



CEAUC
CENTRO DE ESTUDIOS ASIÁTICOS UC

Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos No. 8



**“Distancia cultural” entre América Latina y Asia
– reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales**

Maria Montt y Johannes Rehner

Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos

Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)
Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política
Programa de Estudios Asiáticos
Av. Vicuña Mackenna 4860
Macul, Santiago de Chile

Contacto por correo electrónico: jrehner@uc.cl (Johannes Rehner)

Página web: <http://www.uc.cl/icp/webcp/estudiosasiaticos/>

Los resultados y opiniones presentados en el documento son de exclusiva responsabilidad de su autor y no expresan necesariamente la visión del Programa de Estudios Asiáticos de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) ni de su Comité Editorial. El autor también es responsable de la originalidad del trabajo presentado. Para publicar en los Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos de la UC consulte la página web indicada.

Comité Editorial:

Roberto Durán. Profesor del Instituto de Ciencia Política UC

Marcos Jaramillo. Jefe del Programa de Estudios Asiáticos UC, profesor Facultad de Derecho UC

Johannes Rehner. Profesor del Programa de Estudios Asiáticos y del Instituto de Geografía UC

Raimundo Soto. Profesor del Instituto de Economía UC

Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos No. 8

Serie Cultura y Pensamiento

“Distancia cultural” entre América Latina y Asia

– reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales

Maria Montt y Johannes Rehner

Abril 2012

Contenido

1. Cultura y la comunicación intercultural	5
2 "Distancia cultural" entre Chile y países de Asia de Este – reflexiones sobre las dimensiones culturales.....	8
2.1 ¿Por qué es importante medir cultura?	8
2.2 Las dimensiones culturales definidos por Geert Hofstede	9
2.3 Contra-propuestas, reinterpretaciones y actualizaciones	17
3. La aplicación de los valores y distancias a la comunicación intercultural con Asia	21
3.1 Distancia de Poder	21
3.2 Masculinidad vs. Feminidad	23
3.3 Individualismo y Colectivismo	25
3.4 Evasión de incertidumbre.....	28
4 Críticas y desafíos de la medición de cultura y distancia cultural.....	30
4.1 Problemas metodológicos de la medición de cultura	30
4.2 Problemas metodológicos del cálculo de un índice agregado de distancia.....	30
4.3 Criticas conceptuales.....	31
4.4 Una breve crítica al esencialismo cultural.....	32
Bibliografía.....	35

El propósito del presente documento de trabajo es discutir propuestas de hacer "medible" cultura como un fenómeno colectivo que oriente el comportamiento de los miembros de una sociedad, aplicando estas propuestas a una comparación entre Chile y algunos países asiáticos. Esto pretende aportar a la discusión de los alcances de dicha propuesta en cuanto a su utilidad como herramienta para la interacción intercultural específicamente en el contexto latinoamericano. Se presentan por ende reflexiones sobre propuestas existentes y no resultados de un propio trabajo de investigación.

1. Cultura y la comunicación intercultural

Frente a una gran cantidad de diferentes definiciones, una aproximación a este fenómeno complejo es a través de la identificación de ciertos elementos definitorios que comparten distintas aproximaciones a "cultura" (vease por ejemplo Rehner, 2006 y la bibliografía citada en dicho documento):

- se trata de un fenómeno colectivo que se forma como resultado de procesos de aprendizaje y exclusivamente en la interacción social,
- presenta estándares normativos en los cuales se puede o debe orientar el individuo,
- se manifiesta en comportamientos y artefactos,
- es transmitida y constituida a largo plazo, pero es adaptable y en constante cambio,
- es en gran medida inconsciente y se hace de manifiesto sobre todo en la interacción con otras culturas.

Cultura por ende se puede entender como un conjunto de artefactos, modelos y patrones de comportamiento por medio del cual una sociedad se expresa y se reproduce. En su sentido más amplio incluye prácticas, códigos, rituales, normas, reglas y costumbres.

La UNESCO le otorga valor en cuanto la cultura hace al hombre reflexionar sobre sí mismo, haciendo de él un ser crítico y con capacidad de discernimiento.

"(...) la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden" (UNESCO, 1982).

La cultura está en constante cambio. El siglo XXI es testigo de ello: la masificación y universalización del acceso a medios de comunicación permite la interacción tanto simbólica como directa entre miembros de diferentes culturas, cambiando identidades y generando una

permanente dialéctica entre procesos de universalización convergiendo hacia una cultural global y procesos de fortalecimiento de identidades locales y la diversificación de la construcción de identidades (Claval, 1999, pág. 31).

En el contexto de globalización se producen cambios culturales relacionados con los contenidos simbólicos transportados en la comunicación y lo que ellos representan pero también se cambian las prácticas cotidianas, por ejemplo en cuanto a la construcción y destrucción de confianza. A modo de ejemplo: Un joven le pide el teléfono a otra joven que conoció bailando, y ella le da el teléfono y un apellido falso "para que no la busque en las redes sociales". Tal vez hace diez años atrás habría dado su apellido verdadero, pero no el teléfono. Los parámetros con los que medimos la cultura deben adaptarse a las nuevas circunstancias, ya que en una época globalizada aparece como fundamental una mayor comprensión del mundo, y es en ese contexto que vemos la posibilidad de hacer un aporte a través de la reflexión sobre las propuestas de "medición" de cultura surgidos a partir de los años setenta. Lo que aparece como especialmente interesante es el hecho que dichas propuestas para la "medición" de cultura no solo pone en evidencia lo que nos "separa", sino que lo que nos une y lo que tenemos en común – y eso puede ser sorprendente.

Se podría argumentar que el proceso de globalización hace que el análisis de diferencias pase a un segundo plano, en la medida en que, por ejemplo, una empresa tiene una "cultura global" que trasciende la escala local o que lleva a cambios en la cultura local. Como contraargumento aparece tanto la frecuente búsqueda por reafirmar la identidad local como la afirmación conceptual que "la cultura es, en primer lugar, una realidad local" (Claval, 1999, pág. 32).

En el contexto empresarial – y siempre refiriéndose a cultura y comunicación intercultural – se puede observar una adaptación de actores globales a estándares locales. Aquí cabe mencionar el clásico ejemplo de cadenas globales de comida rápida que incluyen ingredientes locales en sus locales alrededor del mundo y adapta ciertos productos a las preferencias locales – por ejemplo distintos tipos de carne, presentación y condimentación parcialmente adaptada. Esto se refiere a los aspectos manifiestos de la adaptación de actores globales a realidades locales. Pero hay un área de aspectos no manifiestos de la cultura, relacionados con lo imaginario y simbólico. En el ejemplo: ¿cuál es el significado de comer en una sucursal de la cadena global? ¿Qué representa este acto para el individuo y para su contexto social? Se puede suponer que para un joven chino esto es parte de entenderse como miembro de una cultura urbana, globalizada, mientras que en Chile lo mismo puede ser una opción entre muchos dentro de una práctica cotidiana, relacionado con la lógica apurada del "fast food", y por ende perfectamente reemplazable con el consumo de otro producto, como un "completo" en una cadena chilena.

Definitivamente la tesis de una mayor uniformización cultural a partir de la globalización parece válida, no obstante se puede argumentar que la globalización aún no está completamente instalada en el mundo y que es solo una pequeña porción de la población mundial a la que

podemos llamar "globalizada". Por lo demás, incluso existen grupos que se oponen y manifiestan en contra del proceso de globalización. El lema "Think global, act local" ha surgido y obtenido significado en ámbitos distintos – es algo que se puede observar en la cultura empresarial y el día a día de las personas (French, 2007).

Es relevante aclarar en qué escala se analiza la cultura: si a nivel de comunidad local, nacional, regional o global. En todas estas escalas se constituyen encuentros entre individuos pertenecientes a diferentes culturas. Aun así la perspectiva más frecuentemente aplicada – la que se emplea también en este documento – es la discusión de culturas a escala nacional y la comunicación intercultural en el contexto del aumento de relaciones comerciales internacionales.

Asimismo las organizaciones también tienen sus propias culturas por lo cual se puede discutir tanto la relevancia del concepto de cultura nacional como la de la cultura organizacional o empresarial. Dong y Glaister (2007) van mas lejos y hacen equivalente en términos teóricos cultura nacional y organizacional; en un estudio con el foco en el proceso de transición en China, argumentando que en el contexto de negocios internacionales existe una convergencia de una cultura organizacional que se aleja de la cultura nacional china y se aproxima a cultura organizacional de los interlocutores internacionales – particularmente empresas multinacionales. Siguiendo a Dong y Glaister (2007, pág. 202) podemos constatar que tanto la cultura organizacional como la nacional son relevantes en cuanto a la percepción del "otro" en un intercambio intercultural. Ni una cultura organizacional muy dominante ni el proceso avanzado de globalización anulan la relevancia que tiene la cultura nacional.

La aceleración del intercambio económico entre Chile y Asia aumenta las instancias de diálogo interculturales y sus posibles puntos de desencuentro. A consecuencia de estas tendencias cada vez más personas se encuentran en situaciones de una interacción permanente con miembros de otra cultura sea por hacer negocios o como enviado de una empresa u otra organización a un país culturalmente distinto a lo propio. Dado que esta situación intercultural se desarrolla bajo una presión por la necesidad de ser exitoso, este tipo de interacción ha sido de especial interés del mundo empresarial y académico y se han desarrollado numerosos estudios, específicamente orientados a los *expatriates*¹, sobre la necesidad de ajustarse y adaptar su comportamiento a la situación de la cultura de destino (Haslberger, 2008). Dicha adaptación incluye dimensiones psicológicas, socio-culturales y cognitivas e incluye el ámbito laboral, familiar y personal. En el mismo contexto se ha discutido a partir del trabajo de Oberg (1960) la tesis del "choque cultural" (*cultural shock*) la cual describe diferentes fases de adaptación por cual los individuos pasan al verse inmerso en una cultura diferente.

¹ empleados enviados por una empresa a trabajar en el extranjero, típicamente con un contrato por tiempo definido.

Estas aproximaciones tienen como un elemento implícito la relevancia de la diferencia o "distancia cultural" sugiriendo que los problemas se agravan en la medida que una cultura tenga características más alejada de la propia cultura. En este sentido se hace especialmente importante discutir la diferencia cultural entre Chile y los países de Asia del Este.

2 "Distancia cultural" entre Chile y países de Asia de Este – reflexiones sobre las dimensiones culturales

2.1 ¿Por qué es importante medir cultura?

Aparece como interesante discutir la necesidad, utilidad y alcance de distintos intentos de "medir cultura" en cuanto permite identificar distintos aspectos cuyo conocimiento puede facilitar el diálogo entre interlocutores de distintas culturas – la comunicación intercultural.

El mundo empresarial es uno de las áreas en el cual se ha desarrollado la mayor cantidad de artículos sobre medición de cultura². Esta se desarrolla con la finalidad de cuantificar diferencias culturales y adquiere sentido para la práctica empresarial internacional en cuanto facilita y hace más eficiente la comunicación intercultural y el alcance de acuerdos, permitiendo el establecimiento de buenas relaciones en el corto, mediano y largo plazo. Tal vez puede parecer más atingente hablar de interdependencia cultural – en el contexto de la globalización – sin embargo, vemos valor en el análisis de las similitudes y diferencias entre culturas como medio facilitador de comunicación. Existen riesgos, como la posibilidad de quedarse en lo meramente descriptivo, sin embargo, esto se contrarresta por el hecho de hablar de cultura, y en cuanto cultura, personas, lo que lleva a que el resultado de la medición de ella tiene un efecto directo en los objetos de estudio, otorgándoles a las personas información que puede serle útil.

Incluso las decisiones sobre inversiones financieras, supuestamente un ámbito en el cual se busca la mayor objetividad y racionalidad matemática, dependen significativamente de las diferencias culturales. Para China se ha mostrado que la conformación de los *Joint Venture* (empresas de cooperación con participación de capital extranjera) no está influida solamente por los condiciones institucionales, legales y culturales de la RP China sino también por factores culturales de las culturas de las cuales provienen las empresas que invierten en China (Li, Griffin, Yue, & Zhao, 2011).

² Ver por ejemplo las contribuciones en el *Journal of International Business Studies*, en el *Journal of Intercultural Studies* y otras revistas científicas.

El tener conocimiento sobre los resultados de la medición de cultura entrega una herramienta nueva para facilitar el diálogo con "el otro", orientando la toma de decisiones y permitiendo evitar situaciones que puedan hacer retroceder en el avance de una relación – tanto comercial como social y política. Los valores en diferentes dimensiones presentados por el trabajo de Geert Hofstede, que se presenta más adelante, permite la interpretación de diferencias y la formulación de recomendaciones.

2.2 Las dimensiones culturales definidos por Geert Hofstede

El trabajo fundamental para el desarrollo de una metodología cuantitativa basada en datos obtenidos de encuestas para identificar así distintas dimensiones culturales comparables en varias culturas, fue desarrollado por Geert Hofstede y sus colaboradores y aplicado primero en los años 1968 y 1972. Se llevaron a cabo más de 116.000 encuestas en 72 sucursales de la empresa multinacional IBM en 50 países y tres regiones. El trabajo en una sola empresa significa obviamente que lo obtenido no es representativo para la población del país respectivo, pero tiene la ventaja de poder interpretar las diferencias entre los países sin influencia de las culturas organizacionales (Hofstede, 2001, págs. 372-374). Se puede suponer que un trabajador de una organización estatal de la RP China difiere mucho de un trabajador en la IBM no solamente por la cultura nacional diferente, sino también porque las normas, prácticas etc. de la burocracia china difieren mucho de una empresa privada estadounidense. Al entrevistar empleados de una sola empresa se mantiene constante esta influencia y se pretende medir solamente diferencias culturales a escala nacional.

En consecuencia es imprescindible mencionar algunas precisiones altamente relevantes para la lectura e interpretación de los datos obtenidos por Hofstede:

- Los valores nunca representan una afirmación absoluta de las características de un país/una cultura específica, sino se deben leer siempre en la diferencia con otras.
- Los valores representados, al ser un promedio, no predicen en ningún modo el comportamiento de un individuo.
- Las escalas no tienen una "dirección" en el sentido de una meta o una valoración mejor/peor. Ellas indican diferencias en la manera de buscar una solución de problemas (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012, pág. 8) y el manejo de situaciones cotidianas - Hofstede ocupa la metáfora de la "programación de la mente" (Hofstede, 2001, pág. 2). Todos son considerados igualmente validos, siempre dentro de su contexto cultural. Hofstede mismo hace en su trabajo referencia explícita al relativismo cultural (Hofstede, 2001, pág. 8).

La dimensión más conocida y frecuentemente citada es **Individualism (IDV)** respectivamente el contraste entre individualismo y colectivismo. Esta dimensión se refiere a la pregunta si un

individuo se define en primer lugar a partir de ser parte de una comunidad (familia, comunidad local, nación etc.) y por ende entre los individuos existen lazos muy fuertes y la obligación de lealtad frente a este grupo (Hofstede, 2001, pág. 66). Las culturas de Asia de Este, igual que varias culturas latinoamericanas tienen un bajo nivel de individualismo. Siendo culturas colectivas los individuos demuestran una mayor tendencia de tomar decisiones personales en función del bien o los estándares de la comunidad. Sin embargo no hay que confundir esta dimensión con una distinción entre un comportamiento egoísta versus solidario. Colectivismo se puede interpretar por ejemplo como una mayor relevancia de la solidaridad expresada en actos de entrega de apoyo otorgada en forma voluntaria o en base de una obligación moral de ayudar a los más necesitados o débiles. Esta solidaridad se manifiesta típicamente en la base de un vínculo emocional con ciertos individuos o de una noción de grupo. Como ejemplo nos podemos referir al trabajo del Teletón en Chile en cual se establecen vínculos emocionales y se recurre a una noción de grupo para obtener los fondos necesarios para un gran proyecto social, particularmente el apoyo a niños con discapacidades. Al otro lado sociedades con mayor nivel de Individualismo tienden a resolver el mismo desafío ético (la ayuda a los más débiles y necesitados) a través de una mayor institucionalización. La relación personal de la persona que ayuda con aquella que recibe el apoyo pierde importancia (por lo cual puede ser considerado "frío"), la responsabilidad se traslada en mayor medida al estado.

En uno de los numerosos estudios sobre la comunicación intercultural, una mujer profesional de la India, trabajando en el Silicon Valley (California), da una ilustración muy sencilla y clara de lo que significa el colectivismo, refiriéndose a la situación en su país: *"In India, it's not how you view yourself as a person, [but] it's how the rest of the world views you [that makes up] what you consider yourself to be"* (Radhakrishnan, 2008, pág. 13).

De relevancia central es la conformación de lo que el individuo considera su grupo de referencia: En cuanto a la práctica empresarial se debe destacar la importancia de los llamados "guanxi" en **China** (Su & Littlefield, 2001). Este concepto se refiere a poderosas relaciones sociales en forma de redes interpersonales, comúnmente considerados clave en este país asiático. Si bien existen relaciones de guanxi "heredados", como aquellos relacionados con la familia, el concepto de guanxi especialmente relevante para extranjeros en China se refiere a las relaciones personales construidas mutuamente a través de interacciones (exitosas) repetidas – los eventos sociales juegan un papel clave en este proceso (Chen & Tjosvold, 2007). Estos lazos son de importancia destacada ya que sin establecer una relación personal con los interlocutores difícilmente se logra obtener la confianza de la contraparte y se corre peligro que el interlocutor en una cooperación va poner su propia referencia de grupo (por ejemplo sus cooperaciones más antiguos o simplemente la comunidad de empresarios chinos) por sobre la cooperación con el extranjero. Un elemento destacado de esta relación es la importancia del compromiso, aun cuando esto significa que una persona tiene que invertir más en la relación que lo que recibe en cambio.

"*Guanxi* between two individuals or in a community is of longlasting significance and is based on some aspect of shared background involving a strong element of reciprocal obligation. A unique aspect of *guanxi* is that such relationships are totally absent in the Western world of organizations and that in a *guanxi*-based relationship, one is obliged to provide more assistance and support than he or she receives." (Bhagat, McDevitt, & McDevitt, 2010, pág. 187).

Si bien la afirmación que en culturas occidentales esta lógica no existe puede ser cuestionada – de hecho la literatura europea sobre las redes incluye explícitamente el criterio de reciprocidad – no cabe duda que el nivel de importancia de este tipo de relaciones es destacado en China, y en otros países asiáticos.

Los casos de **Japón y Corea** también demuestran la importancia de esta dimensión en cuanto a la configuración de las organizaciones en redes: en ambos países existen típicas formas de grupos empresariales con característica de red sumamente importante (los *Keiretsu* respectivamente los *Chaebol*). La coherencia de los grupos no se constituye solamente en los lazos financieros y funcionales entre ellos sino también en el parentesco, la amistad y por sobre todo la confianza y el compromiso en la cooperación a largo plazo (ver por ejemplo el resumen en (Dicken, 2011, págs. 122-125).

Aunque cuando estas organizaciones muestran clara semejanza en cuanto al mecanismo base con la lógica de *guanxi* en China – siendo esta última relacionado más directamente con el beneficio que genera – hay diferencias culturales importantes entre sus respectivas bases (Bhagat, McDevitt, & McDevitt, 2010, pág. 187). Esto lo ilustra por ejemplo el análisis de las dimensiones emocionales de las redes interpersonales en Corea: los conceptos de *jeong* y *woori*.

"While *jeong* contributes trust in interdependent relations, it also blurs the distinction between self and others. This leads to another important Korean notion: "*woori*", or we-ness, a psychological state where individuals de-differentiate themselves to the collective. *Jeong* is the affective bond that consolidates *woori* members together. (...) *Woori* as a social capital phenomenon reflects the belief that interactants hold in each other including identity (you form *woori* membership while exchanging *jeong*), obligation (when others are in need, you feel obliged to help), and expectation (you, as a default, expect to share personalized emotion with your interactants)" (Yang, 2006, pág. 286).

Otra dimensión definida por Hofstede, **Power Distance (PDI)** o "Distancia de poder", se refiere a la medida en la cual los miembros de la sociedad aceptan y tienen la expectativa que el poder sea distribuido en forma desigual y consecuentemente consideran jerarquías como algo natural (Hofstede, 2001, pág. 33). Esta dimensión fue generada en la base de tres preguntas sobre

situaciones típicas, apuntando a: (1) al miedo de un empleado de manifestar al superior su propia opinión cuando esta es diferente (2) el estilo como se toman decisiones y (3) cual sería la forma preferida de tomar decisiones (Hofstede, 2001, págs. 28-29).

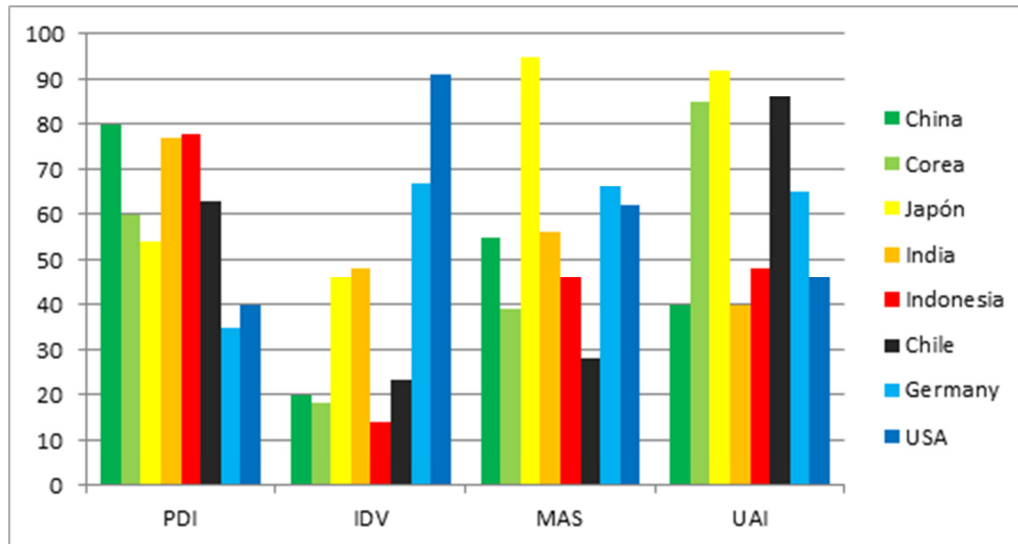
Este concepto implica un cierto peligro de confusión con las categorías de "jerarquía", "autoritarismo" o incluso con "desigualdad". Si bien hay una tendencia de los países con mayor PDI de preferir modelos de organización más jerárquicos y frecuentemente presentan mayor desigualdad socio-económica, el concepto propuesto no es lo mismo. *Power Distance* se refiere a la pregunta si estos elementos estructurales de la sociedad (como la desigualdad de poder) son algo considerado natural, siendo en algunos casos definidos por una fuerza divina o una institución determinada. Por lo tanto tienen consecuencias sobre la posibilidad de movilidad social, la opción de ascenso en la jerarquía y la necesidad de justificación y legitimación de la posición de poder. Consecuentemente una de las sociedades con mayor distancia de poder es la India con un sistema de castas legitimado por el Hinduismo – aun así la India es una sociedad con menor desigualdad socio-económica, a pesar de la alta incidencia de pobreza (Peterskovsky & Schüller, 2010, pág. 2).

En cuanto a la comparación de Chile con distintos países de Asia se puede identificar (véase Cuadro 1) que **China**, igual que **India e Indonesia** tiene un nivel de distancia de poder claramente superior que Chile indicando una mayor aceptación de jerarquías y autoridades en dichos países – correspondiendo a las ideas sobre la cultura china comúnmente predominantes. Explicaciones de la alta distancia de poder en China hacen referencia tanto al legado de la dominancia del sistema unipartidario (comunista) como al modelo de sociedad ideal del confucianismo. En cuanto a lo último hay que tomar en cuenta que en la lógica confuciana la autoridad no es otorgada sino se construye y legitima a través del comportamiento por lo cual es cuestionado la lógica de explicar sistemas autoritarios a través del confucianismo (Lee, 1998). Se debe mencionar que en cuanto a **Corea y Japón**, ambos son países con fuertes influencias del confucianismo, las diferencias con Chile son menores. Esto es muy relevante ya que indica que la mayor formalidad y la importancia de los rangos en las prácticas cotidianas (por ejemplo en los saludos) no necesariamente implican la aceptación incondicional de estas diferencias.

En una auto-presentación de Corea la academia de estudios coreanas destaca la importancia de la autoridad intrafamiliar del padre en la sociedad tradicional. Aun cuando esta autoridad hoy se ejerce en una combinación con estrategias de convencer más que en una lógica de ordenar y obedecer el elemento de autoridad no cuestionada de los mayores / ancestros persiste en varios costumbres, por ejemplo en los actos de memorar los muertos en los días de su fallecimiento y de año nuevo (Academy of Korean Studies, 2005, págs. 64-68). Este fenómeno se relaciona con los valores específicos del confucianismo, los relaciones entre seres humanos definidos por el confucianismo y tiene implicancias relevantes en el comportamiento cotidiano

como por ejemplo quien saluda primero o quien se sienta primero (Academy of Korean Studies, 2005, pág. 67).

Cuadro 1: Las dimensiones culturales de países seleccionados



Fuente: elaboración propia en la base de (Hofstede, 2001) y www.geert-hofstede.com

La tercera dimensión, **Uncertainty Avoidance (UAI)** o "Evasión de Incertidumbre" se refiere a la tendencia de una cultura de anticipar situaciones imprevistas y controlarlas. Esto se refleja en una tendencia de sus miembros de planificar, pero también una cierta rigidez en cuanto al manejo de reglas y tiempos. En términos generales se puede esperar de culturas con mayor nivel de UAI un mayor rechazo a lo desconocido. Implícitamente esto se puede relacionar con una cierta frecuencia de actitudes xenofóbicas aunque esta relación no se da necesariamente, ya que depende de muchas otras variables (Hofstede, 2001, págs. 156-186).

En cuanto a la generación de esta dimensión, se mencionan las preguntas relacionadas con (1) la convicción de no tener que romper reglas de la organización, aun cuando este comportamiento podría ser útil para la organización, (2) la intención de quedarse a largo plazo en la organización y (3) el nivel de estrés laboral percibido (Hofstede, 2006, pág. 888). La combinación de estas tres preguntas puede parecer sorprendente – incluso de acuerdo con la opinión del mismo autor (Hofstede, 2001, pág. 157). Se muestra un cambio de escala analítica entre el nivel de la generación de los datos y el nivel de su interpretación. Si bien las respuestas a las tres preguntas no están correlacionadas a nivel individual, a nivel país si se muestran correlaciones significantes. Esto significa que en un país donde hay un alto rechazo a la desobediencia de las reglas se observa una fuerte tendencia hacia la carrera dentro de una organización y predomina un alto nivel de estrés laboral. Sin embargo no son necesariamente las mismas personas las que se sienten estresadas y las que adhieren firmemente a las reglas. En la interpretación de estos datos hay que tener presente un peligro de confusión entre la

evasión de incertidumbre, el miedo y el riesgo. La evasión de incertidumbre no es equivalente al miedo – si bien se puede observar una correlación entre los niveles de evasión de incertidumbre y el miedo en los diferentes países (Hofstede, 2001, pág. 161). Evasión de incertidumbre se refiere sobre todo a la necesidad emocional de afirmarse en estructuras y sistemas estables.

Puede ser considerado sorprendente que en esta dimensión Chile presenta valores mayores y por ende mayor tendencia hacia la evasión de incertidumbre que por ejemplo Alemania y Estados Unidos. La situación de **Corea y Japón** se parece a los valores observados en Chile, mientras el nivel de **China** es claramente menor. En cuanto a la diferencia entre Chile y China, un ejemplo claro aparece en un mayor seguimiento o apego a los procedimientos definidos en el caso de Chile. En cambio en China el no respetar el procedimiento no es necesariamente considerado negativo – mientras se respete la jerarquía. Cuando la autoridad considera que la ruptura del procedimiento está en concordancia con una meta mayor, puede decidir de ignorar el procedimiento establecido.

La dimensión más controversial es la **Masculinity (MAS)** o "Masculinidad – Feminidad", dado que fácilmente es mal interpretada. Hofstede hace referencia a la tendencia de ignorar la dimensión MAS en la bibliografía occidental, por ser considerada políticamente incorrecta (Hofstede, 2006, pág. 894). Sin embargo "Masculinidad" en la propuesta de Hofstede no es machismo. Más bien se refiere a la pregunta si hay un sistema de valores asociados al género. Culturas consideradas masculinas son aquellos en las cuales hay valores claramente asociados al género masculino y otros valores al femenino. En cambio culturas "femeninas" son aquellos en cuales estos valores y papeles se entremezclan. Se debe destacar que entre los tres países asiáticos se encuentran diferencias muy marcadas, siendo Japón por lejos el más masculino, mientras que China y Corea tienen sistemas valóricos mucho menos organizado por género. Aun así esto no significa que no puede haber actitudes machistas en dichas culturas. Se relaciona más bien con la importancia generalizada (tanto para hombres como mujeres) de valores que en otras culturas son más bien femeninas como la solidaridad, compasión y búsqueda de armonía.

Especialmente relevante para el contexto asiático es la importancia del confucianismo en la conformación del sistema ético-normativo. El colectivismo, la distancia de poder y en menor medida la masculinidad se pueden deducir directamente del confucianismo.

"Confucianism reinforces centralized authority, vertical hierarchical order, harmony among employees, diligence and hard work, seniority-based reward systems, and paternalistic management" (Yang, 2006, pág. 284).

Aun así hay que tomar en cuenta que la tendencia de culturas confucianas hacia mayor distancia de poder y mayor colectivismo no significa necesariamente una predominancia de

sistemas autoritarios o incluso una incompatibilidad del confucianismo con la democracia. Varias autores han discutido la relación entre confucianismo y democracia (Lee, 1998) y han agregado además la reflexión sobre diferentes manifestaciones del colectivismo en China (mayor importancia de la familia como grupo de referencia) en comparación con Japón (Fukuyama, 1995).

De alta relevancia especialmente para el ámbito asiático es una quinta dimensión, la cual fue incorporada posteriormente a raíz de estudios desarrollados en cooperación con investigadores en Asia de Este – el llamado *Chinese Value Survey* (French, 2007, pág. 39). Dejando evidencia que la cultura no influye solamente en la interacción cotidiana sino también las teorías y conceptos que se están formulando en el ámbito académico (Hofstede, 2001, pág. 244), este análisis identificó una dimensión que refleja valores relacionados directamente con el confucianismo. Esta nueva dimensión fue denominada **Long Term Orientation (LTO)**. En las culturas con altos valores en esta dimensión, como por ejemplo China, Corea y Japón, hay valores estrechamente relacionados con una perspectiva a largo plazo: la importancia de las tradiciones, adaptación de ellos a contextos nuevos (y no su negación), tendencia hacia el ahorro y las inversiones a largo plazo, pero también la expectativa que cooperaciones se constituyen para varios años se enmarcan en las características de culturas de Asia de Este como los representantes más típicas de esta dimensión. Además la dimensión representa también una perspectiva diferente sobre la verdad: mientras que en las culturas occidentales en general dos afirmaciones contradictorias no pueden ser correctas en el mismo tiempo, mientras que en el confucianismo esto sí es posible, y por su complementariedad se abre el camino a un entendimiento de la verdad más profunda (Hofstede, 2001, pág. 246).

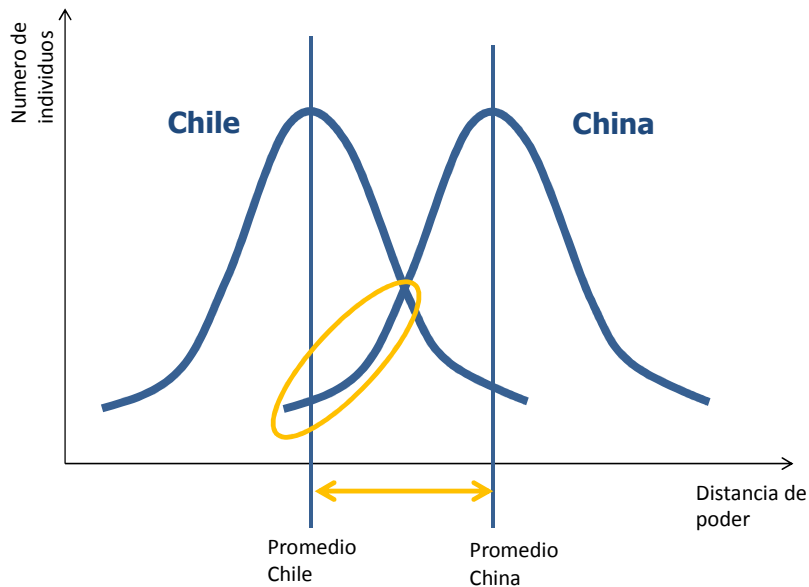
En forma sencilla se puede calcular la distancia entre dos puntos (aquí: culturas) en un espacio multidimensional (aquí conformado por las cuatro dimensiones formuladas por el Hofstede) como la raíz de la sumatoria del cuadrado de las distancias medidas en cada una de las dimensiones (Kogut & Singh, 1988). En el Cuadro 2 se presentan los resultados para el cálculo de la distancia entre Chile y tres países de Asia de Este comparándolas además con la distancia entre Chile y Alemania respectivamente Estados Unidos.

Cuadro 2: "Distancia Cultural"

Chile vs.	China	Corea	Japón	Alemania	EEUU
PDI	-17	3	9	28	23
IDV	3	5	-23	-44	-68
MAS	-27	-11	-67	-38	-34
UAI	46	1	-6	21	40

Fuente: Cálculo propio en base de los valores presentados por (Hofstede, 2001) y www.geerthofstede.com

Mirando las distancias culturales desde Chile, se constata que Chile es – según esta medición – mucho más parecido a Corea que a los Estados Unidos. Las distancias entre Chile a un lado y China y Japón al otro lado son relativamente similares en total pero varían mucho en cada una de las dimensiones. Aun así hay que tener siempre presente que los valores presentados son – además de la problemática metodológica en general – una representación del comportamiento promedio de una población. El cuadro 3 muestra en forma esquemática que aun cuando hay considerables diferencias del comportamiento promedio existen superposiciones en la curva (tipo Gauss) de los valores observados. Esto quiere decir por ejemplo que existen personas del grupo "chino" que tienen menor distancia de poder (destacados en naranja) que un grupo de personas chilenos, aunque la distancia de poder de la población chilena en promedio sea menor que la china.

Cuadro 3: Representación esquemática del "problema del promedio"

2.3 Contra-propuestas, reinterpretaciones y actualizaciones

A partir de varias críticas con respecto al trabajo de Hofstede, pero sobre todo debido al hecho que pasaron varias décadas desde su estudio, se desarrollaron contra-propuestas y actualizaciones. Dos de ellos se presentan aquí en forma muy resumida, demostrando dos argumentos principales: (1) el afán de comparar culturas es aún vigente debido a la necesidad de orientación en un contexto de mayores situaciones de comunicación intercultural y (2) la semejanza de los resultados identificados por estos estudios, con los principales argumentos de Hofstede.

Una contrapropuesta al modelo desarrollado por Hofstede surge de un contexto orientado aun más explícitamente a su aplicación en el ámbito laboral y empresarial respectivamente en los negocios internacionales y fue presentado por Fons Trompenaars y colaboradores (para la explicación de las dimensiones ver Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; véase también French, 2007 y Rehner, 2006).

Trompenaars identifica también diferentes dimensiones culturales a través de una medición cuantitativa. La dimensión **colectivismo – individualismo** propuesta por Trompenaars es muy similar a lo identificado por Hofstede, razón por lo cual no se profundizan aquí. Relacionado con esta, se presenta una dimensión denominada **Universalismo – Particularismo** la cual se refiere al alcance de la validez de las normas y reglas. En una cultura marcada por el universalismo las normas y reglas se aplican en forma idéntica a todos los miembros de una sociedad (son

universales) mientras que en el caso de una sociedad marcada por el particularismo la aplicación de normas y reglas varía en función de la relación entre los individuos. De mismo modo en una sociedad particularista las prácticas cotidianas varían en forma extrema dependiendo de la relación (personal, emocional, de parentesco etc.) que existe entre los individuos en interacción. En cambio en una cultura universalista estas prácticas son más homogéneas e interpretadas por los mismos miembros como buena educación. El comportamiento de chinos en el espacio público y frente a personas no conocidas parece – desde una lectura occidental – frecuentemente “mal educado”. Esto es particularmente interesante en el contexto del presente artículo, dado que las culturas de Asia aquí discutidas son consideradas “particulares” en las cuales la aplicación de una norma depende de la relación entre las personas. Observando por ejemplo en China la actitud de jóvenes en el espacio público frente a personas mayores, se puede identificar una actitud que demuestra sorprendentemente poco respeto hacia las personas mayores. Sin embargo el elemento de respeto frente a los mayores, si bien es un valor presente en culturas influenciadas por el confucianismo, cobra su relevancia cuando existe una relación entre el joven y la persona mayor. Mientras tanto en un contexto de Europa occidental se enfatiza menos la relación pero sí se pone énfasis en los estándares de comportamiento universal.

La dimensión “**neutral vs. emocional**” abarca la interrogante sobre en qué medida los sentimientos son mostrados frente a otros, especialmente públicamente. Las culturas de Asia de Este, particularmente **Japón**, demuestran una tendencia muy marcada hacia un comportamiento neutral con una clara tendencia de no demostrar sus emociones públicamente. En una lectura occidental este comportamiento parece ser extremadamente formal. Pero esta diferencia no se da solamente en una comparación entre el Occidente y Japón, sino aparece también en la comunicación entre diferentes culturas. Para la relación entre **Japón y Corea** Yang señala que los coreanos suelen expresar sus sentimientos más abiertamente, lo que puede provocar una sensación de incomodidad para sus interlocutores japoneses (Yang, 2006, pág. 291)

La dimensión “**específico vs. difuso**” se dirige a la pregunta central si en una cultura se separan o mezclan la vida privada con la vida profesional. A esta dimensión se adscribe por ejemplo la mayor disposición de trabajadores a ejecutar trabajos fuera del ámbito laboral como favores para sus superiores (French, 2007) – una pauta que se podría interpretar también aplicando la dimensión de *power distance* según Hofstede.

La misma observación se puede hacer con respecto a la dimensión “**adquirido vs. adscrito**”, la que se refiere a la forma predominante de cómo se obtiene y legitima el estatus social. En esta dimensión se hace particularmente referencia a la legitimación de diferencias de poder.

Además Trompenaars define dos dimensiones que no se refieren a las relaciones entre los seres humanos sino a la **relación ser humano - ambiente** la cual se refiere a la pregunta hasta que

medida el ser humano intenta controlar la naturaleza respectivamente a la forma de **percebir el tiempo** la cual diferencia entre la importancia relativa de presente, pasado y futuro (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012, pág. 12).

En los últimos años ganó mucha atención el proyecto **GLOBE "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness"** – esta propuesta no será discutida en el documento presente, pero queremos dejar constancia de esta nueva aproximación. El proyecto GLOBE apunta al desarrollo de un sistema de dimensiones culturales, pero aplicándolo explícitamente a la temática de liderazgo y gestión de organizaciones en un contexto global. Por ende está diseñado directamente para la aplicación en el mundo empresarial (House, 1999).

La metodología presenta una diferencia importante con respecto al trabajo de Hofstede: en el estudio GLOBE se entrevistaron solamente gerentes empresariales (17.000 entrevistas) mientras que en el trabajo de Hofstede fueron los empleados aquellos que se pronunciaron, algo que según el mismo autor es más apropiado para identificar características de las culturas nacionales respectivas (Hofstede, 2006, pág. 884). Este estudio ofrece – más allá de la actualización de los datos – un elemento adicional altamente relevante: diferencia para cada una de las siguientes dimensiones dos aspectos: (1) *valores*, lo que significa el estándar que define como algo debería ser y (2) *prácticas*, o como este mismo aspecto es en realidad.

Definiciones (todas las nueve definiciones siguientes son citados de Bernal, 2000, págs. 2-3):

(1) **Uncertainty Avoidance**, (Evitar la incertidumbre): "El grado en el cual una organización ha desarrollado normas y procedimientos para disminuir las características impredecibles de los eventos futuros"

(2) **Power Distance**, (Distancia de poder): "El grado hasta el cual los miembros de una organización esperan y desean que el poder sea compartido de manera desigual."

(3) **Collectivism I: Societal Emphasis on Collectivism**, "El grado en el cual las prácticas de la organización alientan y premian la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva."

(4) **Collectivism II: Family Collectivistic Practices**, "El grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en su organización."

(5) **Gender Egalitarianism**, (igualdad de género) "El grado en el cual una organización minimiza las diferencias en los roles de acuerdo con el género." ³

(6) **Assertiveness**, (asertividad): "El grado en el cual los individuos en las organizaciones son asertivos, dominantes y agresivos en las relaciones sociales."

³ Se debe mencionar que esta dimensión no corresponde a la dimensión de Masculinidad-Feminidad en el concepto de Hofstede. "There were no indications of a relationship between Hofstede's Mas-Fem dimension and GLOBE's Gender Egalitarianism, nor should such a relationship have been expected. (...) Mas-Fem is not about gender equality as such, but about the differentiation of emotional roles between women and men." (Hofstede, 2006, pág. 894)

(7) **Future Orientation**, (orientación al futuro) "El grado en el cual una organización alienta y premia los comportamientos orientados al futuro tales como la planeación, la inversión a futuro y postergar la gratificación."

(8) **Performance Orientation** (orientación al desempeño): "El grado en el cual una organización alienta y premia a sus miembros por el mejoramiento del desempeño y la excelencia."

(9) **Humane Orientation** (orientación humana) "El grado en el cual los individuos en la organización alientan y premian a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, cuidadosos, tolerantes y preocupados por los demás."

Para la discusión de estas dimensiones y su relevancia en el sistema de valores en la gestión véase por ejemplo Waldman (2006) y para comparaciones con las dimensiones de Hofstede véase Brewer & Venaik (2010).

3. La aplicación de los valores y distancias a la comunicación intercultural con Asia

El siguiente capítulo pretende discutir a modo de ejemplo distintas situaciones hipotéticas del encuentro intercultural para ilustrar la relevancia y el valor interpretativo de las dimensiones presentadas anteriormente (para las interpretaciones ver Hofstede, 2001). En base de la metodología de Hofstede se puede ver que en varias dimensiones China es tan diferente de Japón y Corea como de EEUU, Alemania y Chile respectivamente. A la vez se pueden constatar considerables diferencias culturales entre Corea y Japón respectivamente. En consecuencia **no tiene mucho sentido hablar de "las culturas asiáticas"**. Se abarcan entonces a continuación las diferencias entre Chile y cuatro países asiáticos en particular: China, Corea, Japón y la India.

3.1 Distancia de Poder

Personas pertenecientes de culturas con menor distancia de poder en un contexto de alto PDI (por ejemplo chilenos en China) se ven típicamente confrontados con una serie de problemas y desafíos, debido al hecho que tanto sus colegas, posibles colaboradores o jefes están considerando mayores diferencias de poder como lo normal. Esto no implica solamente un estilo de gestión más autoritario sino puede tomar diferentes facetas. En consecuencia profesionales chilenos trabajando en la China tendrían que acostumbrarse entre otros a:

- Estructuras organizacionales más jerárquicas en las cuales el poder de decisión es más concentrado en la mano de pocos.
- Las decisiones se toman por parte de los ejecutivos con menos consultación a los empleados, pero se basan en flujos de información verticales.
- Un liderazgo más paternalista. Esto incluye una relación más emocional entre los ejecutivos y los empleados ya que la diferencia de poder no significa solamente la posibilidad de delegar y mandar sino también una responsabilidad (aunque sea solamente simbólica) del ejecutivo para los empleados incluso en áreas fuera de lo laboral.
- El hecho que los privilegios de los superiores son considerados "naturales" y no se cuestionan (Hofstede, 2001, pág. 45).

En cuanto a la práctica de las empresas extranjeras en **China** se debe destacar que la representación de las jerarquías es sumamente importante - una consecuencia de la elevada distancia de poder. Por esto juega un papel clave que por lo menos en los momentos cruciales de las negociaciones, en los momentos de representación y en los momentos conflictivos estén presentes los altos ejecutivos. Aun así hay que tomar en cuenta que en los grupos chinos de negociación los cargos más altos están presentes pero frecuentemente no intervienen visiblemente en el proceso. En general se recomienda que las personas que representen la empresa extranjera chilena sean personas de estatus elevado, tanto en términos de cargo en la

empresa como también en educación y en edad. Dejar la representación en China en la mano de personas mayores con mucha trayectoria en la empresa es beneficioso no solamente por la experiencia que esta persona tiene sino por sobre todo debido a la autoridad que le otorga la contraparte local dado sus características.

En el caso de un chino en Chile, se puede constatar que según su categoría en experiencia o cargo, espera mayores privilegios y más manifestación de respeto que en Chile se otorga a alguien de similar cargo. Un ejemplo interesante podría ser el caso de una situación social informal, por ejemplo, una visita a una casa. En el caso de que faltase un asiento, un gerente chileno daría el asiento a una mujer chilena subordinada en su empresa y ella lo aceptaría y se sentaría; en el caso de un gerente chino la mujer chilena no puede tener la expectativa de que él le ofrezca el asiento. Lo relevante de esta situación es que no hay "malos modales", sino que cada uno se comporta correctamente según su contexto cultural.

En el caso de Japón, vemos que Chile muestra un valor levemente superior en la dimensión distancia de poder. Tradicionalmente, podríamos pensar que en Japón existe una mayor distancia de poder, ya que se expresa por ejemplo en la solemnidad en el saludo hacia los superiores. Sin embargo, la diferencia se podría explicar por una mayor permeabilidad y acceso a cargos de poder en el caso de Japón. Además significa en la práctica empresarial que a pesar de dicha muestra de respeto, el con mayor poder consulta más a sus colaboradores, alejándose de una idea de ejercicio de poder en forma autoritaria. En una situación hipotética, un gerente de una empresa chilena en Japón percibe que lo tratan con destacado respeto y le otorgan mucha autoridad. No obstante se espera de él como un buen jefe que consulte a sus colaboradores para alcanzar consenso – en este punto la dimensión de distancia de poder se conecta con la dimensión de colectivismo.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad que tiene mayor distancia de poder que la nuestra?
(por ejemplo como chileno en China)

- ✓ Identificar quien es la persona de mayor autoridad y expresar mediante actos simbólicos que uno respeta esa autoridad. Por ejemplo, se vuelve fundamental el lugar donde uno se sienta en la mesa de una comida oficial con representantes de la contraparte. El más joven de una delegación chilena en China no puede ser el primero en comenzar a comer en una comida de plato compartido (típico en China). Esto es una regla bastante universal; también en el caso chileno, en donde la distancia de poder es también relativamente alta, para comenzar a comer se debe esperar que comience la con mayor autoridad. Pero posibles errores se vuelven muy llamativos en la situación de comidas compartidas.
- ✓ Apropiación de símbolos de poder en caso de que corresponda. En el caso de un gerente chileno que va a negociar con China debe demostrar su poder, por ejemplo, alojarse en un buen hotel y llegar en un auto lujoso con chofer, y con una delegación. En

caso contrario, la contraparte puede cuestionar que efectivamente tenga autoridad y por ende, uno corre el riesgo de perder respeto.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad que tiene menor distancia de poder que la nuestra?
(por ejemplo como chino en Chile o chileno en Alemania)

- ✓ Evitar tomar una actitud que ponga en evidencia el poder ya que puede ser leído como un acto prepotente y que falta el respeto, en consecuencia perdiendo respeto por parte de los miembros de la sociedad con menor distancia de poder. Con respecto al flujo de información, en caso de ser más horizontal – lo que en general se da en una sociedad con menor distancia de poder – se espera que la autoridad consulte y se tome una decisión de consenso, no autoritaria.
- ✓ Tener en consideración que no se percibe la cantidad de poder de una persona por el mero cargo, sino que la autoridad se construye en función de decisiones tomadas y ejecutadas exitosamente. En este caso, un ejemplo es el hecho de un empresario chino “poderoso” no es percibido como tal en Chile a menos que efectivamente su poder se pueda medir en los resultados de su empresa en Chile o en otro lugar. Asimismo, habrá menor cantidad de “beneficios” ya que se asume que el poder no está concentrado en manos de pocos sino compartido entre varios.

3.2 Masculinidad vs. Femenidad

En el marco de esta dimensión – la cual frecuentemente provoca confusión y cuestionamiento a la hora de interpretarla – se puede considerar particularmente conflictivo el contacto de miembros de una sociedad con bajo nivel de masculinidad en un entorno altamente masculino. En la relación de Chile con Asia se observa una mayor distancia con Japón, siendo el último país mucho más masculino.

En las culturas masculinas – como la de **Japón** – es mayor el valor otorgado al mundo laboral en la vida de los individuos. Ocasionalmente este alto valor se resume en la frase “vivir para trabajar”. Lo que obviamente puede llevar a desencuentros ya que dependiendo de la perspectiva el otro, con menor masculinidad, este puede considerar al japonés enfocado en la tarea, pero sin calidad de vida. Respectivamente el con mayor masculinidad (el japonés) posiblemente considera al chileno poco orientado al trabajo, e incluso puede dudar de su desempeño y compromiso laboral.

De mayor importancia son las consecuencias directas que esta dimensión tiene sobre la forma de manejar y resolver los conflictos. Llegando de una sociedad femenina a una más masculina (por ejemplo un chileno en Estados Unidos) el desafío está en acostumbrarse a resolver los conflictos a través de la confrontación, mientras que en sociedades femeninas predomina la búsqueda de un consenso a través de la negociación. Esta diferencia se nota especialmente

cuando el individuo de una sociedad femenina y colectivista se incorpora en una sociedad masculina e individualista. El caso de **Japón** es particular en este sentido ya que allí se combina un alto nivel de masculinidad con una orientación colectivista. En este caso la búsqueda de consenso en las confrontaciones es importante debido a la visión colectivista.

Otro aspecto de relevancia de dicha dimensión en el ámbito laboral es la expectativa sobre el comportamiento del superior. Mientras que en culturas masculinas de un jefe se valora la capacidad y voluntad de tomar decisiones mientras de un superior en una sociedad femenina se espera actitud orientada al consenso (Hofstede, 2001). En Corea se espera que el jefe tenga cualidades humanas e integradoras, mientras que en Japón se valora más su capacidad de tomar buenas decisiones (para la importancia de las relaciones emocionales en Corea ver por ejemplo Yang, 2006).

En el caso de una persona que viene de una sociedad masculina, al llegar a Chile puede considerar que se evaden los problemas y en una confrontación no se enfatizan los argumentos. Por ejemplo, poner sobre la mesa un argumento poderoso no necesariamente implica que se resuelve el conflicto. En una sociedad más femenina lo convincente del argumento le otorga validez pero no necesariamente le quita validez al argumento opuesto aunque cuando esto parece más débil. Por ende, el conflicto no se resuelve en cuanto un argumento fuerte gane por sobre el otro, sino que se considera otro punto de vista.

Un chileno que visita Japón puede percibir a los japoneses como fríos, ya que se enfocan en los argumentos para presentar ideas y para convencer de la idea. Por ejemplo, la producción de maquinaria podría ser técnicamente superior lo que es un argumento fuerte – no obstante el chileno puede preferir la marca francesa por una carga emocional. En una sociedad femenina lo emocional es transversal. La solidaridad es considerada un valor generalizado en sociedades femeninas; un ejemplo es el ya mencionado caso de la Teletón en Chile, con el destacado financiamiento a través de donaciones, en un contexto de alto nivel de colectivismo y baja masculinidad.

En el contexto de las transformaciones originadas por la actual fase de globalización podemos observar cambios y situaciones híbridas. Un ejemplo es la sociedad de la India en cuanto a su participación en la industria de información y comunicación. Muchas mujeres profesionales, formados en EEUU, trabajando allí o en Bangalore, considerado el "Silicon Valley" de la India, incorporan conductas y valores relacionados con el individualismo, pero insisten que esto es solamente en la medida que no interfiera con su papel de madre, o con la familia, como afirma Radhakrishnan "even the most driven of professional women claim that they are not ambitious at the expense of their families" (Radhakrishnan, 2008, pág. 12). La masculinidad en este caso aparece relacionado al hecho que la mujer se identifica del con el rol asignado a pesar de su condición de profesional.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad que tiene mayor masculinidad que la nuestra? (por ejemplo como chileno en Estados Unidos)

Sociedades de mayor masculinidad tienen una tendencia a definir y separar mucho más claramente los papeles de los géneros. Eso se refleja también en la tendencia de separar las situaciones laborales de las situaciones familiares o de amistad – como ejemplo puntual se puede mencionar que dentro de los “tips” como se debe comportar en un ámbito profesional de negocios por ejemplo al Harvard Business Review afirma que nunca se deben hacer preguntas personales en un mail de trabajo (hbr, management tip of the day June 10, 2011). No se niega el aspecto positivo de los lazos de amistad con interlocutores de negocio pero hay fuerte preocupación por la separación de roles y contextos.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad que tiene menor masculinidad que la nuestra? (por ejemplo como japonés en China o en Chile)

Tener mayor flexibilidad en función del rol que cumple cada uno en su trabajo. El éxito laboral no tiene la misma relevancia en las dos culturas: para un ejecutivo japonés puede ser sorprendente que un ejecutivo chileno le otorgue mayor tiempo a la familia o círculos de amigos, en desmedro del trabajo.

3.3 Individualismo y Colectivismo

En la interpretación de las implicancias de Individualismo vs. Colectivismo sobre la relación entre Chile y países de Asia de Este es importante tener en cuenta que según la concepción de Hofstede esta dimensión incluye el aspecto de Universalismo vs. Particularismo, planteados en forma aparte por Trompenaars. Según Hofstede Individualismo – Colectivismo incluye la pregunta si las normas reglas se aplican en forma similar a todos los miembros de la sociedad o si hay fuertes diferencias en su aplicación dependiendo de la relación entre los individuos en interacción, específicamente debido a la pregunta si se sienten parte del mismo grupo o no (Hofstede, 2001, pág. 91).

Mirando desde Chile hacia las culturas asiáticas esta diferencia se observa sobre todo en la comparación con **Japón** – una cultura la cual es claramente más colectivista que Chile, mientras que China y Corea presentan valores parecidos a Chile.

En las culturas colectivistas en general, esto incluye Chile, establecer una relación personal con el interlocutor es importante para las relaciones laborales y empresariales, por que permite generar una base de confianza a largo plazo. Pero las implicancias prácticas y la forma como se simboliza esta relación personal difieren entre las culturas. Muchos rituales y prácticas cotidianas en China y Japón, como las invitaciones a cenas, las conversaciones generales, sobre intereses en común, la familia y otros temas sin relación al trabajo y sin potencial conflictivo, cumplen una función muy relevante en el proceso de establecer relaciones personales. Aunque

estas instancias – desde una lectura occidental – no establecen realmente una relación personal, ellos cumplen la función de representar simbólicamente la voluntad y el compromiso de buscar una cooperación a largo plazo.

Un mayor nivel de colectivismo no significa necesariamente mayor disposición a cooperar, sino el criterio clave es la naturaleza de la relación con el otro. Esta observación es particularmente relevante en el ámbito empresarial.

“Collectivism only increases cooperation in certain kinds of relationships and situations; while in other situations, those that may be more typical of the business world, it may actually lead to a decrease in cooperation” (Koch & Koch, 2007, pág. 207).

Otra temática de elevada relevancia para el ámbito laboral es el trabajo en equipo y la cooperación entre colegas. Se ha constatado por ejemplo para Hongkong que hay mas cooperación con amigos, pero con personas que no son considerados amigos hay menos cooperación en Hongkong que en una sociedad considerada individualista (Koch & Koch, 2007, pág. 210). Se ha demostrado que trabajadores chinos demuestran un desempeño laboral claramente superior si son organizados en grupos y sin relacionar cada resultado directamente con un individuo específico. En cambio los trabajadores estadounidenses mostraron mejores resultados cuando los logros se relacionan directamente con su autor (Hofstede, 2001, págs. 87-88). Aun así esto no significa que no se asumen responsabilidades personales, todo lo contrario: la responsabilidad personal puede pesar aún más, debido al hecho que errores o fracasos no son solamente de la persona sino del equipo respectivo. Las declaraciones públicas de altos ejecutivos por ejemplo en Japón en el contexto de crisis empresariales cuentan de esta responsabilidad. Se ha constatado también que los ejecutivos en Corea tiene una elevada tendencia de responsabilizarse personalmente por los errores cometidos por su unidad organizacional o empresa (Yang, 2006, pág. 291).

Con este último punto se relaciona la necesidad de aplicar extremo cuidado a la hora de criticar o simplemente retroalimentar a empleados o colaboradores. La crítica, por ejemplo del desempeño laboral o la calidad de suministros, nunca debería ser hecha públicamente o frente a terceros, ya que esto significa que el grupo respectivo recibe una crítica. En el ejemplo todos los empleados de la empresa o los representantes de un proveedor pueden percibir la crítica como una desacreditación. En los análisis de los desafíos culturales en la interacción con chinos se hace frecuentemente referencia al peligro de “perder la cara”. Esto se relaciona justamente con la dimensión del colectivismo. Una crítica puede ser percibida por el receptor como una vergüenza, sobre todo cuando es abiertamente visible, y recae sobre su grupo de referencia. El individuo “pierde la cara” porque generó una situación vergonzosa para todo el grupo. Particularmente relevante es este peligro en las relaciones con extranjeros, porque allí interviene el aspecto de tener que guardar la imagen de toda una cultura inafectada.

En el siguiente caso de un trabajo de investigación relacionado con la India (Radhakrishnan, 2008) el individualismo se ve coartado en la medida de que prima la comunidad. Es otro ejemplo de las situaciones híbridas aunque se muestra también como en cierta medida la cultura nacional prima por sobre la cultura organización o una cultura global, empresarial.

"Shreya, a manager working at a multinational tech firm in Silicon Valley, explained that her time in the USA, where she was removed from the complacency of her upper-class life in India, gave her the time and personal space to develop a strong sense of self. (...) While Shreya displays a strong individualistic streak, she also says that the Indian side of her is deeply tied to her family, and that she is driven by the prospect of making her family proud of her." (Radhakrishnan, 2008, pág. 13).

El caso de la RP China presenta mayores problemas en cuanto a la evaluación e interpretación del colectivismo. Si bien tanto el comunismo como el confucianismo se relacionan con una clara predominancia del sentido del grupo por sobre el interés del individuo y consecuentemente China tiene un nivel de individualismo bajo, hay varios aspectos que son necesarios tener presente (véase por ejemplo Koch & Koch, 2007, pág. 210):

- La predominancia de la familia como grupo de referencia. En sociedades con alto nivel de colectivismo la diferencia *ingroup-outgroup* es marcada, pero es importante considerar como se constituye el grupo. En China la familia es considerado la primera referencia de grupo, posiblemente también por el cuestionamiento tácito de la imposición de identidad de grupo a nivel de unidad productiva.
- El colectivismo en un contexto de la ideología maoísta se expresaba muy visiblemente por ejemplo en los *Danwei*. Hoy esta unidad de trabajo y en el mismo momento comunidad y referencia social a nivel local ha perdido su importancia en gran medida y la lealtad y el compromiso con la empresa ha disminuido claramente, lo que se manifiesta entre otros en un tiempo de permanencia en la empresa.
- En sociedades con alto nivel de colectivismo se prefieren en general modelos de remuneración vinculados a la organización y no directamente asociado al desempeño individual – en la China actual se muestra una situación contradictoria: se prefieren pagos en función de los resultados personales.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad colectivista?

- Nunca criticar públicamente o frente a terceros a un subordinado o colaborador, aunque la finalidad de la crítica es netamente constructiva. No desafiar públicamente a una autoridad.

- Generar lazos personales con la contraparte o por lo menos representar simbólicamente la disposición de generar estos vínculos a través de la participación en eventos sociales, "banquetes" de trabajo, invitaciones a celebraciones familiares etc.
- La entrega de regalos cumple también esta función de representar la voluntad de establecer buenas relaciones personales – es sumamente importante elegir el regalo apropiado (mantener presente el valor monetario adecuado, el contenido, significado simbólico, color, momento y forma de entrega etc.) los cuales varían de país a país.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad más individualista que la nuestra?

Considerar que se otorga mayor importancia al desempeño personal, se evalúan de mayor manera los resultados individuales, en la relación pueden parecer fríos, duros en la crítica.

3.4 Evasión de incertidumbre

Respecto a la evasión de incertidumbre (UAI) el valor medido en el caso chileno es similar a los de **Japón y Corea**. Las mayores diferencias se dan con la India y China, y, aunque en menor grado, también con Estados Unidos. En este caso tanto Chile, como Corea y Japón, mostrarían un mayor rechazo a lo desconocido lo que se podría observar a través de un mayor cumplimiento a las reglas. En ese caso, el seguimiento de procedimientos podría dificultar la relación con un país que tenga un menor índice de evasión a la incertidumbre. Un ejemplo interesante de comparar es el caso de la rigidez de los planes elaborados y el cumplimiento de fechas de entrega, que en algunos países aparece como compulsivo pero que en otros las fechas son interpretadas en forma más flexible.

Para miembros de una cultura con elevado nivel de evasión de incertidumbre en un entorno con un bajo UAI – como chilenos en la interacción con chinos – puede significar un importante punto de frustración y poner en peligro el éxito de la cooperación. Por ejemplo fechas, precios, condiciones acordadas e incluso contratos firmados se pueden adaptar y renegociar. Para un miembro de una cultura con alto nivel de evasión de incertidumbre estas prácticas muy frecuentes de interlocutores chinos significan una falta de seriedad del interlocutor y pueden romper la confianza. Desde la otra perspectiva es una práctica normal demostrando flexibilidad y capacidad de adaptación a desafíos nuevos. En China el bambú es considerado símbolo de la fortaleza, un material que logra adaptarse sin quebrarse. Chilenos en China tienen que estar preparados a confrontarse con estas prácticas.

Para el caso de un ejecutivo chino en Chile, le puede sorprender ser informado por subalternos o interlocutores que una decisión suya no se puede completar. Por ejemplo, una empresa china en Chile da la orden de contratar a un traductor a quien se le paga sin la boleta de honorarios correspondiente – situación que no es factible para la contabilidad que en este caso es llevado por una empresa chilena. En esta situación observamos evasión de incertidumbre ya que el

sistema contable chileno exige la presentación de ese documento legal, en cuanto para el caso chino un simple recibo sería suficiente.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad con mayor nivel de evasión de incertidumbre que la nuestra? (por ejemplo como chino en Chile)

Intentar de planificar con anticipación, evitando los cambios de último minuto ya que estas generan desconfianza, incluso cuando la contraparte responda con flexibilidad y se haga el cambio la mera necesidad de reaccionar de esta manera es una fuente de desconfianza.

¿Qué debiésemos hacer en una sociedad con menos evasión de incertidumbre que la nuestra? (por ejemplo como chileno en China)

Tener presente que la probabilidad de cambios en último momento es alta y que esto no significa un afrente personal. En términos de organización se recomienda dar mucho énfasis en tener siempre un plan alternativo una "salida de emergencia".

4 Críticas y desafíos de la medición de cultura y distancia cultural

Los diferentes intentos de hacer cultura medible recibieron una gran cantidad de críticas desde distintos puntos de vista – a continuación se detallaran los principales críticas metodológicas y teóricos-conceptuales (vease el trabajo destacado de Shenkar 2001 y la recopilacion actual de Tung & Verbeke 2010).

4.1 Problemas metodológicos de la medición de cultura

El primer problema metodológico remite a un problema conceptual, particularmente la "escala". Se plantea la pregunta si ¿existe realmente "una cultura nacional"? Los intentos de medir cultura a nivel nacional, no niegan la existencia de cultura en diferentes escalas, pero parten de la suposición implícita de una importancia destacada de la cultura a escala nacional.

Cualquier medición a nivel de individuos y su generalización a escala nacional (o a nivel de "culturas" implícitamente nacionales) genera promedios, los que esconden diferencias importantes entre los miembros de cualquier cultura – por ende es perfectamente posible que dos individuos de culturas diferentes pueden mostrar pautas de comportamiento muy parecidos o incluso en sentido contrario de la diferencia observada entre promedios (ver cuadro 3).

Otro aspecto es que la construcción de la encuesta misma siempre está marcada por el sistema de valores de los investigadores que diseñaron el estudio. Por ende la medición de cultura siempre se hace desde un cierto punto de vista, lo que significa que mirando la Cultura China desde Europa arroja posiblemente otros resultados que un estudio diseñado por Latinoamericanos o por japoneses. Cuando el estudio de Hofstede fue complementado por la perspectiva desde Asia, se generó una dimensión nueva, influenciada por el confucianismo.

La construcción de la muestra siempre es un desafío enorme: los principales trabajos presentan una deformación por la cultura organizacional (IBM en el caso de Hofstede) o profesional (gerentes en el caso de GLOBE).

4.2 Problemas metodológicos del cálculo de un índice agregado de distancia

Las siguientes críticas se refieren a aspectos metodológicos particularmente relevantes al momento de generar un índice agregado de distancia cultural (Shenkar, 2001, págs. 523-524):

- La **distancia** por definición es un concepto simétrico: la distancia entre dos puntos A y B es la misma que la distancia entre B y A (cambia solamente el sentido). Aplicado esto al concepto de distancia cultural se obtiene la interpretación **dudosa** que la diferencia en cuanto a mayor colectivismo en China con respecto a Chile produce el mismo nivel de

problemática para un chileno en China como para un chino en Chile, solamente en sentido contrario.

- Al agregar las diferencias observadas en las cuatro dimensiones en un índice agregado de distancia cultural significa que se asume que **todas las dimensiones tienen la misma relevancia** en cuanto a las problemáticas de una interacción intercultural. Este supuesto es problemático, dado que se ha comentado que diferencias en algunas dimensiones tienen más implicancia (Shenkar, 2001, pág. 525). Por ejemplo en los problemas de interacción económica las implicancias del colectivismo y de la distancia de poder pueden ser más directas en la negociación que la masculinidad.

Se ha planteado últimamente la necesidad de aplicar una concepción más amplia de la "distancia" y no hundirse en discusiones entre los diferentes "clubes" de dimensiones (Hofstede, Trompenaars o el estudio GLOBE) para poder avanzar conceptualmente en el campo de estudios comparativos de culturas (Tung & Verbeke, 2010).

4.3 Críticas conceptuales

Según muchos científicos es imposible medir cultura no solamente por los problemas metodológicos mencionados, sino por la naturaleza del concepto cultura. Esto se explica por la postura ontológica y epistemológica aplicada por parte de dichos investigadores. Dado que cultura se debe entender como un constructo social, se puede deducir que cultura no existe fuera de la interacción. La cultura se crea solamente en el momento de la interacción. Por ende no se puede aplicar la idea que existe una cultura observable, medible en forma absoluta, objetiva en un momento y un espacio definido (véase también Rehner, 2009 y los autores citados).

El extremo esfuerzo en términos de tiempo y recursos asumido para la creación de los datos en un número importante de países tiene como consecuencia que se sigue trabajando con los mismos datos desde hace décadas, asumiendo que cultura es en general relativamente estable (Shenkar, 2001). Sin embargo en términos teóricos la dinámica y posibilidad de cambio es considerado por parte de los autores principales como un elemento característico de la cultura, pero esto no se ve reflejado en los datos presentados.

Varias críticas se refieren sobre todo al concepto de distancia. Como fue postulado en la introducción a esta sección, se supone que diferencia necesariamente produce una problemática. Esta perspectiva está negando completamente la posibilidad que diferentes características se complementen en la interacción. Shenkar menciona el ejemplo de la necesidad en el manejo de empresas internacionales de disponer de características más relacionados con culturas masculinas como de culturas femeninas y por ende una potencial complementariedad en un equipo gerencial intercultural (Shenkar, 2001).

Además de las tres críticas conceptuales mencionadas se debe agregar el principal cuestionamiento teórico hacia cualquier aproximación esencialista de la cultura a partir de la discusión de proceso de construcción del "otro" en el trabajo de Edward Said.

4.4 Una breve crítica al esencialismo cultural

Entre los siglos XVI y XIX – XX muchos espacios del mundo estuvieron sometidos al dominio e influencia de potencias occidentales fortalecidas económica y militarmente. Asociado principalmente a las teorías que lidian con el legado de la colonización británica y francesa, el post-colonialismo ha tratado el dilema de construcción de identidad, tanto nacional como personal y de grupo, así como sus raíces y consecuencias.

Aplicando una perspectiva esencialista, significa contemplar las cosas no por lo que aparentan ser, sino por lo que verdaderamente son en el fondo; así, se supone que todo puede ser definido y descrito. Desde este punto de vista se corre el riesgo de generar y reproducir estereotipos sobre otras regiones del mundo, por ejemplo, sobre "Asia", "China", "Japón". Los prejuicios del mundo occidental del cual somos herederos – en cuanto Latinoamérica como heredero del proceso colonial español – nos ha llevado a una diferenciación del mundo asiático que se hace más fuerte en los países en donde no hubo migraciones chinas; la distancia geográfica ha contribuido a la generación de una idea de distancia cultural. Siempre se repite la idea de "antípodas", que no obstante su componente geográfico contribuye a la "distancia", y en la distancia está el "otro". Al estudiar la definición de identidad y sus conflictos como algo inmanente y hereditario culturalmente, asumimos la transmisión de valores de generación en generación, en el cual el cambio aparece como (casi) imposible. Sin embargo, esta posición aparece como inflexible, y al sostener que la cultura se transforma, esta es invalidada.

En cuanto a la identidad como una realidad socialmente construida, esta adquiere dinamismo y se vuelve maleable y manipulable. Desde una perspectiva constructivista en donde la realidad es una construcción humana o, siguiendo a Bateson "cosa de fe" (Bateson, 1972) "no hay base para sostener la existencia de una verdad idéntica para todos, inmutable y eterna, y sólo podemos tratar con el mundo de la experiencia como la única realidad efectivamente accesible. (...) El constructivismo niega la existencia de una mirada privilegiada, con autoridad para cerrar el paso a posturas alternativas, y establece una carta de ciudadanía para el desacuerdo" (López Pérez, 2010, pág. 26). Sin embargo, podríamos problematizar y ver la posibilidad de que nuevamente nos vemos en la situación en donde la realidad se despega y comienza a adquirir un sentido propio en cuanto se le asigna como suyo el constructo que surge a partir de otro que lo define, quitándole la existencia de un sustrato básico sobre el cual se moldea una identidad cultural. En el caso de Asia, sostenemos que existe una realidad que está ahí, la intervención humana le da existencia para el individuo. Pero no se debe olvidar que el individuo hace propio constructos de otros, se apropia de lenguajes, y construye una realidad a partir de lo que

conoce. "Todo lo dicho es dicho por alguien" como siempre recuerda (Maturana & Varela, 1994) pero el riesgo de la aprobación de conceptos sobre las cosas de un grupo de personas tiene el peligro de generar un constructo que se aleja diametralmente de la realidad de otros, "el otro". Es el peligro de la validación de los criterios; "Una explicación siempre es una proposición que reformula o recrea las observaciones de un fenómeno en un sistema de conceptos aceptables para un grupo de personas que comparten un criterio de validación" (Maturana & Varela, 1994, pág. 14).

En el caso de Asia, toma especial fuerza el analizar lo que es y como lo vemos. La construcción social remite valor al observador como quien aporta a la definición del objeto. El mundo de la experiencia es la única realidad accesible; lo que entrega una gran responsabilidad a quien defina –y que eventualmente pueden generar observaciones erróneas y/o que generen distancias-.

Aunque el consenso en las definiciones permite la discusión y aporta distintos puntos de vista, al buscar en el colectivo la definición, nos acercamos a la riesgosa situación de generar paradigmas falsos, basados en observaciones equívocas, prejuiciosas, o simplemente de desconocimiento. Se crean relaciones, en donde el uno está íntimamente relacionado con el otro.

En cuanto a la perspectiva teórica del post-colonialismo, uno de sus más centrales exponentes son las pautas definidas por Edward Said en su libro "Orientalismo" (Said, 2002) quien analiza la relación europea-occidental con el "otro". La construcción de identidades a partir de "nosotros" y los "otros" predominó en el periodo colonial, el post-colonialismo ve el surgimiento de la historia de los "otros".

"Uno de los aspectos que el mundo electrónico postmoderno ha traído consigo es el reforzamiento de los estereotipos a través de los cuales se observa Oriente; la televisión, las películas y todos los recursos de los medios de comunicación han contribuido a que la información utilice moldes cada vez más estandarizados. En lo que se refiere a Oriente, la estandarización y la formación de estereotipos culturales han reforzado el mantenimiento de la demonología del "misterioso Oriente" que en el siglo XIX era dominio del mundo académico y del de la imaginación" (Said, 2002, pág. 53). A pesar de que ignora en su análisis el caso de China, Japón y el Sudeste de Asia al hablar de Oriente, aparece como posible proyectar los lineamientos centrales de su pensamiento a esta región del mundo. En cuanto a los países de Asia, a pesar de no ser foco de estudio del texto de Said, se puede hacer un paralelo en cuanto a la formación de estereotipos y de moldes estandarizados sobre ellos. Sin embargo, se puede sostener también, que al tener mayor información y al minimizarse los tiempos de viaje y de traslado de información, se permite un traspaso más libre y diverso de lo que es informado, lo que puede contribuir a la destrucción de esos mismos estereotipos.

Aparece como interesante la postura de Said sobre la relación que se crea entre Oriente y Occidente, extrapolándolo, por ejemplo, a los países del este de Asia. "Considero que el fracaso del orientalismo ha sido humano e intelectual, ya que, al adoptar una postura de absoluta oposición a una región del mundo que considera ajena a la suya, el orientalismo no ha sido capaz de identificarse con la experiencia humana y ni siquiera considerarla una experiencia humana" (Said, 2002, pág. 431).

"En los distintos momentos de la experiencia de vida los seres humanos están obligados a elegir, a afirmar o negar, en una palabra, a valorar. Las preguntas que se pueden dirigir a los hechos son infinitas, y finalmente frente a ellos cada cual se sitúa de un modo particular en ese cruce impredecible de expectativas, fantasías y posibilidades. En cada caso, sean conscientes o no las personas, hay siempre un sistema de valoración operando" (López Pérez, 2010, pág. 29).

Los estereotipos de las aproximaciones esencialistas encierran en ellos el gran riesgo de quedarnos en "ello", que es sin necesidad de que alguien le otorgue valor, y en este contexto otorgamos valor a una perspectiva constructivista que permite el diálogo en torno a la definición. No obstante ese diálogo debe ser mediado para no caer en la situación de generar, desde una perspectiva postcolonial, nuevos estereotipos enraizados en el estructuralismo y no revisados que puedan mantener los antiguos estereotipos. En ese contexto, adquiere validez la medición de cultura como un elemento que aporta a la discusión y al diálogo que está en constante cambio.

Bibliografía

Academy of Korean Studies. (2005). *Korea Today*.

Bateson, G. (1972). *Pasos para una ecología de la mente*. . Buenos Aires: Carlos Lohlé.

Bernal, J. (2000). *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones del liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. Bogotá: http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/602/1/mi_683.pdf.

Bhagat, R. S., McDevitt, A. S., & McDevitt, I. (2010). On improving the robustness of Asian management theories: Theoretical anchors in the era of globalization. *Asia Pacific Journal of Management* 27, 179–192.

Brewer, P., & Venaik, S. (2010). GLOBE practices and values: A case of diminishing marginal utility? *Journal of International Business Studies*, 1-9.

Chen, N. Y.-f., & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management* 24, 171–189.

Claval, P. (1999). Los fundamentos actuales de la geografía cultural. *Doc. Anàl. Geogr.* 34, 25-40.

Dicken, P. (2011). *Global Shift*. New York: Guilford.

Dong, L., & Glaister, K. W. (2007). National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners. *Asia Pacific J Manage* 24, 191–205.

Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies* 37 (6), 922–931.

French, R. (2007). *Cross Cultural Management*. London: CIPD.

Fukuyama, F. (1995). Confucianism and Democracy. *Journal of Democracy* 6 (2), 20-33.

Haslberger, A. (2008). Expatriate Adjustment.: A more nuanced view. In M. Dickemann, C. Brewster, & P. Sparrow, *International HRM: A European Perspective* (pp. 130-149). Abingdon: Routledge.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: dtv.

- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies* 37 (6), 882–896.
- House, R. J. (1999). *Cultural influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*.
- Koch, B. J., & Koch, P. T. (2007). Collectivism, individualism, and outgroup cooperation in a segmented China. *Asia Pacific Journal of Management* 24, 207–225.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies* 19 (3), 411-432.
- Krishnaswamy, R. (2002). The Criticism of Culture and the Culture of Criticism: At the Intersection of Postcolonialism and Globalization Theory. *Diacritics* 32 (2) , 106-126.
- Las Casas, B. d. (1972). *Del único modo de atraer a todos los pueblos a la verdadera religión*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Lee, E.-J. (1998). ¿Valores asiáticos como ideal de civilización? *Nueva Sociedad* 155, 111-125.
- Li, K., Griffin, D., Yue, H., & Zhao, L. (2011). National culture and capital structure decisions: Evidence from foreign joint ventures in China. *Journal of International Business Studies* 42, 477–503.
- López Pérez, R. (2010). Para una conceptualización del constructivismo". *Revista Mad* 23, 25-30.
- Marotta, V. (2009). Intercultural Hermeneutics and the Cross-cultural Subject. *Journal of Intercultural Studies* 30 (3), 267-284.
- Maseland, R., & Hoorn, A. v. (2010). Values and marginal preferences in international business. *Journal of International Business Studies*, 1-5.
- Maturana, H., & Varela, F. (1994). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Anthropology*, 177-182.
- Peterskovsky, L., & Schüller, M. (2010). *China und Indien – Neue Wachstumsmotoren der Weltwirtschaft?* Giga Focus Nr 5.
- Radhakrishnan, S. (2008). Examining the “Global” Indian Middle Class: Gender and Culture in the Silicon Valley/Bangalore Circuit. *Journal of International Business Studies* 29, 7-20.
- Rehner, J. (2006). Nation und Kultur. In H.-D. Haas, & S.-M. Neumair, *Internationale Wirtschaft* (pp. 349-375). München: Oldenbourg.

- Rehner, J. (2009). Zur kulturellen Produktion von Wirtschaft und Raum. In R. Paesler, & M. Hess, *Wirtschaft und Raum. Wege und Erträge der Münchner wirtschaftsgeographischen Forschung*. München: Utz.
- Said, E. (2002). *Orientalismo*. Madrid: Debate.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited. Towards a More Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 519-535.
- Su, C., & Littlefield, J. E. (2001). Entering guanxi: A Business Ethical Dilemma in Mainland China? *Journal of Business ethics* 33: 3, 199-210.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business. (Third edition)*. McGraw-Hill.
- Tung, R., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies* 41, 1259–1274.
- UNESCO. (1982). *Declaración de México*.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies* , 1–22.
- Waldman, D. A. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies* 37(6), 823–837.
- Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership . *Asia Pacific Journal of Management* 23, 283–298.