.” Los resultados aparecen en la figura 5-1.

Como podemos apreciar, sólo una minoría de los norteamericanos (13%) y los suecos estuvieron de acuerdo con la afirmación. En cambio, los franceses y los italianos mostraron un mayor porcentaje de acuerdo (59%).

Puesto que la pregunta hecha a los ejecutivos tiene que ver con el grado de conocimientos del jefe a los cuestionamientos de los empleados, se puede afirmar que la actitud de los ejecutivos con respecto a éste asunto está muy relacionada con el **índice de la evitación de la incertidumbre**. Esto es bastante claro si se recuerda que el **UAI** mide la tolerancia a la incertidumbre. Los ejecutivos en países con altos puntajes **UAI** reflejarán una mayor preferencia por saber lo que sus empleados les pregunten. De igual forma, los empleados en dichas sociedades estarán más a gusto con jefes con dicho estilo. De no ser así, los subordinados

podrían sentirse muy desconcertados y angustiados por no saber exactamente lo que hay que hacer o por no tener un jefe que sepa resolverles sus dudas. *A contrario sensu*, los trabajadores con bajo UAI (como los norteamericanos) no esperan ni desean a un jefe que pretenda saberlo todo o que les pida que lo consulten para cualquier cosa. Así, un directivo de estos en una sociedad de alta tolerancia a la incertidumbre se verá frustrado y hasta cierto punto no necesitado, puesto que sus subordinados no acuden a él a pedirle consejo.

Figura 5-1. Variaciones de las definiciones del rol directivo



Fuente: Laurent, André, op. cit. Suiza no forma parte de la Unión Europea. Estados Unidos y Japón también se han incluido con fines de comparación.

También se sugiere que esa misma pregunta de la encuesta se relaciona negativamente con el índice de individualidad. Esto significaría que a mayor puntaje de individualidad, menor apoyo tendrá la actitud de esperar que el jefe sepa casi todas las respuestas de los empleados. En la figura 5-1 vemos que los estadounidenses casi no están de acuerdo con dicha afirmación. En la figura 2-1 del segundo capítulo, se puede ver que los norteamericanos son la sociedad más individualista que hay. Por otro lado, los japoneses, que son muy colectivistas, muestran una gran tendencia a ser paternalistas en cuanto a los problemas de sus subordinados. El jefe japonés debe contar con las respuestas a la problemática del trabajador, puesto que para los japoneses, el concepto del trabajo es mucho más amplio que en Occidente, abarcando cuestiones familiares y de bienestar de los empleados. Por lo tanto, si un empleado acude con su superior a consultarle algo sobre su bienestar personal y su familia, el jefe debe tener la solución a la mano.⁶ Se cree que el alto contexto de la lengua japonesa también tiene que ver con éste comportamiento.

Otra posibilidad para la explicación de las actitudes hacia éste asunto lo constituye el índice de masculinidad. Al aumentar la masculinidad, también lo hace la actitud favorable a demostrar más conocimientos a los subordinados. Puede ser que el "machismo" de algunas sociedades influyan en los directivos provocando en ellos cierto miedo a reconocer que no saben todas las respuestas, por lo que

tratarían de contestar todo lo que se les pregunte. De lo contrario, podrían quedar mal y en una posición inferior o débil, algo que la masculinidad no puede permitir.

Es interesante mencionar que en dicho estudio del INSEAD, al agrupar las respuestas por la nacionalidad de los encuestados, “... *apareció claramente un continuo Norte-Sur en los resultados. Mientras que la mayoría de los directivos de Europa del Norte (Suecia, Holanda, Dinamarca) y los Estados Unidos opinaron que no era importante, e incluso que no era deseable que los directivos tuvieran a la mano respuestas precisas a las preguntas de sus subordinados, la mayoría de los directivos de Europa del Sur (Francia e Italia) opinaron lo contrario. Los directivos de Gran Bretaña, Alemania, Suiza y Bélgica se situaron en medio de dicho continuo.*”⁷ Aunque Laurent no lo menciona explícitamente, se pueden encontrar indicios de la teoría de los contextos de Edward Hall en los estilos administrativos europeos.

El continuo Norte-Sur que se descubrió en la encuesta se explica por las diferencias lingüísticas que se mencionan en el capítulo tercero. Los grupos germánicos escandinavos del norte con sus características contrastan con los países latinos de lenguas romances en el sur junto al mediterráneo. Los países que se encuentran en el centro de Europa muestran una mezcla de estos dos extremos. Cabe aclarar que aunque las variaciones y dialectos del alemán son los idiomas de más bajo contexto, esto no debe indicar automáticamente que la totalidad del país en donde se hablan dichas lenguas se comporta uniformemente. Suiza, por ejemplo, cuenta con cuatro idiomas oficiales; el alemán, el francés, el

italiano y el reto-románico. El *Schwyzerdütsch* (o dialecto suizo-alemán) se utiliza principalmente en las zonas germanófonas de Suiza. En Bélgica hay dos idiomas, el valón, que es una variación del francés, y el flamenco, que es una especie de holandés, que a su vez es parecido al alemán. Incluso en la misma Alemania existen varios dialectos (*Bairisch* [en Baviera], *Hessisch* [en Francfort y Hessen], *Schwäbisch* [en Suabia] y el *Plattdeutsch* o bajo alemán [en el norte])⁸ que son variaciones del llamado *Hochdeutsch* o alto alemán que es el idioma culto y literario, en el cual Martín Luther hizo su traducción de la Biblia en el siglo XVI.⁹ Es precisamente el alto alemán el que se usa de referencia para Alemania en el marco contextual del capítulo tercero.

Antes de proceder con la descripción de los estilos administrativos en los países miembros de la Unión Europea cabe hacer una aclaración. Se ha considerado conveniente organizar éste capítulo conforme a los grupos culturales de la figura 4-4 del capítulo anterior. De esta manera será más fácil tener una visión amplia de las culturas en la Europa occidental sin perder de vista los estilos en cada uno de los países miembros.

1. Europa nórdica (escandinava)

A) El estilo administrativo danés

La sociedad danesa ostenta un muy bajo contexto y también muy bajo nivel de distancia del poder. Es por eso que la legitimación del poder del jefe (o dueño) ya

no depende de su posición en la jerarquía de la organización, ni por la autoridad que le da la propiedad del capital.¹⁰ El estilo más común de dirección de los jefes es el participativo. Esto se debe a que los subordinados esperan que el jefe los consulte antes de tomar una decisión y pueden rebelarse si sus superiores no conservan su legitimidad. Estas condiciones de bajo PDI implican una gran participación de los empleados en las decisiones administrativas de la empresa. Se espera que el establecimiento de objetivos sea ascendente, es decir, que los subordinados y los niveles más bajos de la organización tengan la capacidad para proponer objetivos a los niveles más altos.

La confianza mutua entre las personas es uno de los efectos del bajo contexto. En sociedades como esta “... *las habilidades se difunden entre la sociedad no porque a la gente se le ordene hacerlo, sino porque saben y piensan que esto incrementa la producción y la productividad, por tanto haciéndose todos –incluyéndose a ellos mismos– mejores.*”¹¹ Esto significa que los jefes (o los trabajadores) no se guardan los conocimientos para sí mismos. Al contrario, se espera que los compartan. Si alguna vez un empleado llega con un compañero y le pide que le enseñe a realizar determinada tarea, es muy probable que obtenga una respuesta favorable. Los jefes no reprenderían a alguien por no saber completamente su trabajo, lo instruirían en la medida de lo posible (si es que el jefe tiene la respuesta a la pregunta del empleado).¹²

Otro aspecto a considerar es que la movilidad social ha alcanzado su mejor desempeño en este país. La gente en sus lugares de trabajo tiene más

oportunidades de moverse hacia arriba en la escala social, debido a una combinación de un mercado laboral competido, la presión de los sueldos y efectivos programas de capacitación.¹³ La movilidad en las empresas también se ve beneficiada por una distancia del poder extremadamente corta. Las organizaciones tienden a ser más planas en comparación con sociedades con mayores distancias del poder. El riesgo latente de que el jefe llegue a perder el control de sus subordinados y el peligro de causar cuellos de botella en las decisiones ciertamente no es algo que les quite el sueño a los administradores daneses. Tal forma de organización podría ser potencialmente caótica en ambientes de grandes distancias del poder y fuerte evitación de la incertidumbre en las que además la gente opera con “superegos exteriorizados”.

El holandés Huib Wursten en su libro “Mentale Beelden: De Invloed van Cultuur op (economisch) Beleid” propone ciertos modelos de organización para las culturas (a los que ha llamado “imágenes mentales”), muy parecidas a la tipología realizada por Hofstede y Pugh. En su obra, Wursten menciona que para países nórdicos, se espera que la “imagen mental” que prevalezca sea el modelo de red (consenso): alto individualismo, feminismo y bajo PDI. “*Se espera que todos se involucren en la toma de decisiones.*”¹⁴ Esto se demuestra por el comentario hecho por Jenkins (un científico social escandinavo) que fue dirigido a Herzberg durante un seminario:

“Ustedes están en contra de la participación por la misma razón por la que nosotros estamos a favor de ella — uno no sabe en donde va a parar. Nosotros pensamos que eso es bueno.”¹⁵

Dinamarca es una sociedad que además de una corta distancia del poder tiene una débil evitación de la incertidumbre. Esto hace que la gente no se preocupe tanto por las reglas, haciendo que “... [las organizaciones tengan] *que ser mantenidas mediante una negociación más ad hoc, una situación que requiere una mayor tolerancia a la incertidumbre de todos.*”¹⁶ Cabe mencionar que la aplicación de la administración matricial en Dinamarca es factible, puesto que, como ya se mencionó, éste país cuenta con las características necesarias para ello.

La feminidad es un aspecto de mucho peso en la forma en la que los daneses trabajan. Para ellos, el desempeño se mide en el éxito colectivo, en la calidad de las relaciones interpersonales y en el ambiente en el que viven,¹⁷ siendo al mismo tiempo los principales motivadores. El conferencista británico Tony Morden comenta al respecto:

“Aunque fuertemente individualista, el interés escandinavo ... en la calidad del trabajo, los derechos individuales, cultivar la cooperación, etc. surge de una característica femenina que enfatiza la cooperación interpersonal y desalienta la competencia interpersonal. Combine esto con la baja distancia del poder prevaeciente en estos países y el resultado es que los sistemas de remuneración

basados en el desempeño y méritos personalizados pueden ser vistos como inapropiados o incluso contraproducentes.”¹⁸

La toma de decisiones en Dinamarca se caracteriza por el amplio uso por parte de los administradores de la intuición más que de la experiencia. La elevada feminidad y la escasa aversión a la incertidumbre ocasionan dicho efecto sobre los daneses.

Otro efecto del bajo contexto en las culturas escandinavas es la capacidad de los administradores de establecer lazos entre sí mediante redes informáticas, en lo que se ha dado en llamar “organización virtual”. Koontz y Weihrich señalan:

“La organización virtual es un concepto más bien amplio según el cual un grupo de empresas o personas independientes se conectan entre sí por medio de las tecnologías de la información. Tales empresas pueden ser proveedores, clientes e incluso compañías rivales.”¹⁹

El bajo contexto hace posible que los negocios puedan hacerse sin necesidad de conocer a fondo a la otra persona. Uno no tiene que ser amigo de sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas. Los administradores pueden conectarse a las redes de cómputo para comunicarse con sus subordinados o sus superiores con tal de volver más eficientes las operaciones. Los contactos cara a cara no son necesarios para tener confianza en los demás.

B) El estilo administrativo finlandés

Finlandia se encuentra en el grupo geográfico y cultural de los países nórdicos de bajo contexto y por supuesto de bajo puntaje de distancia del poder. El lugar que ocupa es el 50 de 57, que sigue siendo muy bajo. Por tanto, es de esperarse que las empresas finlandesas cuenten con sistemas de participación de los empleados en la toma de decisiones importantes para la organización, como sucede en países como Alemania o Suecia. Se espera que sean los subordinados quienes tomen la iniciativa de participar en la administración. Al igual que en Dinamarca, es posible que los objetivos sean fijados de forma ascendente. Geert Hofstede afirma:

“La práctica ha demostrado que no solamente la consulta informal [de los jefes hacia los empleados] sino también la participación formal [de los empleados en la toma de decisiones de las empresas] ha avanzado más fácilmente en algunos países de bajo PDI ...”²⁰

Un bajo **PDI** hace posible que los sistemas de control se basen en la confianza hacia los subordinados, lo que presupone que los sistemas de control de calidad o los equipos autodirigidos sean una realidad en un ambiente como el de Finlandia. Si a esto se le agrega el bajo contexto de la lengua finlandesa, se explica la facilidad de los administradores de estructurar sus operaciones en forma de organizaciones virtuales. Puesto que la obtención de información por medio de contactos humanos no es una prioridad, el uso medios impersonales es preferido.

No es de extrañar que los escandinavos sean actualmente los líderes en tecnología de comunicación móvil (por ejemplo, teléfonos celulares con acceso a Internet).

La corta distancia del poder también posibilita la implantación de organizaciones matriciales, pero la fuerte evitación de la incertidumbre hace necesario que se definan con claridad los roles de cada persona en la jerarquía. Puesto que Finlandia tiene un poco menos evitación de la incertidumbre que otros países con bajo PDI (Austria y Alemania), se espera que las organizaciones matriciales sean más aceptadas aquí.

El estilo finlandés de toma de decisiones está condicionado por la posición del país en la escala del índice de masculinidad/feminidad. Puesto que Finlandia ocupa el lugar 51 en dicha escala, uno puede anticipar los hallazgos de una empresa norteamericana de consultoría a la cual se le encomendó analizar los procesos de toma de decisiones en una gran empresa escandinava. De acuerdo con los reportes de la consultoría, se encontró que el estilo de toma de decisiones de la empresa escandinava se caracterizaba por ser “intuitivo” y “basado en el consenso”. Los escandinavos utilizan mucho los contactos personales informales y una gran preocupación por el consenso para la toma de decisiones.²¹ La feminidad en estos países es la causa de este comportamiento. También hay que notar que la principal motivación para los finlandeses así como para el resto de los países escandinavos, es el estar dentro de un buen ambiente de trabajo y camaradería.

A diferencia de las demás culturas nórdicas, Finlandia cuenta con un puntaje ligeramente mayor en la escala del masculinismo, ocasionando por tanto una preocupación ligeramente mayor por los resultados. Si bien la atención a los criterios financieros es mayor, también la hay hacia múltiples criterios. Con todo, el efecto de una cultura femenina sobre las prácticas administrativas es visible. Por tales condiciones, en Finlandia es posible el uso de técnicas de capacitación de administradores como el entrenamiento de la sensibilidad (también conocido como “grupos T”). Los países del Norte de Europa caben perfectamente en los requisitos para ello: la femineidad y el bajo contexto. Esto es bastante claro si se piensa en las características principales de los grupos T: expresión libre y abierta de las opiniones, retroalimentación franca y directa y un alto contenido emocional en las sesiones.²²

A pesar de encontrarse en Escandinavia, los valores culturales finlandeses colocan al país dentro de la clasificación de modelo implícito de organización del tipo “máquina bien aceiteada”, según la tipología presentada en el segundo capítulo.

C) El estilo administrativo sueco

En cierta medida, el estilo administrativo sueco es muy parecido al norteamericano. No porque los suecos hayan copiado todo a los administradores estadounidenses, sino porque el contexto de sus respectivos idiomas tiene un nivel similar, causando semejanzas en las prácticas administrativas. Para los suecos, una empresa es un conjunto de responsabilidades con la finalidad de

alcanzar los objetivos de la manera más eficientemente posible. Eso implica que los niveles jerárquicos, más que delimitar poderes y autoridades, deben resolver problemas. Para el caso de ésta cultura, André Laurent afirma:

“Las posiciones se definen en términos de tareas y de funciones. La autoridad también está basada de forma funcional, En éste modelo, el conocimiento superior del director sobre el trabajo de los subordinados no es necesario de forma imperativa, e incluso podría tener efectos perjudiciales sobre una jerarquía descentralizada de resolución de problemas.”²³

Al igual que los estadounidenses, los escandinavos (que son hablantes de lenguas germánicas de bajo contexto) reflejan bajos puntajes en las dimensiones de distancia del poder y de masculinidad. Esto se traduce en que un empleado puede con toda tranquilidad saltarse los niveles jerárquicos de su organización para exponer una queja o una sugerencia al mismo director o dueño de la empresa. Esto no es motivo de enojo o descontento en los mandos medios (a diferencia de lo que sucede en países de alto contexto y alta distancia del poder, en donde las jerarquías deben ser cuidadosamente respetadas). Al contrario, como lo señala Laurent, se debe resolver el problema, sin importar cuál nivel jerárquico lo haga, con tal de alcanzar los objetivos de la empresa. La alta tolerancia a la incertidumbre que presentan los suecos hace que la formalización en las empresas sea algo muy raro. Para ellos, la burocracia es algo que debe evitarse a toda costa.

La gran preocupación de los administradores suecos por las personas hace que siempre se busque que el ambiente laboral sea agradable. Aunado al bajo PDI, da como resultado una gran participación de los empleados en las decisiones. La fijación conjunta de objetivos es algo común en los países escandinavos. El estilo de liderazgo sueco se inclina por la participación y el consenso. Se espera que el jefe apoye a sus subordinados y que tome en consideración todos los puntos de vista. En caso de no llegar a un acuerdo se utiliza la negociación y se recurre a la imposición de las decisiones sólo como último recurso.²⁴ De ahí que Huib Wursten proponga a la imagen mental de red y consenso como la apropiada para describir a los suecos.

El bajo contexto de las lenguas escandinavas contribuye a una eficiente organización:

“Muchos ven a los suecos como bien organizados en el sentido de que tienden a planear cuidadosamente sus actividades. A los suecos a veces se les llama los ‘alemanes socialistas’. Los suecos reportan que son buenos para salir bien a pesar de las torpezas y que pueden cambiar en un segundo, como los británicos. Su enfoque bien organizado puede ser explicado mejor por el hecho de que en Suecia uno tiene que ser justo ... [y] uno no debe de tratar de excluir a nadie ...”²⁵

El uso de organizaciones virtuales se ve favorecido, como ya se mencionó anteriormente, por el **bajo contexto lingüístico**. Además, un bajo **UAI** y escaso **PDI** posibilitan el uso de medios informáticos por varias razones. Entre ellas se encuentran la débil evitación de la incertidumbre que disminuye el temor por lo nuevo, especialmente el temor por la tecnología y los nuevos medios de comunicación. Cuando la distancia del poder es corta, los jefes no necesitan contar con estrechos controles sobre sus subordinados, de tal forma que se les otorga ciertos grados de libertad para hacer su trabajo. Finalmente, una de las mejores maneras para que un administrador dentro de organizaciones planas esté al tanto de sus muchos subordinados (situación causada por amplios tramos de administración), es mediante la comunicación vía redes computacionales.

Con respecto a la encuesta mencionada más arriba, el parecer de los administradores suecos y estadounidenses es prácticamente igual: no es necesario que el jefe lo sepa todo. En primer lugar porque es imposible y en segundo porque *“... sería muy poco deseable, puesto que con ello desalentaría la iniciativa de los subordinados y crearía una dependencia malsana.”*²⁶

Suecia es el país más femenino que hay. Del estudio de 57 países, Suecia obtuvo una calificación de tan sólo cinco puntos, haciéndolo el puntaje más bajo en el **índice de masculinidad** (comparado con el más alto que fue Japón con 95 puntos). Las condiciones de trabajo para las mujeres en Escandinavia son muy

diferentes a otros países con predominancia de valores masculinos. Geoff Mulgan comenta sobre el caso de culturas como la sueca:

“Las habilidades tradicionalmente asociadas con las mujeres en la familia y en la comunidad son cada vez más valiosas en el ambiente de trabajo: trabajar en equipo, colaboración, apoyo interpersonal. Al automatizarse las tareas rutinarias, las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional se vuelven relativamente más valiosas.”²⁷

La gran necesidad de los escandinavos (especialmente de los suecos) de contar con buenas relaciones humanas puede, de hecho, suavizar muchos de los inconvenientes de trabajar en equipo. A pesar de su marcado individualismo, los equipos de trabajo pueden acoplarse perfectamente, siempre que exista un ambiente agradable y de cooperación (algo fácil de conseguir en sociedades femeninas). En cuanto a la aplicación de organizaciones matriciales, puede afirmarse que es bastante plausible e incluso podría funcionar mejor que en países masculinos como Estados Unidos o Gran Bretaña. Esto es porque la tendencia natural de los suecos de preocuparse por los demás y de compartir la toma de decisiones con todos ocasiona una interdependencia entre todos los niveles jerárquicos. Así, la situación de tener varios jefes se adapta muy bien a una sociedad con bajo **PDI** y **UAI**.

Otra consecuencia de la alta feminidad en Suecia es que las necesidades de afiliación de las personas son mayores, convirtiendo a éste índice en la causa más importante de diferencias entre el país escandinavo y los Estados Unidos. Por tal motivo, se espera que la motivación en Suecia se oriente a la satisfacción de dichas necesidades, en lugar de enfocarse en motivadores como el dinero o el poder. De ahí que los sistemas de evaluación del desempeño tan populares en Norteamérica (alto masculinismo) no puedan acoplarse fácilmente a la idiosincrasia sueca (bajo masculinismo).

También es de notar que los escandinavos se inclinan más por la toma de decisiones basada en la intuición en vez de otros métodos como la experiencia o el análisis y la investigación.

D) El estilo administrativo neerlandés

Esta sociedad cuenta con altos niveles de individualismo (el quinto lugar en las mediciones de Hofstede y el segundo puntaje más alto en la Unión Europea). Un aspecto en donde éste valor se ve reflejado es en la cualidad emprendedora de su gente.²⁸ En términos de estilos administrativos esto quiere decir que las empresas holandesas esperan que sus empleados demuestren mucha independencia e iniciativa en sus tareas. Las tendencias que se observan con respecto a éste punto son de *“modelos de empleo que cada vez más enfatizan el espíritu emprendedor y la capacidad individual en vez de la lealtad y la conformidad.”*²⁹ Por su parte, los valores femeninos están muy presentes en ésta sociedad. Aquí, se da un fenómeno que Geoff

Mulgan describe como *“feminización del trabajo, tanto en el sentido de desaparición de trabajos que dependen de la fuerza física como en el sentido de un creciente peso y status para las mujeres en el trabajo.”*³⁰ Esto también genera una mayor valoración por las relaciones entre las personas. Para los holandeses, tener buenas relaciones con los superiores (y con los compañeros de trabajo) es algo preponderante en la vida profesional. Esto es un fuerte motivador para ellos, ya que las relaciones y el ambiente amigable y llevadero es, en sí misma, una meta muy importante. Daniels y Radebaugh explican:

*“... en los Países Bajos ... los métodos de motivación centrada en grupos pueden tener un impacto más positivo en los empleados que los métodos de enriquecimiento individual del trabajo, los cuales son fuertes motivadores en los Estados Unidos.”*³¹

No se excluye la posibilidad de encontrar técnicas como la Calidad de la Vida Laboral (CVL) para la motivación de los empleados, tan populares en el Norte de Europa.

Pese a ser un país muy individualista, los holandeses tienden a subvaluar el logro individual. La presión por el desempeño es muy baja en esta cultura. Incluso la presión por la competitividad es socialmente desaprobada.³² Los trabajadores no deben hacer alarde o mostrar superioridad de ningún tipo. Esto lo confirma un autor español al escribir sobre Holanda: *“el holandés ... perpetuamente está nivelando*

todo y a todos.”³³ Charles Hampden-Turner y Fons Trompenaars concuerdan con esa observación: “... los holandeses desconfían de cualquiera que hace alarde o que atraiga la atención hacia sí mismo ... a nadie se le permite destacar demasiado.”³⁴ Tales actitudes se reflejan en la cultura organizacional como lo demuestran Weihrich y Koontz:

*“KLM Royal Dutch Airlines desea distinguirse como ‘la línea aérea confiable’. Su presidente, Jan F.A. de Soet, ha dicho que KLM no es una línea aérea fastuosa. Por el contrario, la cultura de la organización responde al desagrado de los holandeses por la ostentación.”*³⁵

La explicación a éste comportamiento la proporciona el alto feminismo en la cultura. La modestia, la cooperación entre compañeros y la preocupación por los demás son características asociadas con el feminismo.

La relativamente pequeña distancia del poder que existe en éste país explica que los holandeses se sientan más a gusto con jefes consultivos aunque en algunos casos también acepten conductas autocráticas. Incluso, “el ejército neerlandés está completamente sindicalizado, por ejemplo; si el soldado raso siente que la orden de un sargento no es razonable, el soldado puede quejarse por ello con el representante sindical.”³⁶ Las relaciones laborales también se benefician de tales actitudes:

“El sistema holandés de relaciones industriales, ... por ley, debe llevar a cabo negociaciones en tres vías: no solamente con los representantes de los trabajadores y de la administración, sino también con una unidad elegida por

*los trabajadores llamada Consejo de Trabajadores (Ondernemingsraad). El consejo de trabajadores tiene el derecho de vetar varias categorías de decisiones que los afectan directamente.*³⁷

Esto indica que en los Países Bajos el establecimiento de los objetivos es tanto ascendente como descendente, gracias al nivel de **PDI** existente.

La enorme igualdad que gozan los neerlandeses se manifiesta en la poca importancia que se le da a las posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones:

*“... los administradores holandeses apoyan [la idea de] que el propósito de una organización no es tanto el mostrar ‘quien tiene autoridad sobre quien’, sino ‘asignar y coordinar funciones.’ Por lo tanto, el rol de la autoridad no es el de ejercer poder sobre la gente o forzarlos a cumplir ordenes —atributos que resultan repugnantes para muchos administradores holandeses— sino de asegurarse de que las funciones estén apropiadamente organizadas para alcanzar los objetivos de negocios acordados.”*³⁸

Con respecto a la encuesta del INSEAD, se puede ver que menos de una quinta parte de los ejecutivos holandeses entrevistados respondieron afirmativamente. Esto demuestra un bajo nivel de **UAI** en las prácticas administrativas. Lo anterior es congruente con la tipología del capítulo dos, que coloca a los holandeses en las organizaciones del tipo implícitamente estructuradas (bajo **PDI** y bajo **UAI**), en las que ni las relaciones entre la gente y los procesos de trabajo están

estrictamente descritos. Bajo tales circunstancias, se espera que se den situaciones como las que describen Weihrich y Koontz:

“Un distinguido fabricante aseguró en una ocasión que a pesar de que creía en la relativa utilidad de un organigrama para su fabrica, se había negado a que éste contuviera los niveles organizacionales por encima del correspondiente al superintendente de la fabrica. Su argumento era que los organigramas tienden a acentuar la conciencia de la gente con respecto de su condición superior o inferior, contribuyen a la destrucción del sentido de equipo y producen en las personas que aparecen en ellos una desmedida sensación de ‘propiedad’. Otro alto ejecutivo señaló por su parte que la carencia de organigramas en una organización facilita la realización de cambios en ésta y estimula en el grupo de administradores intermedios el interés competitivo en puestos ejecutivos más elevados.”³⁹

2. Europa anglosajona

A) El estilo administrativo británico

De los estudios del INSEAD encabezados por André Laurent, obtenemos la siguiente aseveración: *“Los directivos británicos prefieren las destrezas interpersonales y la habilidad de influenciar a otros y negociar de forma efectiva.”⁴⁰* De acuerdo con la figura 3-1 del capítulo tercero, se observa al inglés británico en el nivel de más alto contexto respecto a sus primos germánicos. Esto explica por qué los británicos

prestan mayor atención a las relaciones interpersonales que otras culturas de lenguas germánicas. En esta misma línea de pensamiento, Laurent apunta:

“Los directivos británicos sustentan una perspectiva más interpersonal y subjetiva del mundo organizacional. De acuerdo con ellos, la habilidad de crear la imagen adecuada y de hacerse notar por lo que están haciendo, es esencial para tener éxito en la carrera. Ellos ven a la organización como una red de relaciones entre las personas, las cuales consiguen que se hagan las cosas ejerciendo una influencia mutua por medio de las comunicaciones y negociando.”⁴¹

En encuestas realizadas en varias empresas europeas se ven reflejadas las bajas puntuaciones de **PDI**. La posición de los británicos con respecto a la afirmación “Aparentemente, a la mayoría de los directivos les motiva más la obtención de poder que alcanzar las metas”⁴² fue la de un 31.5% que está de acuerdo. Comparando eso con un país de alto contexto (Italia), el resultado fue de más del doble (74.5%) de administradores italianos a favor de esta aseveración. Los puntajes **PDI** son de 35 para Gran Bretaña contra 50 de Italia, lo que explica las diferentes actitudes hacia la misma afirmación. En otro estudio llevado a cabo por Harbison y Myers se clasificó a éste país (junto con otros de bajo **PDI** como Suecia y EUA) como pluralista, mientras que a Japón, Italia y Francia en el otro extremo: el lado paternalista.⁴³ De ahí que los británicos prefieran jefes del tipo

consultivo. Por lo tanto, es de esperarse que la toma de decisiones sea conjunta, así como el establecimiento de objetivos.

El bajo índice de evitación de la incertidumbre hace que los jefes de más edad centralicen menos las decisiones en comparación con jefes de otros países europeos de alto UAI. En estudios realizados por Child y Kieser se encontró que las decisiones importantes en las empresas se tomaban con más frecuencia en altos niveles jerárquicos en Alemania (alto UAI) que en Gran Bretaña (bajo UAI).⁴⁴ En las organizaciones británicas *“los directivos delegan responsabilidades, favoreciendo y agilizando los procesos de toma de decisiones.”*⁴⁵ Horowitz, por medio de sus entrevistas con altos ejecutivos franceses, alemanes y británicos, concluyó que a estos últimos no les interesa estar al tanto de los detalles del negocio tanto como a los galos o a los teutones, sino que se encargaban más de las estrategias del negocio.⁴⁶ De hecho, se ha demostrado que los británicos son más “adecuados” para tareas altamente ambiguas como la planeación estratégica, a comparación de sus colegas franceses y alemanes (de alto UAI). La alta tolerancia a lo desconocido hace que exista una *“actitud positiva hacia la toma de riesgos como único camino posible hacia la excelencia.”*⁴⁷ Esto también se ve reflejado en la forma de trabajar de los británicos, que favorece *“... la creación de equipos informales de management [sic], muy rápidos y resolutivos.”*⁴⁸

Debido a la cercanía cultural con los Estados Unidos, Gran Bretaña puede darse el lujo de aplicar gran cantidad de teorías y técnicas administrativas

norteamericanas. Una de ellas es la organización matricial, que necesita de administradores con débil evitación de la incertidumbre y corta distancia del poder para su implementación efectiva.

La innovación es otro aspecto que se ve enormemente beneficiado en las empresas británicas debido a la débil evitación de la incertidumbre en aquel país. Walter Goldsmith y David Clutterbuck, al estudiar a las empresas británicas encontraron que:

“[las] empresas están abiertas a nuevas ideas y a nuevas formas de hacer las cosas. No conciben el cambio como un peligro sino como una oportunidad que les permitirá obtener alguna ventaja respecto a sus competidores. [Entre] las principales características del carácter innovador ... son: ... altos incentivos y bajas penalizaciones para estimular al innovador a asumir los riesgos correspondientes ... [y] curiosidad natural acerca de cómo se hacen las cosas en otras partes.”⁴⁹

También se espera que en las empresas británicas existan más de los denominados emprendedores internos (*intrapreneurs*), es decir, personas que ponen su creatividad y capacidad de innovación a trabajar a favor de la organización en la que se encuentran.⁵⁰ Esto no descarta la existencia de emprendedores fuera del ámbito organizacional.

Tanto los irlandeses como los británicos expresan su capacidad para asumir riesgos mediante un uso extensivo de la experimentación durante la toma de decisiones. Se espera que las actitudes de los británicos hacia la innovación sean las mismas para la elección de alternativas en condiciones de poca o nula certeza.

Kluckhohn y Stodtbeck atribuyen a sociedades como la británica una sensación de poder o influencia sobre el propio futuro:

“Los individuos que sostienen éste punto de vista creen que pueden influenciar sustancialmente el futuro, que pueden controlar su destino y que pueden hacer que las cosas sucedan mediante el trabajo... La planeación en tales culturas puede ser factible porque los individuos en ellas, con los incentivos motivaciones correctos, están dispuestos a trabajar para alcanzar los objetivos.”⁵¹

La combinación de valores masculinos y bajo UAI de Gran Bretaña implica que la gente se sienta motivada por el éxito individual, ya sea en forma de riqueza, reconocimiento y autorrealización.⁵² Por tanto se espera que los sistemas de evaluación de los empleados se basen en el desempeño y en los resultados. La retroalimentación es constante y se exige un alto nivel de rendimiento de los miembros, especialmente de los directivos.⁵³

El individualismo es un valor muy reflejado en el estilo administrativo británico. El alto grado de autonomía provoca una *“estructuración del negocio en tantas pequeñas unidades autónomas como sea posible, cada una con sus propios objetivos, al servicio de los fines*

de la organización.”⁵⁴ Puesto que la británica es la cultura más individualista de la UE, se asume la existencia de la toma individual de decisiones, muy parecida a la que practican los administradores estadounidenses: *“participación de pocas personas en la toma de la decisión y posterior convencimiento de su conveniencia a personas con valores divergentes.”*⁵⁵ Esto es congruente con el modelo implícito de organización de tipo “mercado de aldea”, en donde la negociación horizontal (propia de ambientes de bajo PDI) se utiliza en lugar de la coerción para la implementación de decisiones (propia de ambientes de alto PDI). Ghoshal y Bartlett apuntan:

*“Aquí, la carga de las funciones de coordinación [es] colocada en administradores individuales requiriendo una constante necesidad por la persuasión y la negociación para lograr la cooperación.”*⁵⁶

De tal forma que para que un jefe sea efectivo tiene que ser asertivo y vender sus decisiones negociando con sus subordinados.⁵⁷

B) El estilo administrativo irlandés

Irlanda tiene puntajes de evitación de la incertidumbre y masculinidad muy parecidos a los británicos. La cercanía y la influencia de la cultura británica se ven muy reflejados en los valores irlandeses. Es por eso que los irlandeses son motivados por las mismas razones que los británicos. Incluso se puede afirmar que los irlandeses tienen más deseos de alcanzar logros personales que los británicos por su leve diferencia en puntajes de masculinidad (66 y 68

respectivamente). Huib Wursten sostiene que para las culturas anglosajonas, es decir, culturas con fuerte competitividad y corta distancia del poder, alto individualismo, masculinidad y bajos niveles de evitación de la incertidumbre, se aplica el llamado modelo de “concurso” (el ganador se lleva todo).⁵⁸ En éstas condiciones, los motivadores de los irlandeses son la responsabilidad personal, el riesgo y concreta retroalimentación del desempeño.⁵⁹ Las decisiones de los jefes deben ser vendidas o negociadas con los subordinados. Los conflictos surgen a causa de la fuerte competencia.

El espíritu emprendedor se ve fomentado en culturas con alto individualismo y débil evitación de la incertidumbre como la irlandesa. Tanto emprendedores como emprendedores internos son comunes en tales ambientes.

Según la norma correspondiente a la corta distancia del poder, los superiores no deben contar con privilegios, ya que esto sólo traería descontentos entre los subordinados. Además, los símbolos de status son desaprobados por la sociedad por lo que si un jefe trata de ser ostentoso, los subordinados tratarán de atacarlo y criticarlo por su actitud. Solamente un bajo **PDI** podría soportar esta situación. Bajo tales condiciones, los subordinados pueden cuestionar al jefe sin sufrir consecuencias.

La corta distancia del poder indica que existe una menor necesidad por el control o la supervisión directa de los empleados y que los jefes están más dispuestos a consultar a sus empleados para muchos asuntos, por ejemplo; la toma de

decisiones y la fijación de metas y objetivos. La participación de empleados tiende a ser muy informal y espontánea. Se espera que como con sus colegas británicos, exista una gran descentralización de la autoridad.

Los administradores irlandeses consideran que los conflictos organizacionales son algo normal. De hecho, cabe la posibilidad de que sean bastante comunes y la forma en que se acostumbra resolverlos es mediante la negociación entre iguales. La pequeña distancia del poder y la tolerancia a la ambigüedad soportan esta manera de actuar.

Según los bajos puntajes de UAI, el estilo administrativo irlandés se caracteriza por la poca formalización en las empresas, esto es, una muy débil necesidad de contar con reglas escritas así como la subestimación de la especialización, es decir, la urgencia de requerir a expertos. Barkema y Vermeulen apuntan:

“En países en donde la evitación de la incertidumbre es baja, ... la gente se siente ... incómoda con reglas rígidas y jerarquía. Se siente más atraída a estructuras ad hoc que dejan mucho espacio para la improvisación y la negociación.”⁶⁰

Puede esperarse que el enfoque de selección de alternativas en la toma de decisiones más utilizado entre los administradores irlandeses sea el de la experimentación. Su cultura de bajo UAI y fuerte masculinidad orilla a los irlandeses a asumir enormes riesgos con la esperanza de conseguir el mayor éxito

posible. Aunque no es tan individualista como la británica, la cultura irlandesa respalda una toma de decisiones similar, es decir, con un énfasis en la responsabilidad individual.

Las organizaciones matriciales tienen muchas posibilidades de éxito en Irlanda, al igual que los sistemas organizacionales flexibles y temporales ya que las empresas irlandesas pertenecen al grupo de las implícitamente estructuradas, según la tipología de Hofstede y Pugh. Aquí, la jerarquía múltiple no es vista como un problema.

La planeación efectuada por los irlandeses, al igual que la de los británicos, tiende a enfocarse a los resultados a corto plazo. Aunque no existen grandes problemas para la planeación a largo plazo (debido al bajo UAI), la preocupación por las tareas y el desempeño influyen en el deseo de ver lo antes posible el resultado de los esfuerzos realizados.

Puede asumirse que Irlanda es el más latinizado de los países anglosajones debido a ciertas características que se asemejan a las de los latinoamericanos. Lessem y Neubauer atribuyen a los irlandeses (tanto como a los italianos, españoles y griegos) el ser humanistas, lo que se traduce en cualidades como: "... *flexibilidad y adaptabilidad; oportunismo y cambio ... un estilo administrativo personalizado y sociable.*"⁶¹

3. Europa central (germánica)

A) El estilo administrativo alemán

El **bajo contexto** del idioma alemán incide en la gran objetividad de los administradores alemanes. En apoyo a esta idea, Laurent declara:

“Los directivos alemanes, más que otros, creen que la creatividad es fundamental para tener éxito en la carrera. En sus mentes, el directivo que tiene éxito es aquel que tiene las características individuales adecuadas. Su perspectiva es racional: ellos perciben la organización como una red de personas que toman decisiones apropiadas basadas en su competencia profesional y en su conocimiento.”⁶²

De ahí que los alemanes traten de conservar el mayor grado posible de racionalidad en la toma de decisiones. El **bajo contexto** del idioma y la masculinidad pueden ser la causa de esto (a diferencia de los nórdicos que aunque también son de **bajo contexto**, la femineidad de su sociedad provoca un mayor uso de la intuición como instrumento de toma de decisiones).

Los alemanes no acostumbran tratar cuestiones personales en el trabajo debido al **bajo contexto** de lengua. Esto hace que los alemanes hagan una muy clara distinción entre el trabajo y las relaciones interpersonales. Del mismo modo, la concepción del tiempo para los teutones se ve marcada por el tiempo **“M”** propio del **bajo contexto**. Es de esperarse que la instrumentación de planes y decisiones se haga con prontitud, sin retrasos y en los tiempos establecidos. Los

cambios a última hora son especialmente molestos y tratan de ser evitados a toda costa. De hecho, la falta de adhesión a los programas y horarios es vista como una falta de seriedad y profesionalismo, de ahí que los alemanes se presionen tanto a sí mismos con tal de cumplir con lo acordado.

En un estudio aplicado en empresas de todo tipo, incluyendo a empresas multinacionales, se les preguntó a los ejecutivos alemanes si estaban de acuerdo con la siguiente afirmación: "La razón principal de tener una estructura jerárquica es para que todos sepan quién tiene autoridad sobre quienes."⁶³ Sólo el 25.5% contestó que estaba de acuerdo. Alemania ocupa el lugar 31 en el puntaje en la escala de evitación de la incertidumbre, lo que nos explica su relativa intolerancia a ignorar el lugar que ocupa cada cual en la organización.

La relativamente alta evitación de la incertidumbre imperante en Alemania tiene varios efectos, entre ellos, la gran preocupación por los detalles:

"Los alemanes que hacen comparaciones han notado que los norteamericanos son con frecuencia mejores que ellos mismos al llevar a cabo proyectos complejos. La explicación dada es que en Alemania el administrador alemán de proyectos está involucrado en los detalles del proyecto. Al administrador alemán le gusta estar, y al mismo tiempo, se espera que esté involucrado en la ejecución. Por lo tanto, un administrador estadounidense tiene más tiempo y es más capaz para supervisar un proyecto complejo."⁶⁴

Esto podría explicar porque el 40% de los ejecutivos alemanes encuestados dijeron estar de acuerdo con el hecho de que el jefe debe tener respuestas a las preguntas de los subordinados.

Otro efecto del alto nivel de UAI es la gran preocupación de los germanos por las reglas y los procedimientos escritos. Es por eso que los alemanes, se sienten cómodos cuando se les indica lo que hay que hacer. Roger Thomas, cónsul comercial del Reino Unido en Francfort, compara a los alemanes con los británicos:

“Las reglas, normas y procedimientos para comprar un automóvil, obtener un permiso de residencia, instalar un negocio, o hasta para abrir una cuenta bancaria y obtener crédito son cosas muy normales para los ciudadanos alemanes que crecieron con el sistema, pero pueden ser muy angustiosos para el británico, más informal y acostumbrado a hacer todo esto en una sola tarde en casa.”⁶⁵

Igualmente, en Alemania se prefieren controles con normas y medidas claras e instrucciones específicas.

La intolerancia a la incertidumbre también ocasiona que sea difícil para los teutones aceptar riesgos. Sin embargo, esto no ha impedido la adaptación de la administración por objetivos en Alemania, en donde se le conoce como *Führung durch Zielvereinbarung* (dirección por fijación conjunta de metas). “La idea de reemplazar la autoridad arbitraria del jefe por la autoridad impersonal de objetivos mutuamente

*acordados, ... cabe muy bien en el grupo cultural de pequeña distancia del poder y fuerte evitación de la incertidumbre.*⁶⁶ El alto nivel de **UAI** provoca que al aplicar la administración por objetivos se le otorgue una gran importancia a los objetivos en equipo, reduciendo así el riesgo individual.⁶⁷

Esta forma de administración se ha vuelto popular por la creciente preocupación de la sociedad por la participación de los empleados en las decisiones en las organizaciones.

Es bien sabido que los sindicatos alemanes son de los más ordenados y unidos que hay en Europa. Es muy raro ver una huelga en Alemania. A causa de la evitación de la incertidumbre, a los trabajadores no les gusta llegar a las huelgas. Por esa razón y por la baja distancia del poder, los sindicatos han logrado la llamada "codeterminación" o "cogestión"⁶⁸, que en sí misma es una herramienta para disminuir aun más la distancia del poder entre los directivos y los empleados. De ahí que se afirme que el estilo preferido de dirección es el participativo.

Los alemanes se sienten motivados por la seguridad individual, que se alcanza mediante la riqueza y el trabajo arduo.⁶⁹ Esto se debe a un alto **UAI** y un alto **MAS**. La masculinidad hace que la gente le dé importancia a los logros mientras que la fuerte evitación de la incertidumbre ocasiona la preocupación por el futuro y la seguridad. Por tanto, para los alemanes conseguir seguridad es un logro primordial. *"Muchas personas luchan por su seguridad y nunca trabajarían para una empresa pequeña."*⁷⁰

La idea del modelo de máquina bien aceiteada y el perfeccionismo se confirma con el comentario de un ejecutivo londinense:

*“No hay duda de que los alemanes exigen que todo funcione y esté en perfecto orden desde el primer día. En el Reino Unido y Francia, usted sigue adelante con el 90%.”*⁷¹

Laurent concuerda con lo anterior al exponer lo siguiente acerca de las características del estilo alemán:

*“En general, los directivos alemanes, más que otros, hacen hincapié en la competencia profesional y en la capacidad de coordinación como los ingredientes fundamentales del éxito organizacional.”*⁷²

B) El estilo administrativo austriaco

Una consecuencia importante del bajo contexto y el bajísimo nivel de distancia del poder (el último lugar de los 57 países estudiados) que ostenta Austria es que las organizaciones tienden a hacerse más planas⁷³, puesto que la jerarquía aquí no es una prioridad. Dicho de otra forma, las líneas que dividen a los directivos de los subordinados son más borrosas.⁷⁴ Esto incide en el grado de supervisión directa que tienen los jefes sobre sus subordinados. La supervisión del trabajo disminuye considerablemente en comparación de países de alto contexto y alto

PDI. Geoffrey Hodgson comenta:

“La respuesta organizacional a esta disminución en el potencial de supervisión directa del trabajo es motivar el compromiso interno y la automotivación.”

Estos reemplazan a la autoridad como el incentivo primario de la actividad productiva... La ética de la obligación reemplaza la orden directa."⁷⁵

Hamilton y Feenstra apuntan:

*"La responsabilidad es más difusa por toda la organización, en vez de estar concentrada en la cima. Con jerarquías más planas, hay menos intereses creados en el status otorgado por el rango, y el status quo. De esta manera, hay menos resistencia al cambio, y estructuras más planas pueden facilitar el aprendizaje."*⁷⁶

El estilo austriaco de administración se caracteriza por la poca importancia que tienen la autoridad para los administradores. Los niveles administrativos en las organizaciones tienden a ser limitados. Es común ver que las empresas cuenten con esquemas de participación de los empleados "... especialmente con respecto a la toma de decisiones en aspectos relacionados con los procesos y cuestiones cotidianas."⁷⁷ Es muy claro que el extremadamente bajo contexto del idioma nacional austriaco haga que los trabajadores se encuentren en un ambiente de más confianza en sus trabajos y en sus relaciones con sus superiores, lo que implica que la supervisión prácticamente no es necesaria. Los supuestos de la teoría X de Douglas McGregor no tienen validez en sociedades como ésta. Al contrario, la teoría Y sería la más indicada en una cultura de tan bajo contexto y casi nulo PDI como lo es la austriaca. Incluso, se prevé una considerable posibilidad de la aplicación

de la Teoría Z de William Ouchi en Austria.⁷⁸ El llamado “colectivismo independiente” hace factible dicha situación.

Otro aspecto a considerar es el bajo nivel de individualismo de Austria en comparación con sus primos germánicos. El psicólogo austriaco Traugott Linder comenta al respecto:

“La relación despreocupada entre superiores e individuos en organizaciones públicas y privadas es interpretada por los alemanes como ‘el encanto austriaco.’ Sin embargo, yo creo que éste patrón de relación amistosa aplica solamente en relaciones cara a cara, tales como los superiores que uno conoce personalmente.”⁷⁹

Austria es un país muy masculino (ocupando el tercer lugar general y el primer lugar de los países de la UE). Esto provoca que los austriacos tengan una gran necesidad por los logros personales, siempre que se perciba que la inseguridad y el riesgo estén disminuidos. La evaluación del desempeño es algo que encaja muy bien en la cultura austriaca. Se puede afirmar que la administración por objetivos es tan factible aquí como en Alemania, con las debidas adaptaciones. Es de notar que los austriacos son más masculinos que el resto de sus primos germánicos, por lo que la importancia otorgada a la consecución de los objetivos, tanto individuales como organizacionales, impulsa a las personas a hacer lo necesario con tal de lograrlo.

Sin embargo, su relativamente alto **UAI** inhibe su capacidad de asumir riesgos, por lo que prefieren la seguridad. Así, la toma de decisiones en Austria refleja dicha situación al preferir a la experiencia, la investigación y el análisis concienzudo de las circunstancias, de forma que se perciba que la incertidumbre disminuye y se adquiere cierta seguridad en los cursos de acción a seguir. Los sistemas de control también reflejan dicha situación al no dejar dudas sobre los aspectos a medir y los procedimientos a seguir en caso de desviaciones.

El tiempo para los germanoparlantes es, como ya se ha visto, una fuente considerable de presión y ansiedad. Es por eso que las jornadas laborales flexibles (inventadas en Alemania) sean muy populares en estos países. La **monocronía** de la cultura austriaca la hace muy compatible con este sistema. “... *la gente tiene el ‘superego’ que la posibilita para hacer que el sistema flexible sea un éxito.*”⁸⁰ Asimismo, se espera que la instrumentación de decisiones se haga con el más estricto apego a los programas.

La imagen mental es la de la máquina bien accitada (énfasis en el orden, reglas y procedimientos bien balanceados, bajo **PDI**, alto **UAI**).⁸¹ La consecuencia de esto es el hecho de que “... *el principio general que mantiene a la organización junta puede ser las reglas.*”⁸²

C) El estilo administrativo luxemburgués

Lamentablemente no existen mediciones de ninguno de los índices de Hofstede para el pequeño ducado centroeuropeo. Sólo se cuenta con la escala cualitativa de Edward Hall, en la que se coloca al dialecto luxemburgués en los niveles de contexto más bajos, junto con las demás variantes del idioma alemán. Evaluar al país basándose solamente en éste hecho impone sus restricciones.

Según una ley aprobada en 1984, el gobierno reconoce formalmente al luxemburgués como la lengua nacional, estableciendo al mismo tiempo al alemán y al francés como idiomas oficiales. *“Este reconocimiento ciertamente permite valorar la identidad luxemburguesa, pero no resuelve el hecho de que esta lengua no está lo suficientemente elaborada como lengua escrita y que no sea dominada por un número suficiente de luxemburgueses [debido a la gran tasa de inmigración].”*⁸³

Es un hecho que el alemán y el francés son los idiomas predominantes en la política y la administración pública. Sin embargo, la primera lengua que aprenden los niños en las escuelas es el dialecto luxemburgués, luego el alemán y finalmente el francés.⁸⁴ Esto significa que el alemán y el *Lëtzebuergesch* constituyen la base lingüística de la cultura luxemburguesa. Por tanto, se asume que los valores culturales de dicho país se fundamentan en un ambiente de **bajo contexto**, con todas sus implicaciones:

“En países [de bajo contexto], se parte del supuesto de que lo que la gente dice responde estrictamente a lo que quiere decir. La necesidad de precisión queda de manifiesto en la amplia difusión de la administración por objetivos, en la que las metas se formulan con todo detalle en términos cuantitativos medibles siempre que es posible.”⁸⁵

Se espera que en Luxemburgo exista un clima de baja distancia del poder y moderada evitación de la incertidumbre como las de sus primos germánicos.

Existe la posibilidad de encontrar cierta resistencia al cambio entre los administradores luxemburgueses, principalmente ante la incertidumbre causada por cambios organizacionales frecuentes, ambigüedad en procedimientos y tareas, inseguridad por condiciones futuras o multiplicidad de mando (organizaciones matriciales). La claridad y especificidad de los controles son características promovidas por el **bajo contexto** y un alto UAI.

La participación de los empleados debe ser parecida a los modelos que existen en países como Alemania o los Países Bajos, en donde *“representantes de los empleados tienen acceso a los informes financieros y se les consulta también antes de las reuniones del consejo.”⁸⁶*

Los sistemas masculinos de evaluación del desempeño individual bien pueden ser aceptados en Luxemburgo, al igual que la motivación basada en factores como el

dinero. En consecuencia, es lógico esperar que los criterios financieros reciban una importancia considerable.

La toma de decisiones puede estar basada en la investigación y análisis, ya que esto reduce la sensación de incertidumbre (propia de los ambientes germánicos de moderado UAI) y es congruente con la comunicación explícita que promueve la obtención objetiva de datos a través de medios impersonales de comunicación como bases de datos, reportes, libros, etc. Con todo y los beneficios que podrían aportar la investigación y análisis, es posible que la toma de decisiones sea lenta, debido a la necesidad de allegarse de información y por la renuencia de los germánicos de tomarse a la ligera los asuntos importantes. Sin embargo, al momento de implantarse el curso de acción, la **monocronía** contribuye a la rápida y eficiente puesta en marcha de los planes.

El bajo contexto también implica que la toma de decisiones así como la responsabilidad de implementación sea individual, y que la autonomía e independencia sean de las cualidades más apreciadas en los administradores luxemburgueses.

La relación entre el contexto y la distancia del poder hace suponer que en Luxemburgo las empresas contengan pocos niveles jerárquicos y que los tramos de administración sean amplios, como ocurre en Austria y Dinamarca. A consecuencia de ello, las organizaciones son más planas, hay más confianza en los

subordinados, poca centralización y la delegación de la autoridad es completa. Por tanto, se asume que existen las condiciones para la implantación de estructuras de tipo organización virtual, tal y como la describen Harold Koontz y Heinz Wehrich.

Se espera que el estilo de dirección practicado por parte de los administradores sea el participativo. Los subordinados pueden pensar que se les ignora si sus jefes no los consultan antes de tomar sus decisiones.

El individualismo de esta cultura indica una actitud “universalista” y “cosmopolita” de los administradores, según la cual cualquier persona puede ocupar determinado puesto en una organización, siempre que se cumplan los requisitos de conocimientos y desempeño. El nepotismo propio de culturas colectivistas de alto contexto no es común en países germánicos como éste.

Los conflictos no son deseados ni buscados activamente por los administradores. Se hace lo posible por evitarlos, de forma que la empresa funcione lo más eficientemente posible. Por tanto, se espera que en Luxemburgo prevalezca el tipo de organización de burocracia de flujo de trabajo, cuyo modelo implícito es el de la máquina bien aceiteada. Bajo tal tipología, los jefes efectivos proyectan una imagen de pericia y experiencia en su área de trabajo, se aseguran de la competencia de sus subordinados, proporcionan escenarios de las posibles soluciones a los problemas y evitar admitir que desconocen o ignoran algo.⁸⁷

4. Europa latina (mediterránea)

A) El estilo administrativo belga

Harbison y Burgess hicieron un estudio de la administración en la industria europea y la compararon con la de Estados Unidos. La muestra que utilizaron fue tomada en Francia, Italia y Bélgica. Todos estos países se caracterizan por tener altos puntajes de **PDI**. En el estudio, los autores describen las conclusiones de estos países, que son los que más distancia del poder reflejan:

“Los trabajadores en las plantas ... rara vez le replican a sus jefes. La comunicación hacia arriba no es ni esperada ni motivada... En [esos países], el empleador paternalista aparece para desarrollar en las fuerzas trabajadoras un sentimiento de gratitud y dependencia mezclada con resentimiento. La administración socialmente irresponsable crea oposición activa y odio excesivo.”⁸⁸

El paternalismo en las relaciones laborales es una consecuencia clara de un alto **PDI**. Por eso, en Bélgica y en Francia los trabajadores califican con las características más positivas a los jefes percibidos como persuasivos o paternalistas.⁸⁹

Cabe recordar que aunque Bélgica es un país de dos lenguas oficiales, los valores culturales tanto de los valones como de los flamencos tienden a parecerse más a sus vecinos franceses que a los holandeses. Eso explica que el estilo belga sea muy parecido al francés.

En otro estudio, Granick encontró que existía mayor centralización entre ejecutivos belgas y franceses que entre los británicos. Aunque los alemanes también mostraban cierta centralización, esta tendía a estar concentrada en un equipo, mientras que en Bélgica y en Francia se concentraba en una persona.⁹⁰ Para estos dos países, el porcentaje de ejecutivos que piensa que deben poder responder a sus subalternos es considerable, aunque Bélgica ostenta un porcentaje menor en comparación con Francia (45% contra 59% respectivamente). También se espera que la toma de decisiones y la fijación de objetivos sean más descendentes que al contrario.

Los altos puntajes en evitación de la incertidumbre ocasionan la aversión de los belgas hacia el riesgo. La resistencia al cambio es una realidad cotidiana. El éxito se traduce en seguridad y poder, algo que puede ser alcanzado mediante la especialización, tanto de personas como de empresas. La política de *"atenerse a aquello que saben hacer"*⁹¹ es popular debido al alto UAI. Se espera que se asigne un gran valor a los administradores con probada experiencia y antigüedad, ya que es a estas personas a quienes se les confía la toma de decisiones. Los belgas estarían de acuerdo con la idea de que *"hasta cierto punto, nada enseña mejor que la experiencia. El sólo hecho de que los administradores hayan alcanzado el puesto que ocupan parecería justificar las decisiones que han tomado hasta el momento."*⁹²

Por su parte, el puntaje de masculinidad se encuentra en un nivel medio, por lo que se puede esperar que la orientación a resultados de los administradores belgas no sea tan pronunciada como la de los italianos.

De acuerdo con Wursten, la imagen mental para este país es la de “el sistema solar”, que es parecida a la piramidal de Pugh y Hofstede, pero con más individualismo. Todo gira alrededor del sujeto que ostenta un alto grado de poder y autoridad. El jefe efectivo se caracteriza por ser un líder paternalista benevolente que da instrucciones claras.⁹³ Los tramos de administración son estrechos, de la misma forma que lo es el control y la supervisión sobre los subordinados. Posiblemente el nombre de esta imagen mental se deba al monarca francés Luis XIV, quien se hacía llamar “*Le roi soleil*” (el rey sol).

B) El estilo administrativo español

Esta cultura presenta uno de los idiomas de más alto contexto de la Unión Europea. El puntaje en la dimensión de distancia del poder es relativamente alta. La interpretación de esta situación es que en España las relaciones entre la gente no están muy dotadas de altos niveles de confianza. Jørgen Ørstrøm Møller, embajador danés en Singapur, comenta al respecto:

“Cuando éste es el caso, la gente guarda el conocimiento para sí misma. No comparten lo que saben o sus experiencias ganadas arduamente. La diseminación de habilidades y conocimientos aplicables en la parte productiva de la sociedad no sucede. Un trabajador educado sabe como realizar ciertas

funciones. Él es el único. Se lo guarda para sí mismo. Tiene miedo de que si difunde sus conocimientos, otros le quitarán su trabajo."⁹⁴

Esta falta de confianza en la gente (y en los subordinados) se debe también a la distancia del poder que hay en el país ibérico. Esto hace difícil la implantación de sistemas de autoevaluación en las empresas. No sería extraño que las decisiones importantes sean tomadas en los niveles más altos de la organización. Del mismo modo, la fijación de objetivos es más bien descendente. Los empleados no tienen muchas oportunidades de hacer aportaciones a los objetivos organizacionales.

El hecho de que la confianza interpersonal se encuentre reducida también motiva a los administradores a obtenerla mediante el cultivo intensivo de relaciones personales, mismas que en un momento dado pueden servir de fuentes de información para la toma de decisiones. De ahí que no sea adecuado tratar con individuos que uno no conoce o que rara vez ve. El uso de organizaciones virtuales es, por tanto, difícil de establecer en España.

Los altos puntajes de distancia del poder en España explican el que la gente espere que los jefes tengan privilegios. El que las reglas que se aplican para los jefes y los subordinados sean diferentes es un hecho común. La formalidad con la que se tratan superiores y subordinados es otro efecto del **PDI** y **UAI** en España, como lo demuestran Terpstra y David:

“Los administradores de una firma norteamericana trataron de exportar la idea del ‘día de campo de la compañía’ a su subsidiaria española. En el día de campo, los ejecutivos estadounidenses se mostraron vestidos de cocineros y procedieron a servir comida a sus empleados españoles. En vez de socializar con sus superiores, los empleados se agruparon juntos con inquietud y siempre que un ejecutivo se aproximaba a su mesa, todos se levantaban.”⁹⁵

La centralización de la autoridad también es causada por la distancia del poder. Tal centralización es común principalmente en los altos niveles organizacionales, posiblemente en manos del dueño de la empresa. El estilo directivo tiende a ser autocrático paternalista. El principal flujo de comunicación en las empresas españolas es el descendente.

En la tipología de Pugh y Hofstede el modelo implícito de organización para España es el de la pirámide, o sea, gran valoración de la jerarquía y las estructuras.

España pertenece al grupo de países latinos con baja masculinidad y alto UAI. Las consecuencias para el estilo administrativo se muestran en una preocupación por alcanzar la seguridad mediante un sentido de pertenencia a grupos, debido al relativo colectivismo español. Esto se logra mediante el llamado “*enchufismo*”, que consiste en allegarse de contactos, principalmente miembros de clases o familias poderosas que en un momento dado pueden servir obtener acceso a información o privilegios.⁹⁶

La tendencia a solicitar la ayuda a especialistas externos para que se encarguen de la planeación también se explica por la evitación de la incertidumbre.

C) El estilo administrativo francés

El autor francés André Laurent describe el punto de vista de sus compatriotas en cuanto a la administración:

“Los directivos franceses sostienen un punto de vista más personal y social. Ellos conciben la organización más como una colectividad de personas que deben ser dirigidas por medio de niveles de autoridad y de estado. Por otra parte, la autoridad está más ligada a la persona que a la posición o función. Como consecuencia de ello, la autoridad de los directivos queda ampliada mediante sus conocimientos superiores. Si se encuentra que saben menos que sus subordinados con respecto de las distintas tareas, su base de autoridad podría quedar resentida. De esta manera, los directivos deben aparentar que saben más que sus subordinados, aunque éste no sea el caso.”⁹⁷

Como vemos, la necesidad de mostrar autoridad es un aspecto importante para los ejecutivos franceses. Esto se explica por el hecho de que Francia ostenta el más alto puntaje en el índice de distancia del poder de toda la UE. Tal hecho se pone de manifiesto en las encuestas de Laurent, quien explica:

“Los directivos franceses consideran las organizaciones como una red de autoridad, en la cual el poder para organizar y controlar a los actores emana de su posición en la jerarquía. Ellos ven a la organización como una pirámide

de niveles diferenciados de poder, los cuales deben ser alcanzados o bien tratados de alcanzar. Los directivos franceses perciben la habilidad de manejar efectivamente las relaciones de poder y de 'trabajar el sistema' como particularmente importantes para conseguir el éxito."⁹⁸

No es de extrañar que el estilo francés sea más político que otros, ya que para ellos, el éxito se alcanza perteneciendo al grupo social indicado.⁹⁹ Por tal razón, la pertenencia a los grupos y la seguridad que estos proporcionan es una motivación importante para los franceses. Esto puede explicar por qué en países con grandes distancias del poder el patrón de administración familiar en las empresas parece acoplarse muy bien. En un estudio realizado por Jacquemin y de Ghellinck de las 200 corporaciones más grandes en Francia, se encontró que la mitad de ellas estaban controladas por familias.¹⁰⁰

Cateora y Graham, basados en el trabajo de William Bigoness y Gerald Blakely comentan:

"En las compañías europeas, particularmente en los países tardíos en su industrialización, tales como Francia e Italia, hay una fuerte orientación paternalista y se asume que los individuos trabajarán para una compañía por la mayor parte de sus vidas. Por ejemplo, en Gran Bretaña los administradores ponen gran importancia en el logro individual y la autonomía, mientras que los administradores franceses ponen gran

importancia en la supervisión competente, sólidas políticas empresariales, prestaciones suplementarias, seguridad y condiciones de trabajo confortables. Hay mucha menos movilidad entre los administradores franceses que entre los británicos."¹⁰¹

En contra de lo que se podría pensar, la descentralización no es algo imposible en Francia. Los galos simplemente se adaptan a las condiciones de alto PDI, como lo muestra el estudio realizado por Pagé, Turcq, Bailly y Foldès al analizar las empresas francesas:

"La descentralización practicada por las empresas ... no implica el abandono del poder por parte de la dirección. Al contrario, las empresas estudiadas se distinguen por tener un fuerte equipo central, muy reducido, articulado en torno a un líder firme y carismático, encargado de controlar la toma de decisiones de tipo estratégico."¹⁰²

Igualmente, los efectos de altos niveles de evitación de la incertidumbre se perciben en la descripción anterior. Como se mencionó anteriormente, la incapacidad para resolver las dudas de los empleados ocasiona en los dirigentes franceses una disminución de su autoridad y de la confianza de los subordinados. Esta falta de confianza ocasiona que en Francia exista "*... una dificultad tradicional para asociarse con otros espontáneamente en grupos, una preferencia habitual de basar las relaciones interpersonales en reglas formalizadas, centralizadas y jerarquías dentro de burocracias.*"¹⁰³ Tal y como lo sugieren Pugh y Hofstede, en los países

latinoeuropeos, el tipo de modelo implícito de organización es el de la pirámide. Lo que quiere decir que tanto los procedimientos y las relaciones entre las personas se encuentran rígidamente establecidas (una burocracia completa). Los tramos de administración tienden a ser estrechos, lo que supone un mayor número de niveles jerárquicos dentro de las organizaciones.

La informalidad no es algo con lo que la mayoría de los franceses esté cómoda. Fukuyama indica que los franceses con niveles iguales de jerarquía o status tienen dificultad para resolver problemas que existan entre ellos sin recurrir a una persona de rango mayor.¹⁰⁴ Esto implica que la mediación entre los franceses sólo tiene resultados si se percibe que el mediador posee un nivel jerárquico más alto que el de los contendientes. Además, el relativamente alto contexto de su idioma ocasiona que los franceses se basen más en la posición jerárquica para juzgar a una persona, en vez del enfoque más operativo y funcional típico de los países de bajo contexto. Esto lo afirma Laurent al apuntar lo siguiente:

“Un ejemplo de ... [ésta diferencia en contextos y enfoques] es la forma en que difieren las tarjetas de visita en las organizaciones típicas norteamericanas [de bajo contexto] y las francesas [de alto contexto]. De forma consistente con el modelo operativo, las tarjetas de visita norteamericanas tienden a enseñar títulos que proporcionan un fiel reflejo de la actividad del dueño de la tarjeta. Esto no sucede en el caso del título del

*directivo francés, que puede indicar mucho con respecto a su poder y estado dentro de la empresa, pero muy poco de su área real de responsabilidad.*¹⁰⁵

No obstante, es un hecho que el idioma francés es la lengua romance de más **bajo contexto** en la UE, incluso más que el inglés británico. Aunado a un índice considerable de evitación de la incertidumbre, se estimula una gran preferencia por rituales como los mencionados en el segundo capítulo. Eso explica la necesidad de los administradores de estar al tanto de lo que sucede, especialmente con el apoyo de minuciosos memorandos, reportes, anotaciones, etc.

Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence confirman lo anterior:

*“Los administradores franceses están casi obsesionados con el empleo de la comunicación escrita, y no sólo para mensajes formales, sino también para notas informales. Un administrador francés de la compañía automotriz Citroën dijo en una ocasión que lo que no se escribe no es real.”*¹⁰⁶

Las consecuencias de tal actitud podrían ser muy negativas para los sistemas de control, pudiendo provocar lo que se conoce como sobrepresupuestación¹⁰⁷: una fuerte necesidad de contar con todos los gastos especificados y determinados hasta el último detalle, eliminando así la flexibilidad y la libertad necesarias para administrar contingencias y eventualidades.

En sociedades como la francesa con alto PDI y UAI, las organizaciones matriciales no son aceptadas, entre otras cosas, por la evidente violación del

principio de la unidad de mando de Henri Fayol, algo que es inaceptable en Francia. La forma que propone Laurent para aplicar una organización matricial en Francia es dejando intacta la jerarquía piramidal y definir los enlaces adicionales como comunicaciones no jerárquicas.¹⁰⁸

Otra consecuencia de la fuerte evitación de la incertidumbre en Francia es que los franceses, al igual que los japoneses, confían enormemente en “... *la educación, el intelecto y la tecnología como medios para tratar de ‘ser más astutos’ que la incertidumbre.*”¹⁰⁹

D) El estilo administrativo griego

Dado el más alto puntaje en la dimensión de evitación de la incertidumbre, es de esperarse que en Grecia el estilo administrativo se caracterice, entre otras cosas, por una gran preferencia por la toma grupal de decisiones en una forma muy parecida al arraigado sistema *ringi* japonés de toma de decisiones colectiva. Recordemos que “... *la toma grupal de decisiones puede ser vista como una forma de evitar el riesgo para el individuo.*”¹¹⁰ La preferencia por la seguridad en vez del riesgo es una característica esencial de la administración griega. Los comités son una buena forma para combatir la presión y responsabilidad que de otra forma recaerían sobre una sola persona. Koontz y Weihrich apuntan:

“Puesto que en la práctica es imposible que los administradores sean absolutamente racionales, en ocasiones permiten que su aversión al riesgo (su deseo de seguridad y protección) interfiera en su interés por obtener la mejor solución dadas las circunstancias. Herbert Simon llama satisficente al

proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias.”¹¹¹

Dado el más alto nivel de contexto lingüístico de toda la UE, puede afirmarse que en las ocasiones que se utiliza la investigación para reducir la incertidumbre al momento de tomar de decisiones, es probable que los griegos tiendan a echar mano de redes personales y familiares de relaciones para allegarse de información. Los consejos y la información fluyen de persona a persona, más que en formas escritas o por medios impersonales de comunicación (llámense redes informáticas, bases de datos, Internet, correo electrónico, etc.). Esto también implica que tanto la toma de decisiones como su instrumentación sean lentas, debido a la **policronía** de la cultura griega.

Los griegos esperan que sus superiores actúen de forma autocrática aunque al mismo tiempo se espera que sean benevolentes y/o paternalistas.¹¹² La toma de decisiones tiende a ser centralizada en los altos mandos, en donde también se lleva a cabo el establecimiento de objetivos.

La combinación de alto **PDI** y alto **UAI** provoca que en Grecia el estilo administrativo tienda más hacia la Teoría X con un ego “exteriorizado”, llegando a la situación que describe Tony Morden:

“El rol del líder será el de ‘manejar’ la incertidumbre y el riesgo, de ‘removerlo’ de la otra gente que son subordinados dentro de la jerarquía, y de neutralizar sus efectos.

El rol del líder en tales contextos puede correlacionarse con la creación de reglas y la administración de excepciones. El líder contará con la formulación o implementación de reglas, tal vez actuando como su ‘guardián’ y ‘campeón’ dentro de la estructura jerárquica. Por lo tanto, la administración de excepciones (particularismo) se vuelve un rol crucial, con implicaciones significativas para la flexibilidad operacional, la respuesta del mercado, la administración de la innovación y el cambio (o resistencia a él), actitudes hacia los empleados aparentemente ‘alejados de la norma’ o ‘no-conformistas’, y actitudes hacia los conceptos no inventados aquí.”¹¹³

El estilo griego teme por cualquier evento que modifique el estado prevaleciente de las cosas. Los conflictos son evitados a toda costa. Pero en la eventualidad de toparse con uno, es probable que se recurra a la coacción como método de solución de conflictos.

Los mecanismos de quejas y sugerencias en Grecia presentan problemas para su implantación. En ambientes de niveles considerables de **PDI**, los subordinados tienen miedo de expresarse ante sus superiores y de que estos tomen represalias. En el caso de que las quejas se expresen estas serán, por lo general, exageradas y subjetivas. Los subordinados tienden a utilizar estos medios de comunicación

para desahogar sus frustraciones contra los jefes con quienes no pueden expresarse abiertamente.¹¹⁴

Los símbolos de status son apreciados en esta cultura, ya que contribuyen enormemente a aumentar la autoridad del superior sobre los subordinados.¹¹⁵ La relativamente alta masculinidad y la fuerte evitación de la incertidumbre de los helénicos ocasiona en ellos una necesidad de seguridad que se alcanza por medio de logros económicos. Es probable que la orientación a los resultados no sea preponderante en el estilo griego, ya que los esfuerzos se concentran a reducir cuanto sea posible la ansiedad por el futuro. Es probable que la necesidad de poder de McClelland entre los administradores griegos sea de gran importancia como motivador. Los incentivos económicos funcionan, sólo si se siente que contribuirán a un incremento del status y de la seguridad colectiva.

El altísimo nivel de UAI no ayuda mucho a la flexibilidad de los administradores griegos. La rigidez, una extraordinaria resistencia al cambio y el apego a métodos y prácticas de probada eficacia son características del síndrome de alta evitación de la incertidumbre. Se espera que la planeación en Grecia se caracterice por un énfasis en los detalles y en la retroalimentación corto plazo.

En cuanto a los lazos familiares, se ha visto que son muy importantes en la cultura griega:

“Dentro de los negocios griegos, por ejemplo, los trabajadores en restaurantes familiares cooperan y movilizan sus esfuerzos para lograr el éxito mucho más efectivamente que los trabajadores en grandes organizaciones donde la gente es de diferentes familias.”¹¹⁶

Como se puede apreciar, el síndrome del colectivismo y el **alto contexto** generan una inclinación a incluir en las organizaciones a miembros de la familia y amigos personales. Los griegos muestran una actitud “local” y “particularista” que toma en cuenta las relaciones del individuo con otras personas, influyendo así en el tipo de personas que pueden ser aceptadas en una empresa.

El modelo de organización previsto para la sociedad griega es el de pirámide, lo que representa rigidez en la estructura, rigidez en los procedimientos, tramos de administración estrechos y muchos niveles jerárquicos.

E) El estilo administrativo italiano

Aunque la lengua italiana se encuentra prácticamente a la mitad del marco contextual, tiende hacia el grupo de lenguas de **alto contexto**. La herencia latina provoca en los italianos unos niveles muy bajos de rigidez. *“Los directivos italianos, más que los demás, saben cómo mantener la flexibilidad en las estructuras burocráticas.”¹¹⁷*

Mary O’Hara-Devereaux y Robert Johansen explican tal afirmación:

“[La gente de alto contexto] ... es capaz de crear rutas alternativas más rápidamente y se siente más cómoda en cambiar de curso a medio camino. Los

administradores italianos, por ejemplo, son aptos para hacer tales cambios siempre que sientan que un proceso no funciona fluidamente.”¹¹⁸

Las organizaciones matriciales pueden ser potencialmente fatales en la cultura latina por excelencia. En este país, la subordinación múltiple no es efectiva porque tanto los jefes como los empleados pensarían que la lealtad se parte al tener que reportarse con dos o más superiores, en vez de sólo uno.¹¹⁹ Esto es porque para ellos la subordinación también significa lealtad con la persona que ostenta el poder. Si alguien desobedece a un superior no sólo se desconoce la autoridad del jefe, sino también se incurre en una grave ofensa personal para el directivo. El alto contexto ocasiona dicha situación, puesto que no existe una clara separación entre las relaciones propias del trabajo y las relaciones interpersonales. La objetividad se ve afectada por el alto contexto.

Kohn, en su estudio “Class and Conformity” confirma esta conducta y sugiere que estos patrones de comportamiento se comunican a través de la familia. El estudio se realizó en Estados Unidos (bajo PDI) e Italia (alto PDI). Se encontró que los padres y madres tanto de clase media como de clase trabajadora en Italia valoraban que sus hijos fueran obedientes mucho más que los padres norteamericanos.¹²⁰ Por lo tanto, es fácil pensar que los hijos, al crecer, absorben los valores que les inculcan sus padres (o su comunidad). Al trabajar en una empresa, las personas llevan ese aprendizaje y lo manifiestan en sus tareas diarias. Como vemos, una gran distancia del poder es una característica que no puede

ignorarse al tratar con los italianos. Esto explica también el hecho de que Italia tenga bajos índices de participación de los empleados en la toma de decisiones, ya sea participación formal o informal.¹²¹

En estudios de organizaciones ya mencionados, se comprobó el alto nivel de distancia del poder y la evitación de la incertidumbre que presenta la sociedad italiana. El 46% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la jerarquía debía servir para que todos supieran los niveles de autoridad de los integrantes de una empresa. También apoyaron la suposición de que los directivos están más motivados por tener poder que por lograr los objetivos.¹²² Como ya se menciona en el apartado del estilo administrativo británico, los italianos concordaron con esto más del doble de lo que lo hicieron sus contrapartes británicas. Para los italianos, el ignorar los niveles jerárquicos y saltárselos, es una ofensa muy seria.¹²³ Esto bien podría entorpecer hasta cierto punto la comunicación ascendente en las empresas.

Por otro lado, existe una fuerte tendencia entre los administradores italianos, al igual que entre los franceses, de apreciar la capacidad de responder satisfactoriamente las preguntas de sus inferiores. Casi el 60% de los encuestados italianos está de acuerdo con lo anterior. Si un jefe no puede responder, sus subordinados pueden perderle el respeto.

La cultura italiana es la más masculina de todas las latineuropeas, lo que implica que las recompensas por el desempeño son bien aceptadas por los italianos,

siempre que se reduzca la incertidumbre a futuro, es decir, que los bonos y remuneraciones que se obtengan por un buen desempeño alivien las angustias de una falta (imaginaria o real) de fuentes de ingresos. Por consiguiente, los administradores italianos prestan atención prioritaria a los criterios financieros.

El colectivismo y la policronía hace que la fuerza de los grupos familiares sea considerable aun en los negocios. Kenneth David y Vern Terpstra señalan:

“... la estructura de la administración de los negocios frecuentemente coincide con el grupo familiar y sirve a los intereses familiares incluso a costa de la expansión industrial o las utilidades. El paternalismo es el estilo administrativo predominante y se aplica incluso a gente que no pertenece a la familia. En pequeñas empresas, el propietario es también el gerente general. Al asignar miembros de la familia a posiciones administrativas clave, el control de la familia es asegurado incluso en empresas de gran escala.”¹²⁴

Como se puede apreciar, el modelo de organización en Italia es el de la pirámide y las características del jefe efectivo de acuerdo con el modelo son las siguientes: las reuniones de información son claras así como los resultados que se espera de los subordinados y el estilo de liderazgo es paternalista, benevolente y estricto pero distante.¹²⁵

F) El estilo administrativo portugués

Williams y otros autores demostraron que en países con altas puntuaciones de distancia del poder los estilos administrativos más autocráticos no solamente eran más comunes entre los superiores, sino que también eran más apreciados por los subordinados.¹²⁶ Dado que Portugal tiene un puntaje alto en esta dimensión, es de esperarse que los empleados portugueses estén más a gusto (probablemente de manera inconsciente) con directivos y supervisores autocráticos o paternalistas, a diferencia de sus colegas austriacos o suecos. También se espera que exista cierta resistencia, principalmente por parte de los directivos, contra conceptos administrativos tales como la igualdad o el facultamiento (empowerment), propuestos por autores norteamericanos como Tom Peters y Rosabeth Moss Kanter.¹²⁷ De ahí que no sea común que existan esquemas de participación de los empleados en las decisiones o en la proposición de objetivos organizacionales o que tampoco se halle en las empresas prácticas como la delegación de la autoridad.

La comunicación ascendente puede ser difícil de ver en las organizaciones portuguesas. Medios como *“los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, ... la práctica de una política de ‘puertas abiertas’, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos [ombudsman]”*¹²⁸, no son fácilmente aceptados, especialmente por los superiores que, de acuerdo con la teoría de Mulder (ver capítulo dos),

tratan de conservar o aumentar la distancia del poder entre ellos y sus subordinados.

Debido a la alta evitación de la incertidumbre y la baja masculinidad en Portugal, la motivación de la gente está dada por la seguridad atribuida a la pertenencia. La solidaridad que proporcionan los grupos es más valorada que la riqueza individual.¹²⁹ La necesidad que se amolda al patrón cultural lusitano es la necesidad de asociación de McClelland. En conformidad con lo anterior, la evaluación del desempeño puede medirse por el grado de consecución de objetivos grupales, más que los individuales. La relativa feminidad portuguesa soporta esta afirmación.

La planeación estratégica es poco común en Portugal. El hecho de cuestionar las certidumbres de éste momento por las de un futuro hasta cierto punto incierto es algo que la mayoría de las empresas no puede tolerar debido al alto nivel de UAI. Harry Barkema y Freek Vermeulen hablan de este fenómeno:

“Las organizaciones en países caracterizados por la alta evitación de la incertidumbre tienden a responder a la incertidumbre en el ambiente mediante la construcción de un sistema de alta formalización y jerarquía. Los empleados en estos países se vuelven a éste sistema cuando se confrontan con eventos en el ambiente: Se sienten incómodos sin un sistema al cual asirse.”¹³⁰

El proceso de toma de decisiones se ve afectado por el alto **UAI**. Es probable que la enorme intolerancia a lo desconocido provoque que los administradores tiendan a escoger sus cursos de acción "yendo a la segura". La gran aversión al riesgo de los lusos efectivamente constituye un factor limitante para la selección de alternativas. El método preferido para la elección de alternativas es el de la experiencia, siendo el grupo de administradores de más jerarquía y más experiencia el que centraliza la toma de decisiones. Cabe la posibilidad de que el **alto contexto** suscite frecuentes retrasos y ajustes a los programas de implantación e instrumentación de planes.

La aplicación de organizaciones o equipos temporales se vuelve complicada debido al colectivismo de los portugueses. El colectivismo implica que los miembros de la organización cuenten con una base firme en la cual fundar un sentido de identidad y puesto que los lazos entre los miembros de un determinado grupo tienden a ser fuertes, existe una resistencia a romper dichos lazos. Igualmente, el colectivismo y el **alto contexto** influyen en la selección de personal. Las relaciones de amistad y parentesco son criterios muy arraigados al momento de decidir quién se unirá a la organización.

Según Wursten, la imagen mental para culturas como la portuguesa, es decir, sociedades colectivas, con alto **PDI** y **UAI**, es la de la organización piramidal (lealtad, jerarquía y orden implícito).¹³¹ Dicho en otras palabras, las organizaciones cuentan con numerosos niveles jerárquicos y los tramos de administración son

estrechos, eliminando así el riesgo de perder control de los subordinados. Por tanto, sería muy difícil la instrumentación de estructuras ambiguas, tales como la organización matricial. Los problemas emergentes son considerables:

“Si algo relacionado con un proyecto o un producto marcha mal, por lo general es difícil que un superior sepa quien está incurriendo en un error y dónde radica realmente el problema. En estos casos también tienden a surgir las fricciones, mutuas atribuciones de culpa y confusiones que cabe esperar de la fragmentación del mando.”¹³²

Para los portugueses de alto contexto, las relaciones humanas se verían irremediabilmente afectadas por tales situaciones. La búsqueda de culpables y el deslinde de responsabilidades bien puede tomarse como un asunto personal, sin la debida separación entre el trabajo y las amistades (o las relaciones familiares). No está de más decir que esto podría dañar seriamente la armonía dentro de las organizaciones, algo que los portugueses tratan de evitar.

Es por esas mismas razones que las organizaciones virtuales son difíciles de ver en sociedades como la portuguesa. No se concibe una estructura organizacional en la que la gente no pueda relacionarse directamente y cara a cara, en la que no puede conocer personalmente a la persona que se encuentra “al otro lado de la línea” o más bien “al otro lado de la pantalla.”

Pensar en un modelo o estilo único de administración para toda la Unión Europea sería tan válido como pensar en uno para todo el continente americano (desde las Aleutianas hasta la Tierra del Fuego). Esto es más evidente al considerar la próxima expansión de la Unión, que pretende llegar a la cifra de los 28 estados miembros. La complejidad y la diversidad van en aumento y ciertamente es algo que no tiene marcha atrás. Los administradores que planeen tener contacto con estos países deben ser lo suficientemente sofisticados como para entender que cada país tiene sus formas de aplicar la administración y que cada vez es más difícil hablar de un estilo universal infalible. Es la opinión personal del autor que cuanto mayor sea la sensibilidad de los administradores internacionales hacia las diferencias (o similitudes) culturales, tanto mayor será la probabilidad de lograr la eficiencia y alcanzar los objetivos en ambientes y culturas ajenas a la propia.

CONCLUSIONES

La cantidad considerable de culturas que conforman la Unión Europea presenta un gran reto no solo para los propios europeos, sino también para el resto del mundo. Llevar a cabo los esfuerzos administrativos en un ambiente tan diverso tiene sus dificultades principalmente por las influencias culturales que inciden en cada grupo con el que se trata. Estas sutiles cuestiones tienen una importancia mayor de la que uno puede pensar. La gente actúa sin analizar o pensar detenidamente cada una de sus acciones, y esto es fundamental al estudiar los distintos estilos administrativos en ambientes multiculturales.

Las hipótesis formuladas al inicio de éste trabajo implican la posibilidad de aplicabilidad de modelos para la explicación y descripción de los estilos administrativos en la UE. Dichas hipótesis son:

Hipótesis nula – “No es posible explicar y describir los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea mediante modelos.”

Hipótesis alternativa – “La descripción y explicación de los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea no puede llevarse a cabo mediante modelos, sino únicamente por la experiencia, la observación directa y la convivencia *in situ*.”

Hipótesis de trabajo – “Sí es posible explicar y describir mediante modelos los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea.”

Como se puede apreciar, se plantearon tres escenarios. Uno en el que no es posible usar modelos para ese fin. El otro, en el que la explicación y descripción de los estilos administrativos sólo puede llevarse a cabo mediante la convivencia en los ambientes europeos por muchos años, haciendo uso de la observación por largo tiempo para llegar a formar un criterio y una idea de cómo funcionan los administradores en la UE. No está de más el decir que ésta alternativa resultaría bastante costosa en tiempo y dinero. Los hallazgos se verían al final del largo y costoso proceso. El último escenario supone que alguien ya haya hecho un estudio que puede ser útil para la descripción y explicación de los estilos administrativos en la Unión Europea, de tal forma que uno cuente con la ventaja de ahorrarse el tiempo y el dinero en observaciones y encuestas y de utilizar la información de dichos estudios para saber inmediatamente qué se puede esperar al interactuar con administradores en Europa.

De acuerdo con los resultados de la investigación se puede concluir que es éste último escenario el que es confirmado. La hipótesis de trabajo queda aceptada. Por tanto se afirma que sí es posible explicar y describir mediante modelos los estilos administrativos de los administradores de la Unión Europea. La cuestión acerca de cómo son los estilos administrativos con base en los modelos se analizó en el capítulo cinco.

Es pertinente mencionar que ninguno de los modelos aquí presentados es perfecto y que, como toda creación humana, es susceptible de contener

errores. Tampoco se descarta la posibilidad de encontrar desviaciones entre los estilos descritos con ayuda de dichos modelos y el desempeño y prácticas reales de los administradores europeos.

Ante la evidente imposibilidad de abarcar todos y cada uno de los aspectos que influyen en la conducta de los administradores, nos contentamos con los loables esfuerzos de los investigadores por tratar de encontrar un orden en el caos, por ayudarnos a entender mejor las maneras de actuar y de pensar de la gente en culturas que desconocemos y por aportar nuevas herramientas y teorías contribuyendo así al avance y desarrollo de la ciencia de la administración.

El mensaje que se puede obtener de esta investigación es el siguiente: entender una cultura significa entender las prácticas y estilos de administración de un país. Un administrador internacional debe entender que las diferencias culturales sí importan y cuanto mayores sean estas, más atención se debe poner en dichas diferencias y en sus repercusiones en la administración.

Los administradores que, por cualquier motivo, necesiten o deseen colaborar con europeos habrán encontrado en la obra de Hofstede y Hall una valiosa ayuda para evitar muchos de los errores que pueden llegar a cometerse al ignorar la influencia de la cultura en los negocios internacionales. Si los administradores son capaces de librar tales obstáculos, es seguro que un

mundo de oportunidades se abra ante ellos. La supervivencia de muchas empresas depende del manejo que hagan de sus operaciones tanto en sus países de origen como en el extranjero.

Sin duda, la Unión Europea proporciona un gran reto para aquellos que estén dispuestos a afrontarlo y es la opinión del autor que aquellos que estén bien preparados, tendrán grandes probabilidades de encontrar el éxito.

- ¹ Laurent, André - "La gestión, a través de culturas y fronteras nacionales", *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- ² *Ibidem*.
- ³ *Idem*.
- ⁴ Laurent, André op. cit.
- ⁵ *Ibid*.
- ⁶ *Ibidem*.
- ⁷ Laurent, André op. cit.
- ⁸ Mebus, Gudula; Pauldrach, Andreas; Rall, Madene; Rösler, Dieter - *Sprachbrücke: Deutsch als Fremdsprache*, México, Limusa, 1997.
- ⁹ Evans, Don Alan - *The cultural and political environment of international business*, EUA, McFarland, 1991.
- ¹⁰ Hodgson, Geoffrey - "Socio-economic consequences of the advance of complexity and knowledge", *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- ¹¹ Ørstrøm Møller, Jørgen - "Towards globalism: social causes and social consequences", *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf> [Traducción del autor]
- ¹² Como es el caso de otros países que también comparten culturas de bajo contexto y bajo puntaje PDI, tales como Suecia, Finlandia, Austria o Estados Unidos.
- ¹³ Mulgan, Geoff - "The prospects for social renewal", *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- ¹⁴ "Intercultural Management - Our tools", ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/4ab.html> [Traducción del autor]
- ¹⁵ Jenkins, citado en Hofstede, Geert - *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990. [Traducción del autor]
- ¹⁶ Hofstede, Geert op. cit.
- ¹⁷ *Idem*.
- ¹⁸ Morden, Tony - "International culture and management", *Management Decision*, Vol. 33 No. 2, 1995, <http://ernesto.emeraldinsight.com/vi=4455548/ci=53/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/00251747/v33n2/s2/p16> [Traducción del autor]
- ¹⁹ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz - *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998.
- ²⁰ Hofstede, Geert op. cit.
- ²¹ *Ibid*.
- ²² Koontz, Harold et al, op. cit.
- ²³ Laurent, André op. cit.

- 24 "Example 2 – Effective boss", ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/11b.html>
- 25 "Example 6 - Some stories from our databank", ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/11f.html> [Traducción del autor]
- 26 Laurent, André op. cit.
- 27 Mulgan, Geoff, op. cit. [Traducción del autor]
- 28 Bloom, David - "Social capitalism and human diversity", *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021c.pdf>
- 29 Mulgan, Geoff, op. cit.
- 30 Ibidem.
- 31 Daniels, John y Radebaugh, Lee – *International business: environments and operations*, EUA, Addison-Wesley, 1992.
- 32 Hofstede, Geert op. cit.
- 33 De Baena, citado en Hofstede, Geert op. cit.
- 34 Trompenaars y Hampden-Turner, citados en Morden, Tony op. cit.
- 35 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 36 Evans, Don Alan op. cit. [Traducción del autor]
- 37 Terpstra, Vern y David, Kenneth – *The cultural environment of international business*, EUA, South-western Publishing, 1991. [Traducción del autor]
- 38 Trompenaars y Hampden-Turner, citados en Morden, Tony op. cit.
- 39 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 40 Laurent, André op. cit.
- 41 Idem.
- 42 Ibid.
- 43 Hofstede, Geert op. cit.
- 44 Ibidem.
- 45 Viedma, José Ma. – *La excelencia empresarial*, México, McGraw-Hill, 1992.
- 46 Hofstede, Geert op. cit.
- 47 Viedma, José Ma. op. cit.
- 48 Idem.
- 49 Ibid.
- 50 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 51 Rodrigues, Carl – "Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management", *Cross cultural management*, vol. 5 núm. 3, 1998, <http://lucia.emeraldinsight.com/vi=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v5n3/s2/p31> [Traducción del autor]

- 52 Hofstede, Geert op. cit.
- 53 Viedma, José Ma. op. cit.
- 54 *Ibidem*.
- 55 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 56 Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra – *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*, EUA, McGraw-Hill, 2000. [Traducción del autor]
- 57 “Example 2 – Effective boss” op. cit.
- 58 “Intercultural Management - Our tools”, op. cit.
- 59 Daniels, John et al., op. cit.
- 60 Barkema, Harry y Vermeulen, Freek – “What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures”, *Journal of international business studies*, 3er trim., 1997, http://www.jibs.net/archive/1997/28_4_97_845.pdf [Traducción del autor]
- 61 Morden, Tony – “Models of national culture: a management review”, *Cross cultural management*, vol. 6 núm. 1, 1999, <http://lucia.emeraldinsight.com/vl=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v6n1/s3/p12> [Traducción del autor]
- 62 Laurent, André op. cit.
- 63 *Idem*.
- 64 “Example 6 - Some stories from our databank”, op. cit.
- 65 Ball, Donald y McCulloch, Wendell – *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*, España, Irwin, 1996.
- 66 Hofstede, Geert op. cit.
- 67 *Ibid.*
- 68 También llamada *Mitbestimmung*, como se le conoce en Alemania (unos de los países iniciadores de este movimiento). Este sistema administrativo involucra a los representantes de los trabajadores en el consejo de administración de las empresas sometiendo a su consideración todas las decisiones importantes. Es un sistema altamente formalizado (contemplado en la legislación laboral) de participación de los empleados que se debe a la combinación de bajo FDI y alto UAI propia de los países germanoparlantes de bajo contexto.
- 69 Hofstede, Geert op. cit.
- 70 Ball, Donald et al., op. cit.
- 71 *Ibidem*.
- 72 Laurent, André op. cit.
- 73 Kets de Vries, Manfred y Mead Christine – “Identificando el talento de gestión para un entorno paneuropeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- 74 Hodgson, Geoffrey op. cit. [Traducción del autor]
- 75 *Idem*.
- 76 Feenstra y Hamilton citados en Hodgson, Geoffrey op. cit.

- 77 Hodgson, Geoffrey op. cit.
- 78 Morden, Tony – “International culture and management”, op. cit.
- 79 Linder, en Hofstede, Geert op. cit.
- 80 Hofstede, Geert op. cit.
- 81 “Intercultural Management - Our tools”, op. cit.
- 82 Hofstede, Geert op. cit.
- 83 “Dossiers, Tout savoir sur le Luxembourg: Population et langues – La Situation linguistique”,
Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2002,
<http://www.gouvernement.lu/gouv/fr/doss/savoirdu/situling.html> [Traducción del autor]
- 84 *About... languages*, Luxemburgo, Service Information et Presse, Ministère d'État, Grand-Duché de
Luxembourg, 1999, <http://www.gouvernement.lu/gouv/fr/sip/publi/download/languages.pdf>
- 85 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 86 Ibidem.
- 87 “Example 2 – Effective boss” op. cit.
- 88 Burgess y Harbison, citados en Hofstede, Geert op. cit.
- 89 Hofstede, Geert op. cit.
- 90 Ibid.
- 91 Viedma, José Ma. op. cit.
- 92 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 93 “Example 2 – Effective boss” op. cit.
- 94 Ørstrøm Møller, Jørgen op. cit.
- 95 Terpstra, Vem et al., op. cit.
- 96 Moran, Robert y Stripp, William – *Dynamics of successful international business negotiations*, EUA, Gulf Publishing,
1991.
- 97 Laurent, André op. cit.
- 98 Idem.
- 99 Ibidem.
- 100 Hofstede, Geert op. cit.
- 101 Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999. [Traducción del autor]
- 102 Citados en Viedma, José Ma. op. cit.
- 103 Fukuyama, en Morden, Tony – “Models of national culture: a management review”, op. cit.
- 104 Morden, Tony – “Models of national culture: a management review”, op. cit.
- 105 Laurent, André op. cit.
- 106 Lawrence y Barsoux en Koontz, Harold et al. , op. cit.
- 107 Koontz, Harold et al. , op. cit.

- 108 Hofstede, Geert op. cit.
- 109 Morden, Tony – “International culture and management”, op. cit.
- 110 Hofstede, Geert op. cit.
- 111 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 112 Hofstede, Geert op. cit.
- 113 Morden, Tony – “International culture and management”, op. cit.
- 114 Hofstede, Geert op. cit.
- 115 Ibid.
- 116 Daniels, John et al., op. cit. [Traducción del autor]
- 117 Laurent, André op. cit.
- 118 O'Hara-Devereaux, Mary y Johansen, Robert – *Globalwork: bridging distance, culture, and time*, EUA, Jossey-Bass, 1994. [Traducción del autor]
- 119 Laurent, André op. cit.
- 120 Hofstede, Geert op. cit.
- 121 Ibidem.
- 122 Laurent, André op. cit.
- 123 Cateora, Philip et al. op. cit.
- 124 Terpstra, Vem et al., op. cit.
- 125 “Example 2 – Effective boss” op. cit.
- 126 Hofstede, Geert op. cit.
- 127 Morden, Tony – “International culture and management”, op. cit.
- 128 Koontz, Harold et al., op. cit.
- 129 Hofstede, Geert op. cit.
- 130 Barkema, Harry et al., op. cit.
- 131 “Intercultural Management - Our tools”, op. cit.
- 132 “Example 6 - Some stories from our databank”, op. cit.

BIBLIOGRAFÍA

- About... languages*, Luxemburgo, Service Information et Presse, Ministère d'État, Grand-Duché de Luxembourg, 1999,
<http://www.gouvernement.lu/gouv/fr/sip/publi/download/languages.pdf>
- Amine, Lyn y Tochtrop, Carolyn – “The not-so-wonderful world of EuroDisney - Things are better now at Paris Disneyland”, en Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999.
- Ávila, Felipe – *Tácticas para la negociación internacional: las diferencias culturales*, México, Trillas, 1998.
- Ball, Donald y McCulloch, Wendell – *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*, España, Irwin, 1996.
- Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra – *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*, EUA, McGraw-Hill, 2000.
- Bloom, David - “Social capitalism and human diversity”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- Cateora, Philip y Graham, John – *International Marketing*, EUA, McGraw-Hill, 1999.
- Compton's Interactive Encyclopedia*, Compton's NewMedia, Inc. , 1994, 1995.
- Daniels, John y Radebaugh, Lee – *International business: environments and operations*, EUA, Addison-Wesley, 1992.
- Deresky, Helen – *International management: managing across borders and cultures*, EUA, Prentice-Hall, 2000.
- Enciclopedia Salvat Diccionario*, España, Salvat Editores, 1971.
- Evans, Don Alan – *The cultural and political environment of international business*, EUA, McFarland, 1991.
- Funakawa, Atsushi – *Transcultural management: a new approach for global organizations*, EUA, Jossey-Bass, 1997.
- García-Pelayo, Ramón – *Pequeño Larousse ilustrado*, México, Larousse, 1986.
- Grosse, Robert y Kujawa, Duane – *International business: theory and managerial applications*, EUA, Irwin, 1992.
- Harris, Philip y Moran, Robert – *Managing cultural differences*, EUA, Gulf Publishing, 1991.
- Hodgson, Geoffrey – “Socio-economic consequences of the advance of complexity and knowledge”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>

- Hofstede, Geert – *Culture's consequences, international differences in work-related values*, EUA, Sage Publications, 1990.
- Kets de Vries, Manfred y Mead, Christine – “Identificando el talento de gestión para un entorno paneuropeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz – *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1998.
- Koopman, Albert – *Transcultural management: how to unlock global resources*, Gran Bretaña, Blackwell, 1994.
- Laurent, André – “La gestión, a través de culturas y fronteras nacionales”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- Makridakis, Spyros y Bainbridge, Michelle - “Apreciación de la diversidad que existe en la Comunidad del Mercado Común”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- Mebus, Gudula; Pauldrach, Andreas; Rall, Marlene; Rösler, Dieter – *Sprachbrücke: Deutsch als Fremdsprache*, México, Limusa, 1997.
- Méndez, José S.; Zorrilla, Santiago; Monroy, Fidel – *Dinámica social de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1993.
- Moran, Robert y Stripp, William – *Dynamics of successful international business negotiations*, EUA, Gulf Publishing, 1991.
- Mulgan, Geoff – “The prospects for social renewal”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- O'Hara-Devereaux, Mary y Johansen, Robert – *Globalwork: bridging distance, culture, and time*, EUA, Jossey-Bass, 1994.
- Ørstrøm Møller, Jørgen – “Towards globalism: social causes and social consequences”, *The creative society of the 21st century*, Francia, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2000, <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0300021e.pdf>
- Panorama de la Unión Europea*, Bélgica, Dirección General de Educación y Cultura, Comisión Europea, 2000, <http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/autres/panorama/es.pdf>
- Terpstra, Vern y David, Kenneth – *The cultural environment of international business*, EUA, South-western Publishing, 1991.
- Valette-Florence, Pierre – “El consumidor europeo”, *El mercado único europeo*, Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), España, McGraw-Hill, 1992.
- Victor, David – *International business communication*, EUA, Harper Collins, 1992.
- Viedma, José Ma. – *La excelencia empresarial*, México, McGraw-Hill, 1992.

HEMEROGRAFÍA

- Barkema, Harry y Vermeulen, Freek – “What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures”, *Journal of international business studies*, 3er trim., 1997,
http://www.jibs.net/archive/1997/28_4_97_845.pdf
- Gatley, Stephen y Lessem, Ronnie – “Enhancing the competitive advantage of transcultural businesses”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 9, 1995,
<http://barbarina.emeraldinsight.com/vl=31465766/cl=12/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n9/s1/p3>
- Morden, Tony – “International culture and management”, *Management Decision*, Vol. 33 No. 2, 1995,
<http://ernesto.emeraldinsight.com/vl=4455548/cl=53/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/00251747/v33n2/s2/p16>
- Morden, Tony – “Models of national culture: a management review”, *Cross cultural management*, vol. 6 núm. 1, 1999,
<http://lucia.emeraldinsight.com/vl=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v6n1/s3/p19>
- Rodrigues, Carl – “Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management”, *Cross cultural management*, vol. 5 núm. 3, 1998,
<http://lucia.emeraldinsight.com/vl=29259101/cl=20/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/13527606/v5n3/s2/p31>
- Zipf, Michael – “Zwischen Kind und Karriere” (Entre los hijos y la carrera), *Deutschland*, agosto/septiembre 2001.

SITIOS DE INTERNET

- “Dossiers, Tout savoir sur le Luxembourg: Population et langues – La Situation linguistique”, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2002, <http://www.gouvernement.lu/gouv/fr/doss/savoirlu/situling.html>
- Dreschel, Paul; Behr, Hartmut; Schmidt, Bettina – “Inter- und transkulturelles Management: Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Alexander Thomas und Wendy Hall im Vergleich zu unserem Ansatz des 'Cultural Web'”, Institut für Organisation, Kultur und Entwicklung e.V. (OKE e.V.), 1998, <http://www.oke-consult.de/oke-publikationen/doc6.html>
- “Example 2 – Effective boss”, ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/11b.html>
- “Example 6 - Some stories from our databank”, ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/11f.html>
- Fontaine, Pascal – “10 lecciones sobre Europa”, UE, 1998, http://www.europa.eu.int/comm/dg10/publications/brochures/docu/10lectons/txt_es.html
- Gibson, Cristina y Zellmer, Mary – “Intercultural analysis of the meaning of teamwork: evidence from six multinational corporations”, Carnegie Bosch Institute for Applied International Management Research, 1997, <http://cbi.gsia.cmu.edu/newweb/1998WorkingPapers/gibson/Gibson.html>
- “Intercultural Management - Our tools”, ITIM: Culture and Management Consultants, 2002, <http://www.itim.org/4ab.html>
- “La Unión Europea en breve”, UE, 2002, <http://www.europa.eu.int/abc-es.htm>
- “Merriam-Webster's Collegiate Dictionary”, Merriam-Webster Incorporated, 2001, <http://members.eb.com/cgi-bin/dictionary?va=transcultural>
- “Transcultural Management, A New Approach for Global Organizations, Atsushi Funakawa, Summary preview”, MeansBusiness, <http://www.meansbusiness.com/Products-and-Services-Books/Transcultural-Management.htm>