



Reseña de libros

Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3ª edición Revisada y Ampliada)

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, McGraw Hill, 2010.

Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for Survival (3ª edición revisada y ampliada)

El trabajo al que se dedican las presentes líneas constituye una segunda actualización y extensión de la pionera investigación sobre la cultura y la distancia cultural existente entre naciones, iniciada por Geert Hofstede durante la década de los 70 del siglo XX y cuyos primeros resultados fueron publicados en 1980, erigiéndose en un referente en la literatura sobre Gestión Internacional. El conocido como estudio IBM —por ser los empleados de esta firma en diferentes naciones las personas encuestadas— permitió al autor identificar y medir un total de 4 dimensiones básicas de cultura nacional; es decir, aspectos de una cultura que pueden ser medidos en relación con otras: *Distancia al poder, Tolerancia/Aversión a la incertidumbre, Individualismo/Colectivismo y Masculinidad/Feminidad*.

Una primera extensión al modelo inicial tuvo lugar en 1988, siendo desarrollado conjuntamente por los profesores Hofstede y Bond. Así, el cuestionario inicialmente diseñado por Hofstede para la realización de sus primeros estudios fue modificado al objeto de corregir el “sesgo occidental” del mismo. Este modelo adaptado —conocido en la literatura como Chínese Value Survey— permitió a los autores identificar una quinta dimensión, la denominada *Orientación al largo o al corto plazo* (también conocida como la dimensión confuciana). No obstante, una de las mayores limitaciones de este estudio radicaba en que tal dimensión aparecía medida únicamente para un conjunto limitado de 23 países.

El reciente estudio desarrollado por Hofstede, Hofstede y Minkov lleva a cabo una integración de las investigaciones realizadas hasta el momento por Hofstede y sus colaboradores y los trabajos realizados por Minkov, basados, a su vez, en la información recogida en la World Values Survey (WVS). La integración de ambas líneas de investigación redundará en una doble contribución: (I) la redefinición de la quinta dimensión de cultura identificada en los primeros modelos, así como la notable ampliación del número de países para los que se cuenta con una medida de la misma y (II) la identificación de una nueva dimensión cultural: la *Indulgencia / Restricción*.

Es por ello que buena parte de la novedad del presente trabajo se concentra en 3 del total de 12 capítulos en los que se estructura el mismo. Así, en el segundo capítulo se lleva a cabo un análisis de la ya mencionada World Values Survey, así como de la relación existente

entre la información recogida en esta encuesta y las dimensiones culturales identificadas en los primeros modelos de distancia cultural. La WVS es una encuesta desarrollada conjuntamente por 6 universidades europeas que recoge información sobre un amplio abanico de aspectos —educación, familia, emociones, género, ocio, religión y sociedad, entre otros— para más de un centenar de países, realizándose actualizaciones periódicas en intervalos de 10 años.

Por su parte, en los capítulos séptimo y octavo se lleva a cabo un exhaustivo análisis de las nuevas dimensiones culturales identificadas en este trabajo: la reformulada *Orientación al largo plazo / Orientación al corto plazo* y la totalmente nueva *Indulgencia / Restricción*.

La *Orientación al largo plazo* hace referencia al fomento de las virtudes orientadas a la recompensa futura, en particular, la perseverancia, el ahorro y la inversión en relaciones personales a largo plazo (guanxi), frente al éxito inmediato, la presión hacia el gasto y el desarrollo de lealtades personales en función de las circunstancias y el momento. La nueva definición de esta dimensión desarrollada por los autores en el estudio de 2010 incorpora aspectos relacionados con el orgullo nacional —entendido como el orgullo de pertenencia a un determinado país— y la estabilidad —creencia de que uno debe mantener valores, creencias y comportamientos estables que no se vean modificados por un cambio en el contexto o circunstancia en el que vive— frente a la humildad y la flexibilidad o capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes. Las implicaciones de esta dimensión cultural al mundo empresarial son múltiples: tras la más obvia, relacionada con la obtención de resultados (y la correspondiente recompensa por los mismos) en el corto plazo, frente a la orientación al medio y largo plazo, subyace la aceptación de la denominada meritocracia —cada individuo debe desarrollar una posición económica y social acorde con sus habilidades y capacidades. Ello, a su vez, puede derivar en grandes desigualdades económicas y sociales que serían totalmente aceptables para la sociedad.

La sexta y última dimensión incorporada al modelo guarda una estrecha relación con el bienestar social entendido de forma subjetiva; es decir, con la percepción que tienen los individuos sobre su grado de bienestar, frente a lo que podríamos denominar mera supervivencia. La dimensión se define como el grado hasta el cual una sociedad permite y favorece comportamientos dirigidos al logro de la diversión y el disfrute de la vida, sin necesidad de que los mismos respondan a un premio o gratificación o estén acotados o regulados por estrictas normas sociales. El polo *Indulgencia* de esta dimensión respondería a situaciones de felicidad, control de la propia vida e importancia otorgada al ocio, mientras que el polo *Restricción* respondería a situaciones en las que los individuos consideran que sus decisiones y elecciones son llevadas a cabo en el marco de normas sociales y prohibiciones que no sólo limitan su capacidad real de elección, sino que constriñen su posibilidad de disfrutar de actividades de ocio que, en todo caso, deben ser merecidas. De nuevo las implicaciones de esta dimensión para el

entorno empresarial resultan particularmente relevantes, ya que, entre otros aspectos, elevados índices de Indulgencia tienden a relacionarse con superiores tasas de gasto y consumo, así como con una superior aceptación de empresas y productos procedentes de otras naciones.

Los valores relativos a cada una de las 6 dimensiones culturales aparecen perfectamente cuantificados y tabulados para más de 90 países, facilitando el cálculo de distancias culturales entre naciones, tanto en relación a cada dimensión individual, como de forma integrada.

Una aportación adicional de este trabajo radica en la comparación de las dimensiones culturales identificadas en el mismo (tradicionales y nuevas) con las dimensiones identificadas en otros estudios y, en particular, con las recogidas en el proyecto GLOBE. Tal comparación resulta particularmente interesante en tanto que permite no sólo analizar la potencial correlación entre dimensiones culturales identificadas en el marco de proyectos desarrollados en diferentes contextos y con diversas metodologías, sino estudiar la relación existente entre los valores culturales y las prácticas realmente desarrolladas en el marco de las diferentes sociedades/naciones. Así, una de las críticas que tradicionalmente se ha realizado al modelo de distancia cultural diseñado en 1980 radica en el hecho de otorgar valores estáticos a cada nación en relación con las diferentes dimensiones de distancia cultural. El reconocimiento de la diferencia entre las prácticas asociadas a una determinada cultura y los valores inherentes a la misma permite soslayar esta limitación. En este sentido, el libro cuyo análisis nos ocupa analiza la diferencia existente entre las prácticas propias de una cultura —la parte no sólo más externa y visible de la misma, sino también la más superficial en tanto que sencilla de

modificar o cambiar con el paso del tiempo— y los valores inherentes a la misma —entendidos como sentimientos vinculados a las preferencias sobre ciertos estados básicos (peligro / seguridad, moral / inmoral. . .) que son adquiridos muy temprano en la vida de las personas y muestran un grado de permanencia a lo largo de la misma. Los elementos que conforman la parte más externa de la cultura (las prácticas) pueden sufrir grandes modificaciones en períodos relativamente cortos de tiempo; por el contrario, el cambio cultural resulta extremadamente lento para los valores. En definitiva, los valores susceptibles de ser calificados como básicos en una determinada sociedad gozan de una gran estabilidad y permanecen en el largo plazo, al margen de los cambios que se puedan identificar en las prácticas desarrolladas por la misma.

El presente trabajo constituye, en definitiva, una referencia obligada para todas aquellas empresas implicadas en procesos de crecimiento internacional, ya que permite analizar el potencial impacto de la cultura y las diferencias culturales entre naciones en las diferentes decisiones inherentes a tal proceso, fundamentalmente las relacionadas con la elección de los mercados destino y las fórmulas que faciliten un acceso a los mismos, la potencial participación de un socio local que facilite a la empresa que se expande el conocimiento específico del mercado receptor o el grado de adaptación de los productos/servicios de la empresa a las particularidades del mercado local.

Cristina Lopez Duarte y Marta M. Vidal Suárez

Universidad de Oviedo

Correos electrónicos: clduarte@uniovi.es (C. Lopez Duarte),
mmvidal@uniovi.es (M. Vidal).