



Artículo

Una lectura vertical de la investigación transcultural sobre dirección de empresa: el caso español

JEREMIAH J. O'CONNELL¹

Professor of Management, Bentley College & Euroforum Escorial

JOSE M. PRIETO²

Professor of Industrial and Organizational Psychology, Complutense University, Faculty of Psychology

RESUMEN

El presente estudio analiza el reflejo que las culturas españolas han tenido en la investigación transcultural sobre la dirección de empresa en el periodo comprendido entre 1966-1995.

Se han consultado once estudios con el fin de encontrar indicios específicos referidos a la cultura de dirección de empresa en el contexto organizacional español. Este ensayo no pretende ser un exhaustivo estudio transcultural de dirección de empresa sino una comparación bibliográfica de la investigación realizada en varios ambientes culturales que denominamos «lectura vertical de la investigación transcultural sobre dirección de empresa».

La cultura de dirección de empresa en España resalta por un lado las dimensiones de una amplia «Distancia de Poder» (Power Distance), por otro «Evitación de la Incertidumbre» (Uncertainty Avoidance) además de subrayar un enfoque «Individualista» (Individualism), y actitudes «sensibles» y «susceptibles» (Femininity). El estudio de las comparaciones transculturales permite determinar las agrupaciones regionales necesarias para el estudio de países y culturas.

Hasta el momento, las investigaciones denotan que los conglomerados Iberico, Latino en Europa e Hispano han servido para distinguir los grupos de referencia de los directivos españoles, en la mayoría de los ítems, de otros conglomerados como los del Norte de Europa, los Asiáticos y los Angloamericanos.

ABSTRACT

This paper examines the influence of Spanish cultures on cross-cultural management research carried out from 1966 to 1995. Eleven surveys have been reviewed in order to find specific insight into managerial culture in Spain. This is not a thorough cross-cultural study of corpora-

¹ Waltham, Ma. 02154, USA, Fax (1-617) 8913410, E-mail, joconnell@bentley.edu

² Dpt. Individual Differences & Work Psychology, Somosaguas, 28223 Madrid, Spain. Fax 34-1-3510091, E-mail: jmprieto@psi.ucm.es

te management, but a bibliographic review, what we call «upright reading of cross-cultural managerial research».

Managerial culture in Spain appears to stress the following traits: broad power distance, uncertainty avoidance, individualistic approach, and femininity (sensitive attitudes). Cross-cultural comparison gives the opportunity to produce regional clusters relevant to the study of cultures. Research to date shows that Iberian, Latin European, and Hispanic clusters make possible a distinction of the Spanish managers' reference groups on most items from other clusters such as Northern European, Asian and Anglo American.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, investigación transcultural.

KEY WORDS

Managerial Culture, Cross-cultural Research.

1. INTRODUCCION

Durante los últimos treinta años los investigadores han reunido un profuso material de investigación transcultural sobre la dirección de empresa.

¿Cómo rentabilizar el trabajo de nuestros predecesores? Cuando no existe una equivalencia entre conceptos, medidas o muestras aumenta el riesgo de caer en el error inferencial (Muller, 1995 y Singh, 1995). Para mitigarlo, hemos tratado con cautela los estudios internos (así, en el seno de la misma empresa), las comparaciones transculturales y, en la medida de lo posible, evitado las comparaciones entre estudios.

La revisión de síntesis de Ronen (1986), es la excepción que confirma la regla. La mayoría de los investigadores admiran el atrevimiento de Hofstede (1980,89), quien analizó estadísticamente durante cinco años los datos recogidos en estudios anteriores, con el fin de validar las cuatro dimensiones o escalas («Power Distance», «Uncertainty Avoidance», «Individualism», «Masculinity»), desarrolladas en un estudio previo

que marcó en su día un hito. El reto de la equivalencia no hizo desistir a Hofstede en la culminación de su estudio, mientras que otros autores optaron por eludirlo.

2. ESPAÑA EN LA INVESTIGACION TRANSCULTURAL

Este estudio del caso de España en la investigación transcultural (ver los once estudios señalados con un asterisco en la lista de referencias), no adopta el enfoque tradicional de lectura horizontal, -consistente en comparar culturas o buscar un tema como «leadership» a través de fronteras culturales-, sino que opta por una lectura vertical de los once estudios realizados desde 1960 sobre España, y destaca lo singular de su caso. De esta forma evidenciamos que un estudio de estas características puede aportar tanto lecciones de contenido como de método.

Conscientes de los problemas de equivalencia de los estudios transculturales no hemos pretendido que las conclusiones científicas puedan ser elaboradas añadiendo investigaciones incompatibles. Mantuvimos

expectativas modestas sobre un mayor relieve de la cultura española, sin embargo aparecen lagunas. Hipótesis interesantes acerca de la cultura española nos hubieran satisfecho. No obstante, este estudio de caso arrojó por un lado preguntas que en un futuro aportarán nuevos datos españoles, y por otro lado sugerencias a la hora de hacer interpretaciones, en las predicciones a contrastar, en las contradicciones resolubles y en los supuestos que deban ser soslayados. Una vez analizados los arquetipos que sobre España abundan en la bibliografía consultada, hemos identificado los rasgos que sirven de hilo conductor para los propósitos objeto de esta revisión. Igualmente hemos reconocido el grado de desarrollo en que se encuentran los referidos rasgos y en qué medida restan utilidad a estas líneas de investigación.

Concluimos este estudio con un debate de índole general, subrayando algunas particularidades mínimas que deben tenerse en consideración para que la investigación comparada transcultural resulte efectiva en una cultura determinada.

3. LA POSICION DE ESPAÑA EN LOS CONGLOMERADOS DE PAISES

Para entender la cultura española desde el aspecto que estamos abordando es primordial delimitar el conglomerado de países dentro del cual los valores y las creencias de España se encontrarían acotados. Parece razonable deslindar que los valores y creencias culturales de España se encuadrarían en alguno de los conglomerados que a continuación se subrayan:

3.1 El conglomerado Ibérico: España y Portugal, geográficamente vecinos y lingüísticamente muy similares. Mantuvieron

una competencia entre sus imperios hasta aproximadamente el siglo XVI.

3.2 El conglomerado Hispano: abarca España y los países Hispanoamericanos, estrechamente ligados por el lenguaje y una historia colonial de más de 500 años.

3.3 El conglomerado Latino en Europa: formado por España, Portugal, Francia, Italia y la región belga de habla francesa, todos ellos unidos por una tradición católica común y una raíz lingüística románica.

3.4 El conglomerado del mundo Latino: enlazando los conglomerados Hispano y Latino en Europa.

3.5 El conglomerado Mediterráneo: incorpora a los vecinos Latinos en Europa, los otros estados ribereños del mar Mediterráneo (Grecia y Turquía), cuya historia se formó por la interacción de las tres grandes religiones autóctonas de la región, como sucedió en España, durante ocho siglos.

De los conglomerados mencionados ¿cual es respaldado por una mayor base empírica? Ninguno de los once estudios aquí citados ha cubierto la misma muestra de países, sin embargo, algunas conclusiones pueden extraerse.

El conglomerado Ibérico de España y Portugal parece ganar apoyo desde Hofstede (1982, 83, 84, 86) quien los agrupó según las dimensiones de «Distancia de Poder», «Evitación de la Incertidumbre», «Masculinidad vs Femenidad», pero no en la dimensión de «Individualismo» donde Portugal es mucho menos individualista que España. Trompenaars (1993) sembraría una duda sobre el conglomerado de España con Portugal al concluir que ambos están próximos únicamente en dos

de sus catorce escalas. Bass y Burger, quienes combinan los datos españoles y portugueses, previenen (1979,48) «Nuestra fusión de los datos portugueses y españoles es problemática...» pero, no obstante, continuaron utilizando el proceso. Sería interesante observar, en estudios posteriores, si estos vecinos que comparten la Península Ibérica se encuentran tan próximos culturalmente.

Únicamente Hofstede (1983) apoya claramente la existencia de un conglomerado Hispano. En tres de las cuatro dimensiones, Hofstede incluye España con la amplia mayoría de los veinte países Latino Americanos estudiados (supra, 82,84,86). Con la excepción de Costa Rica y Argentina, España, a pesar de una amplia distancia al poder, tiene el menor grado de todo el mundo Hispano. España aparece cerca del centro en el mundo Hispano en ambas dimensiones de «Evitación a la Incertidumbre» y «Masculino/Femenino». En la dimensión «Individualismo», sin embargo, España se muestra como el país más individualista de los países del mundo Hispano en una posición relativamente alta entre los 50 países estudiados.

En otros estudios, Haire y otros autores (1966, 10-13, 288) agrupan España con los países Latino Europeos en lugar de Argentina y Chile (los únicos dos países de Hispano América) los que se agrupan junto con la India como «países en desarrollo». El análisis realizado por Ronen y Kraut (1986, 252) de los datos de Haire y otros autores confirma este conglomerado.

Hofstede sugiere una nota de precaución con sus resultados, éstos demuestran que España se encuentra más próxima al promedio del conglomerado Latino en Europa, en todas las dimensiones excepto en la de

«Evitación a la Incertidumbre», que del promedio del país Latino Americano (Hofstede, 1983b, 52).

Pavett y Morris (1995, 1180) confirman que la agrupación de España se halla más cerca de México e Italia que a la agrupación formada por los Estados Unidos y el Reino Unido. Aún así, en las seis dimensiones de Pavett y Morris, España es significativamente diferente de Italia, mientras que España difiere significativamente de México en sólo tres de las dimensiones.

Bass y Burger (1979,45-50) pusieron énfasis en tres estudios empíricos, realizados con anterioridad para dar forma a su agrupación en la cual la etiqueta «Latino» agrupaba España (actualmente España y Portugal como «Iberia») con Francia, Italia y Latino América (la mayoría de los encuestados eran de Colombia y México). En los resultados de las once medidas claves sobre la importancia de las metas de vida (supra, 62), «Iberia» se encuentra a la misma distancia de los países Latino Americanos que de los países Latino Europeos, otorgando alguna validez al conglomerado del mundo Latino. Bass (1968, 13-14) utilizó un conglomerado que denominó «Latino» (como nuestra agrupación mundo Latino), pero los datos sugieren que dicho conglomerado fue pre-análisis y no post-análisis. Claramente, en las dos escalas medidas, España podía haber sido mejor clasificada con la pareja Anglo/Americana que con Colombia (el único representante hispano) o incluso con los otros dos países Latino Europeos.

Finalmente, en las catorce medidas en las cuales Trompenaars (1993, en adelante) incluye datos de España, nuestro país se encuentra tan cerca de los países Hispanos como de los países Latino Europeos, subra-

yando de nuevo que la agrupación Hispano y la amplia agrupación de Latino pueden ser validas. Trompenaars no hace un conglomerado, excepto para algunos items como una mezcla de emoción y participación (ibid., 85-88) aunque sus resultados sitúan a España en el cuadrante con los Estados Unidos y no con los países Latino Europeos o Latino Americanos. En otra exposición gráfica (sin apoyo empírico) Trompenaars (ibid., 144) agrupa en la parte superior a España con una mezcla de seis países de Europa y Latino América prefiriendo formas de organización muy jerarquizadas.

Una vez efectuada la presentación de los datos de Trompenaars, es sumamente difícil construir unos patrones consistentes por países a través de sus escalas o saber precisamente qué medidas se agrupan dentro de sus ocho escalas.

¿Existe alguna evidencia que apoye el conglomerado Mediterráneo? Únicamente Hofstede (1983b, 52) abarca los suficientes países relevantes para servirnos de ayuda en este estudio. Los únicos estados ribereños que Hofstede cubre son Grecia y Turquía. Este último se encuentra más cerca de España en tres de las cuatro dimensiones, mientras que Grecia es un ejemplo extremo de fuerte «Evitación a la Incertidumbre». Para Hofstede, estos países se encuentran cerca de su conglomerado. Bass (1968, 13-14), sin embargo, considera que Grecia está muy alejada de España y de otros países Latino Europeos, opinión que también comparten Cummings y otros autores (1971, 292-296) en tres de sus cuatro escalas. En las catorce escalas de Trompenaars (1993) ni Grecia ni Turquía se acercan a España más que cinco veces. Y ¿sobre los Estados Arabes? También están estadísticamente cerca de España, utilizando los datos

de Hofstede (1983b, 52). El estado Musulmán de Irán se halla incluso más cerca que los Estados Arabes, especialmente en «Distancia de Poder» y «Masculino/Femenino». Datos más exactos por países pueden aportar aún mayor validez del conglomerado Mediterráneo.

Como resultado, por tanto, estadísticamente, es más probable hacer un conglomerado de un número reducido de países que de uno superior. Esto apoyaría la argumentación que el ajuste de datos marcaría un movimiento desde Iberia hacia Europa Latina o hacia el conglomerado Hispánico, y luego se amplía aún más al mundo Latino (o alternativamente al mundo Mediterráneo). Los resultados empíricos apoyan los conglomerados Ibérico, Latino en Europa e Hispánico, con España entrelazando los dos últimos aglomerados. Llama la atención la existencia de un conglomerado Hispánico, ya que otros países coloniales al transmitir su cultura originaria han mitigado la herencia colonial española. Sin embargo, aunque intelectuales como el mexicano Carlos Fuentes (1992) reconocen esta la herencia española en su lado del Atlántico, aboga apasionadamente por el reconocimiento de las contribuciones que generaba la cultura desde sus raíces africanas y especialmente de indios nativos. Permanece discutible si la amplia agrupación del mundo Latino realmente existe. Ronen mantiene sus dudas (1986, 265). Para agravar este tema, en un conglomerado estadístico separado, Hofstede (1980, 332-334) demuestra que España se asocia más con Argentina en sus cuatro dimensiones, y después como formando onda expansiva a Brasil, Turquía e Irán para posteriormente, al siguiente conglomerado de Grecia y finalmente, a la pareja de Bélgica y Francia. Los estudios futuros deberán indagar la hipótesis sobre las diferencias y similitudes del mundo Latino. La elección

de un conglomerado relevante puede depender de las escalas utilizadas.

De lo anteriormente expuesto, la investigación hasta la fecha demuestra que los conglomerados Ibérico, Latino en Europa e Hispánico sirven para distinguir grupos de referencia de España en la mayoría de los ítems de otros conglomerados tales como las del Norte de Europa, las Asiáticas o las Angloamericanas (supra, 333).

4. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL PERFIL ESPAÑOL

Las conclusiones originadas de las lecturas sobre España en la literatura de cultura comparada pueden ser organizadas desde lo general a lo específico, desde la cultura social a la cultura organizacional, y finalmente desde las percepciones, valores y creencias de los directivos/líderes. La visión más clara y completa de la cultura social surge a partir del trabajo de Hofstede (1980). A grandes rasgos, la cultura española tiene en cierto modo una amplia «Distancia al Poder», una fuerte «Evitación a la Incertidumbre», es más «Individualista» que «Colectiva» y es más «Femenina» que «Masculina». Examinaremos, ahora, los resultados de otras investigaciones para comprobar el punto de vista de Hofstede.

Con respecto a la «Distancia de Poder», Page y Wiseman (1983, 169) se alinean con los resultados de Hofstede en el sentido que los españoles pueden tolerar el liderazgo autocrático sin que esta forma de dirección afecte negativamente a su satisfacción.

Con relación a la «Distancia de Poder», Page y Wiseman evidencian que los españoles comparativamente tienen bajos nive-

les de participación. Pavett y Morris (1995, 1180) demuestran que España es menos partícipe que Italia, Reino Unido y los Estados Unidos; sus datos indican que España puntúa especialmente bajo en el logro de metas y en las escalas de control de la participación.

McFarlin y otros autores (1992, 373) encontraron, sin embargo, que los subordinados quisieron participar incluso más que los del grupo de referencia Anglo, y Bass (1968, 14) concluyó que aquellos que interpretaron el papel de jefe estuvieron muy descontentos con los subordinados poco implicados. Haire y otros autores (1966, 28) demuestran que los directivos españoles tuvieron pretensiones democráticas sobre información compartida, aunque mantuvieron menores pretensiones positivas sobre la capacidad de las personas para ser líderes y tomar la iniciativa. Bass y Burger (1979, 184-185) encontraron que los directivos quisieron hacer un menor uso de la autoridad para conseguir que se realizara el trabajo y pretendieron ser más implicados que políticos. En suma, por lo tanto, una gran «Distancia al Poder» al nivel social parece no encontrar reflejo en la programación mental que originó el comportamiento de las organizaciones y la dirección.

En cuanto a una fuerte tendencia a «Evitar la Incertidumbre» indicada por Hofstede, al igual que por Cummings y otros autores (1971, 293-294, 296), sus resultados describen a los españoles como fuertes en la creencia en el destino, muy suspicaces, y relativamente contrarios al riesgo. Bass y Burger (1979, 184-185) concurren en situar a España en un nivel bajo de tolerancia al riesgo y escasa preocupación por la visión a largo plazo. Trompenaars (1993, 128, 35) parece contradecir esto al descu-

brir que los españoles creyeron más en el control interno que en el fatalismo y más en las normas individualistas que universalistas. McFarlin y otros autores (1992, 373) apoyan a Hofstede al encontrar que los directivos españoles solicitaron más ayuda para sentar las normativas básicas que los otros. Bodly entre otros (1993, 163) informó que la cualidad de asumir riesgos no fue una de las más valoradas entre las diez más puntuadas por los directivos españoles. Por ello, la fuerte «Evitación a la Incertidumbre» a nivel social parece introducirse en el comportamiento de las organizaciones y la dirección.

Por otro lado, el «Individualismo» español aparece no sólo en Hofstede sino también en Trompenaars (1993, 48) que sitúa en una escala a España con un nivel casi tan individualista como el de los Estados Unidos. Corroborando estos resultados, Bass y Burger (1979, 184-185) informan que los directivos españoles favorecen el logro de sus metas de vida predeterminadas, expresaron poco interés por las decisiones de grupo y demostraron tomar decisiones en grupo con menor frecuencia.

Estos mismos autores, sin embargo, suavizaron las afirmaciones del «Individualismo» español al encontrar que los directivos españoles prefieren la cooperación a la competición con sus empleados. Mayor cautela es suscitada por Haire y otros (1966, 94) quienes concluyeron que los directivos españoles daban mayor prioridad a las necesidades sociales, de estima y seguridad que a las necesidades de auto-realización y autonomía. Asimismo informan que los directivos españoles expresan la mayor insatisfacción con las necesidades sociales y de seguridad. Trompenaars (1993, 161) expresa mayores dudas acerca del grado de individualismo de los españoles a la hora de

clasificar a las organizaciones españolas como pertenecientes a su categoría de «familia» jerárquica que aparece en otras sociedades más colectivas. Además señala que el estatus en España está más ligado a los orígenes familiares que a los logros personales. Así como España, en los resultados de Hofstede, es el más individualista de los países hispanos pero menos individualista que los países Latino Europeos, no es de sorprender que las organizaciones y directivos en España reflejen una mezcla de características individualistas y colectivas.

Los resultados de Hofstede que sitúan a España en el lado femenino probablemente modifica los estereotipos españoles más que cualquier otro estudio. Aún así, las investigaciones comparativas apoyan con más fuerza a Hofstede. Por un lado, Bass y Burger (1979, 62) demuestran que los españoles saben cumplir con la responsabilidad y el deber, entre las metas de vida más valoradas, mientras que las metas de riqueza, independencia y placer quedan entre las menos valoradas. También señalan que los directivos españoles expresan un fuerte deseo para darse cuenta de los sentimientos de otros y que son más idealistas que pragmáticos. McFarlin y otros autores (1992, 373) encontraron que los españoles tenían una fuerte creencia en los derechos morales reforzados por su comportamiento. Cummings y otros autores (1971, 292) descubrieron que los españoles son más conciliadores que agresivos. Trompenaars (1993, 88) describe a los españoles como más afectivos o emocionales que neutrales. Por su parte, Page y Wiseman (1993, 167) añaden una nota de precaución con sus observaciones sobre el estilo de dirección de los directivos españoles que es de menor apoyo y más punitivo que los directivos de los Estados Unidos. Lewis (1992, 44) informa, también que los directivos espa-

ñoses, como sus homólogos americanos, subestiman la capacidad competitiva y productiva de la dirección de calidad total. Por lo tanto, aunque existan rasgos aparentemente masculinos, la imagen de «macho latino» difícilmente halla acomodo en la cultura española y en la vida organizacional.

La posición de España combinando las cuatro dimensiones impulsaron a Hofstede a ofrecer nuevos puntos de vista o hipótesis. Podemos contrastar estos nuevos puntos de vista con los otros resultados de investigaciones citadas anteriormente. Hofstede afirma (1983, 86) que una sociedad «Individualista» con una amplia «Distancia de Poder» produce individuos dependientes y subordinados que no quieren participar sino que exigen un estilo autocrático. Estas inferencias pueden ser sostenidas por sociedades con amplia distancia de poder y creencias más individualistas pero no describen adecuadamente la realidad española que emerge desde la investigación comparada.

Hofstede, además, afirma (supra, 87) que la amplia «Distancia de Poder» y una fuerte «Evitación a la Incertidumbre» producen estructuras organizacionales centralizadas y piramidales donde se buscará una persona poderosa para resolver incertidumbres para otros que no soportan los riesgos y donde abundan normas que los poderosos pueden ignorar. Aunque incluya alguna hipérbole, la inferencia de Hofstede describe adecuadamente la realidad surgida de la bibliografía comparada sobre España. Finalmente, Hofstede afirma (supra, 88) que en las sociedades más femeninas, con una fuerte evitación a la incertidumbre, la motivación de logro será más baja y la necesidad de seguridad y amor será más fuerte. De nuevo, las deducciones de Hof-

stede se acercan a las deducciones de la investigación comparada.

En la bibliografía comparada existen algunas inferencias débiles sobre unos puntos importantes que merecen atención. Las inferencias son lo bastante significativas para al menos sugerir preguntas sobre el perfil español.

4.1 Mientras Hofstede (supra, 89) argumenta que la «convergencia en la dirección de empresa nunca llegará», España, sin embargo es un buen ejemplo debido a que muchas de las grandes firmas están en manos de capital extranjero. Lewis (1992, 45) reseña que los directivos de los Estados Unidos y de España, en su estudio, llegaron a unas percepciones y actitudes similares sobre la calidad. Los directivos españoles procedían todos de filiales estadounidenses y parece que hayan absorbido su cultura original sobre el tema de calidad. Los otros estudios más extensos aquí citados sitúan las culturas de España y de los Estados Unidos en diferentes agrupaciones. En un estudio futuro aún más extenso, y si se diferenciara entre los encuestados de firmas nacionales y multinacionales (con capital extranjero) ¿los resultados de la encuesta española sacarían a la luz prejuicios de convergencia? Hofstede validó su inusual muestra de una sola firma (con capital extranjero) con participantes de un seminario público (1980, 67-68) cuya compañía es desconocida. Aún carecemos de una evidencia concluyente sobre cómo y en qué proporción la convergencia afecta al perfil emergente español. Deberíamos notar, sin embargo, que Pavett y Morris (1995) utilizan las filiales de una multinacional estadounidense situada en cinco países e informan sobre perfiles significativamente diferentes en participación, algo similar a lo que Hofstede informó en sus cuatro dimensiones.

4.2 Trompenaars, a pesar de toda la dificultad para interpretar sus datos, muestra (1993, 114) que España está decididamente enfocada hacia el presente, aparcando el futuro y olvidando el pasado. También deja entrever (supra, 118) que España, como otros países latinos, sería sincrónica o polisincrónica más que secuencial o monocrónica en la orientación del tiempo. Como argumentan los antropólogos Kluckholm y Strodtbeck (1961), la orientación del tiempo es una característica de diferenciación fuerte entre culturas. Empero, la literatura de dirección de empresa comparada en España no menciona este tema ¿Son los estereotipos sobre el concepto de tiempo español (probablemente formados de estereotipos latinos) realmente precisos?

4.3 Solamente Trompenaars (1993, 88) utiliza la distinción de contexto alto/bajo para clasificar a España. Sorprendentemente, sitúa a España entre los países de contexto bajo (como los Estados Unidos) donde con pocos conocimientos se puede llevar a cabo una comunicación clara. Ninguna otra investigación sistemática matiza este punto polémico.

4.4 Bass y Burger (1979, 185) argumentan que los directivos con las cuotas más altas de ascenso demostraron unas tendencias inusuales de más autorealización, mayor asunción de riesgo y menor preocupación por la seguridad que otros directivos. Parece que los de más éxito se diferencian del estereotipo ¿Es España en este punto diferente al observar que el inconformista tiene más éxito que el conformista?

4.5 Sobre un tema análogo, Haire y otros autores (1966, 160) demuestran que los directivos con un nivel de responsabilidad más bajo expresaron menor insatisfacción que los directivos con un nivel superior.

Ningún otro investigador señala que los resultados dependan del nivel. Estos mismos autores encontraron (supra, 167) que los directivos jóvenes en España expresaron mayor insatisfacción que los directores mayores. ¿Podemos perfilar mejor la diferencia generacional/nivel en España?

4.6 Haire y otros autores (supra, 138, 150) registraron dos resultados donde influía el tamaño de la compañía en España. Existieron más ideas democráticas en empresas pequeñas españolas, junto con una mayor satisfacción de todas las necesidades. Dado el tamaño de distribución de las firmas españolas, la cultura tal y como está reflejada en una minoría, las firmas más grandes pueden diferir de las firmas pequeñas, las cuales tienen el mayor volumen de empleo.

4.7 Solamente Cummings y otros autores (1971, 298-300) insinuaron que la cultura española puede no ser homogénea. Informan que los directivos de Barcelona (Cataluña) eran menos adversos al riesgo que los de Madrid y los del Sur de España (Andalucía).

Aunque toda la literatura comparada ignora este asunto, asumir la homogeneidad cultural entre las diecisiete regiones autonómicas pudiera no resultar adecuado.

5. CARACTERISTICAS QUE HACEN MAS COMPENSIBLE LA INVESTIGACION

Los diseños de las investigaciones incluyeron algunas características comunes o al menos complementarias.

5.1 La mitad de los estudios (Haire y otros autores; Bass y Burger; Cummings y

otros autores; Trompenaars) utilizaron como muestra directivos que estaban participando en programas de formación. Tres de los otros estudios (McFarlin y otros autores; Lewis; Pavett y Morris) estudiaron directivos en empresas. Los encuestados de Hofstede incluyeron directivos y también otros seis grupos ocupacionales dentro de las filiales de IBM. Únicamente Page y Wiseman y Boldy entre otros autores emplearon, en exclusiva, personas que no eran mandos directivos. El grupo anterior estudió a los empleados sin personal a sus ordenes en la universidad, mientras que el otro examinó estudiantes graduados en la escuela de negocios.

5.2 El método de investigación utilizado en todos los estudios fue una prueba (encuesta) de lápiz y papel. Dos estudios (Bass; Bass y Burger) añadieron ejercicios de experimento de campo. McFarlin y otros autores también utilizaron entrevistas.

5.3 La mayoría de los encuestados en España fueron hombres. Page y Wiseman incluyeron el 56% de mujeres empleadas sin personal a su cargo. Boldy y otros autores tenían el 17% de mujeres estudiantes. Hofstede tenía el 5% de encuestados femeninos en sus siete categorías de empleo en España. Trompenaars no informa del género en sus datos por países. Los siete estudios restantes aparentemente encuestaron hombres.

5.4 El propósito de los once estudios estaba relacionado con la dirección de empresa. El enfoque varió mucho desde una simple encuesta acerca de las actitudes y percepciones sobre el TQM (Total Quality Management) de Lewis; o a la simple encuesta acerca de las actitudes hacia la participación en McFarlin y otros autores, y en Pavett y Morris; a las encuestas más

amplias referida a las necesidades y metas de vida en Hofstede y Haire y otros autores.

6. CARACTERISTICAS QUE IMPIDEN LA UTILIDAD DE LAS INVESTIGACIONES

6.1 Realmente no existe una clasificación de las líneas de investigación en la cual los diseños sucesivos se construyan sobre trabajos anteriores. De las posibles cincuenta y una citas de trabajos anteriores (por ejemplo, pre-publicación), únicamente dieciséis de ellas se encontraron. De estos, todos los sucesores, excepto Pavett y Morris (los únicos que se refieren a Hofstede) citan a Hofstede y Haire y otros autores. Sin embargo, incluso en aquellas citas existe escasa evidencia de diseños posteriores formados por sus predecesores. Incluso Hofstede quien cita dos de los tres estudios que precedieron al suyo: Bass y Burger (1980, 250-252, 427-429) y Haire y otros autores (ibid, 248-250), no contó con ellos para su diseño sino para el análisis de confirmación e interpretación de los datos. Hofstede admite que afortunadamente heredó su base de datos, que ya había comenzado a recopilar, cuando Haire y otros autores estaban publicando su libro y antes que los estudios de Bass o Bass y Burger fueran terminados. Para ser justos, Bass (1968, 1) cita a Haire y otros autores como inspiración para su investigación en relación hacia las actitudes relativas al estilo de dirección participativa. Bass y Burger dependen, además, en parte, de las agrupaciones de países realizadas por Haire y otros autores utilizadas en su base de datos (1976, 46) tanto como para la confirmación de sus conclusiones (ibid, 76 y 173). El diseño y la obtención de datos de Haire y otros autores había precedido a la publicación de ambos estudios. Bass y Burger

también citan los primeros informes de Hofstede con la misma intención que sus citas de Haire y otros autores (ibid., 55, 57-58, 115, 162, 173).

Sorprendentemente, uno de los primeros trabajos realizado por Cummings y otros autores (1971) no menciona las investigaciones que siguieron -no podría ni debería suceder ahora con la capacidad electrónica investigadora-; de nuevo, curiosamente, los seis estudios publicados recientemente, en 1992 o con posterioridad, citaron a Hofstede pero incluyeron únicamente dos de las treinta y cinco citas posibles de otros predecesores.

6.2 Dada la ausencia de un grupo de control de entrevistados en tales conceptos como el nivel, la función, el tamaño de la entidad o propiedad, sector, etc, nadie puede realizar un escrutinio de los once estudios citados y declarar con exactitud qué proporción de varianza puede ser debida a diferencias interculturales o a alguna mezcla de otras variables. En cualquiera de los estudios, investigadores como Haire y otros autores (1966, 8-9) pueden encontrar que la variación observada en las actitudes de los directivos, por ejemplo, del 70% al 75%, puede ser atribuido al origen nacional. No obstante, sin un grupo de control tenemos que admitir que lo que parecen ser modelos españoles en los datos de estudios multiculturales deberían ser explicados con algunas diferencias individuales de los encuestados basados en algunas características demográficas.

6.3 Los investigadores de los once estudios examinados aquí, seleccionaron muestras de país (de una lista de más de 72 países) con un modesto solapamiento. En sólo cinco de los estudios fue comparada España. Excepto en el caso de Trompenaars

(1993), quien informó aproximadamente hasta de cincuenta y tres países, contando con un criterio, los otros estudios recientes a partir del año 1980, el diseño comparaba España exclusivamente con cuatro países.

6.4 Casi la mitad de los estudios que obtuvieron datos durante la época de Franco, finalizada en 1975, incluyendo Hofstede, los últimos de esos datos fueron obtenidos en 1973. Discutiblemente, ningún otro país del primer mundo (salvo Portugal) ha sufrido un cambio político, social y económico tan radical durante la memoria de los directivos españoles en activo. Incluso, si el núcleo de la cultura social sólo cambia imperceptiblemente, en el caso español no se puede hacer un estudio de esos dos periodos de la historia sin muchos problemas.

6.5 En relación con este tema, el método de encuesta básico de nuestros once estudios limita la cantidad de contextos incluidos en los datos.

Como es habitual en la mayoría de los diseños de investigación «etic» (nomothetic/phonetic)- más que en los «emic» (ideographic/phonemic)- (Ronen, 1986, 46-49), los estudios toman un punto de vista exterior de un sistema construido estrechamente, utilizando estructuras creadas en el extranjero. Para entender el caso de España, tradicionalmente considerado un país de contexto alto, el observador debe conocer profundamente el ambiente español. A su favor, Hofstede dedica esfuerzos casi heroicos (ver, por ejemplo, como trata el contexto para su «Distancia de Poder», 1980, 120-136), dejando al contenido influir en su análisis de datos, eludiendo los detalles de la concepción del tiempo y el espacio de España. Haire y otros autores también adoptan un sentido más general

del contexto en la interpretación de sus resultados sobre motivación, por ejemplo (1966, 174-180). El método de encuesta propiamente, sin embargo, asegura resultados ligados al método en los cuales el grupo de datos ignora el contenido probablemente considerado importante por las personas del lugar. Gannon (1984, 160-178) se acerca más a un estudio «emic» cuando describe y luego valida su idea de la cultura española a través de una metáfora conocida como una «corrida de toros». Hay que admitir, que es un gran desafío ver las diecisiete culturas que abarca Gannon de una manera comparativa.

Ronen (1986, 46-62) ha revisado otros temas de metodología en la investigación transcultural, pero las cinco características de esta investigación comparada mencionadas anteriormente son las únicas que nos impedían encontrar más conocimientos sobre España.

7. ACLARACIONES IMPRESCINDIBLES PARA LA INVESTIGACION DE CULTURA COMPARADA

Los estudios circunstanciales todavía serán más numerosos que los grandes diseños. Los mecenas, los editores y los investigadores deberían exigir que los diseños se creasen en función de los anteriores. Las replicas (utilizando las mismas escalas e instrumentos con muestras similares de encuestados y países) pueden ser un ideal inalcanzable.

Las muestras de conveniencia de las sesiones de formación de directivos se han forzado hasta el límite de lo razonable. Sería más correcto cubrir pocos países con muestras de encuestados más homogéneas, además de utilizar escalas previamente validadas. Sería conveniente en el futuro,

construir una equivalencia de concepto, medida y muestra en la etapa de diseño.

Concluimos este estudio apuntando que la investigación comparada saldría fortalecida si, ya desde la fase de diseño, se incluyera el contexto histórico y las percepciones del contenido de lugar y tiempo relacionado con el país objeto de estudio. Esto podría significar implicarse con equipos de investigación transculturales de un estilo «emic» más que «etic», sin contar con los desafíos de equivalencia adicionales que esto genera. Lo que pareció imposible desde un punto de vista logístico en tiempos anteriores, podría ser viable ahora vía internet. Los investigadores que se ocupen de estudios comparativos tendrán que demostrar la eficacia transcultural si piensan presentar nuevas y decisivas conclusiones más allá de lo reflejado en nuestra investigación comparada.

8. BIBLIOGRAFIA

BASS, B.M. (1968). A Preliminary report on manifest preferences in six cultures for participative management. *Technical report, 21*.

BASS, B.M. y BURGER, P.C. (1979). *Assessment of managers: an international comparison*. New York: Free Press.

BOLDY, D. JAIN, S. y NORTHEY, K. (1993). What makes an effective European manager? A case study of Sweden, Belgium, Germany, and, Spain. *Management International Review, 33*, 157-169.

CUMMINGS, L.L., HARNETT, D.L. y STEVENS, O.J. (1971). Risk, fate, conciliation and trust: an international study of attitudinal differences among executives. *Academy of Management Journal, 14*, 285-304.

- FUENTES, C. (1992). *The buried mirror: reflections on Spain and the new world*. New York: Hourghton Mifflin.
- GANNON, M.J. (1994). The Spanish bullfight. In Gannon *Understanding global cultures: metaphorical journeys through 17 countries*. Beverley Hills, CA: Sage, 160-178.
- HAIRE, M., GHISELLI, E.E. y PORTER, L.W. (1966). *Managerial thinking: an international study*. New York: Wiley.
- HOFSTEDE, G. (1978). Value systems in four countries. *Paper presented at the Fourth International Congress of the International Association for Cross Cultural Psychology, Munich, Germany, July 21-August 5*.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverley Hills, CA:Sage.
- HOFSTEDE, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- HOFSTEDE, G. (1983). National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 1-2, 46-74.
- KLUCKHOHN, F.R.y STRODTBECK, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Row Peterson.
- LEWIS, D.A. (1992). A comparison of attitudes of Spanish and American quality assurance managers. *Production and Inventory Management Journal*, 1, 42-45.
- McFARLIN, D.B., SWEENEY, P.D. y COTTON, J.L. (1993). Attitudes toward employee participation in decision-making: a comparison of European and American managers in a United States multinational company. *Human Resource Management*, 31 (4), 363-383.
- MULLEN, M. (1995). Diagnosing measurement equivalence in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 573-596.
- PAGE, N.R. y WISEMAN, R.L. (1993). Supervisory behavior and worker satisfaction in the United States, Mexico and Spain. *The Journal of Business Communication*, 30:2, 161-180.
- PAVETT, C. y MORRIS, T. (1995). Management styles within a multinational corporation: a five country comparative study. *Human Relations*, 48 (10), 1171-1191.
- RONEN, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.
- SINGH, J. (1995). Measurement issues in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 597-619.
- TROMPENAARS, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding diversity in business*. London: Economist Books.