

ANEXO II

ÍNDICE DE HOFSTEDE

I. INTRODUCCIÓN

El modelo más utilizado para medir la distancia cultural es el planteado por HOFSTEDE (1980, 2001). Este modelo se construye a partir de 160.000 encuestas realizadas a trabajadores de la empresa IBM de más de 50 países. Con la información recopilada se definen cuatro dimensiones¹. Cada país se caracteriza por las puntuaciones alcanzadas, de esta manera, pueden ser ordenados de manera empírica en grupos similares.

Las dimensiones identificadas son: *a*) la «distancia jerárquica» (de pequeña a grande), donde se puntúa el tipo de concepción que se tiene sobre la desigualdad social y obtenemos las relaciones de dependencia en el país —de los subordinados con respecto a sus jefes—; *b*) el «individualismo» *versus* el «colectivismo», se trata de medir el papel del individuo y del grupo, es decir, si las personas tienen una cultura que hace que se preocupen sólo por sí mismos y de su familia más próxima, o si por el contrario las personas persiguen el bienestar del grupo al que pertenecen; *c*) «feminidad» *versus* «masculinidad», donde se mide el tipo de comportamiento y de prioridades siendo femenina la conducta que prioriza la calidad de vida (buenas relaciones laborales, seguridad en el trabajo, cooperación, vivir en un entorno agradable), frente a la masculina que refuerza la autoafirmación y la competencia (remuneración,

¹ Según HOFSTEDE (1999: 48), una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas.

reconocimiento, promoción, reto); y *d*) el «control de la incertidumbre» (de débil a fuerte) mide la tolerancia de la ambigüedad.

Posteriormente se identificó una quinta dimensión, la «orientación a largo plazo» en la vida frente a una «orientación a corto plazo», es lo que BOND (1987) denominó el «dinamismo de Confucio» y trata de medir la búsqueda de la virtud por parte de la sociedad.

II. CÁLCULO DEL ÍNDICE DE HOFSTEDE

Partiendo de las tablas elaboradas por HOFSTEDE (1980) debemos referenciar las puntuaciones con respecto a España, ya que será el país-base para interpretar las comparaciones. Para ello, KOGUT y SINGH (1988: 422) desarrollaron la siguiente fórmula que nos permite elegir el

país de referencia: $DC_j = \sum_{i=1}^4 \left\{ \left(I_{ij} - I_{iu} \right)^2 / V_i \right\} / 4$, donde I_{ij} se refiere a

la *i*-ésima dimensión cultural del *j*-ésimo país; V_i es la varianza del índice de la *i*-ésima dimensión; *u* indica el país de referencia (en nuestro caso España), y DC_j es la diferencia cultural del país *j*-ésimo con respecto a España.

De esta forma hemos elaborado el cuadro A.1, donde se recogen las puntuaciones de cada una de las cinco dimensiones y se aplica la citada fórmula para calcular la distancia cultural. Sin embargo, la quinta dimensión ha tenido que ser excluida ya que no contamos con el dato correspondiente a España.

CUADRO A.1
ÍNDICES DE DISTANCIA CULTURAL

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	DC
África Occidental*	77	20	46	54	16	1,0728
África Oriental*	64	27	41	52	25	0,7676
Alemania	35	67	66	65	31	0,9993
Argentina	49	46	56	86		0,1931
Australia	36	90	61	51	31	1,6702
Austria	11	55	79	70		2,3254
Bélgica	65	75	54	94		0,4056
Brasil	69	38	49	76	65	0,2293

CUADRO A.1 (Cont.)

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	DC
Canadá	39	80	52	48	23	1,2287
Chile	63	23	28	86		0,4855
China	80	20	66	40	118	2,0435
Colombia	67	13	64	80		1,0212
Corea del Sur	60	18	39	85	75	0,4541
Costa Rica	35	15	21	86		1,1268
Dinamarca	18	74	16	23		3,3064
Ecuador	78	8	63	67		1,4853
El Salvador	66	19	40	94		0,4916
España	57	51	42	86		0
Estados Unidos	40	91	62	46	29	1,8111
Filipinas	94	32	64	44	19	2,0443
Finlandia	33	63	26	59		0,8905
Francia	68	71	43	86		0,2304
Grecia	60	35	57	112		0,5738
Guatemala	95	6	37	101		1,7427
Hong Kong	68	25	57	29	96	1,9327
Hungría	46	55	88	82		1,6715
India	77	48	56	40	61	1,2996
Indonesia	78	14	46	48		1,4450
Irán	58	41	43	59		0,3609
Irlanda	28	70	68	35		2,2610
Israel	13	54	47	81		1,1109
Italia	50	76	70	75		0,9232
Jamaica	45	39	68	13		2,9789
Japón	54	46	95	92	80	2,1426
Malasia	104	26	50	36		2,6253
México	81	30	69	82		1,0546
Noruega	31	69	8	50	20	1,9439
Nueva Zelanda	22	79	58	49	30	1,7915
Países Árabes*	80	38	52	68		0,5799

CUADRO A.1 (Cont.)

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	DC
Países Bajos	38	80	14	53	44	1,6082
Pakistán	55	14	50	70	0	0,7179
Panamá	95	11	44	86		1,4560
Perú	64	16	42	87		0,5248
Polonia	68	60	64	93		0,4855
Portugal	63	27	31	104		0,4865
Reino Unido	35	89	66	35	25	2,4267
República Checa	57	58	57	74		0,2520
Singapur	74	20	48	8	48	3,2405
Sudáfrica	49	65	63	49		1,0458
Suecia	31	71	5	29	33	2,9896
Suiza	34	68	70	58		1,3442
Tailandia	64	20	34	64	56	0,6772
Taiwán	58	17	45	69	87	0,6029
Turquía	66	37	45	85		0,1318
Uruguay	61	36	38	100		0,1980
Venezuela	81	12	73	76		1,7040

PDI → «Distancia al poder»; IDV → «Individualismo»; MAS → «Masculinidad»; UAI → «Control de la incertidumbre»; LTO → «Orientación al largo plazo»; DC → «Distancia cultural».

* Valores estimados:

Países Árabes → Egipto, Irak, Kuwait, Líbano, Libia, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos; África Oriental → Etiopía, Kenia, Tanzania, Zambia; África Occidental → Ghana, Nigeria, Sierra Leona.

Fuente: Elaboración propia a partir de HOFSTEDE (2001).

III. APLICACIÓN A NUESTRO ESTUDIO

En el análisis que hemos realizado se ha optado por descartar el índice de HOFSTEDE debido a la falta de consistencia con nuestro estudio.

Así pues, podemos encontrar en la literatura ciertas críticas que sugieren cautela en su uso. Entre ellas tenemos la antigüedad del estudio, ya que se realizó en los años setenta y no ha sido actualizado desde enton-

ces. La falta de consideración de las diferencias culturales en el interior de cada país (DORFMAN y HOWELL, 1988; NICHOLSON, 1991; ROBERTS y BOYACIGILLER, 1984; ARMSTRONG, 1996). Otros investigadores han criticado la poca información obtenida de los ítems que miden cada dimensión (ROBINSON, 1983) así como la calificación de las dimensiones (JAEGER, 1986; TRIANDIS, 1982). Finalmente, el hecho de que todos los encuestados pertenecían a la misma empresa en los distintos países —IBM— (JAEGER, 1986), esto puede producir un sesgo en los resultados, ya que se puede estar midiendo la cultura organizacional de IBM en lugar de la cultura nacional.

Además, en nuestro caso, el índice adolece de otro inconveniente, y es la limitación del estudio a ciertos países. De esta forma, nuestra muestra de empresas manufactureras españolas se dirige a un total de 38 países diferentes, de los cuales nueve quedan sin catalogar en el índice de HOFSTEDE.

El tratamiento habitual para puntuar estos casos ha venido siendo el cálculo de la media aritmética de los países circundantes. Para ello el cálculo se debería hacer a partir de los siguientes datos:

CUADRO A.2
PAÍSES SIN IDENTIFICAR EN EL ÍNDICE DE HOFSTEDE

Países de la muestra	Datos necesarios para su cálculo
Bolivia	Perú, Chile, Argentina, Brasil, Paraguay
Bulgaria	Yugoslavia, Grecia, Turquía, Rumania, Macedonia
Cuba	—
Marruecos	Argelia, Sahara Occidental
Rumania	Bulgaria, Yugoslava, Hungría, Ucrania, Moldova
Rusia	Finlandia, China, Mongolia, Georgia, Azerbaiyán, Ucrania, Belarús, Letonia, Estonia
Rep. de Trinidad y Tobago	—
Túnez	Argelia, Libia
Ucrania	Rusia, Belarús, Polonia, Eslovaquia, Hungría, Rumania, Moldova

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, ninguno de los países puede ser aproximado ya que también se carece de la información necesaria para ello. En algu-

nos casos por tratarse de islas (Cuba, República de Trinidad y Tobago), en otros casos por carecer de parte de los datos (Bolivia, Bulgaria, Rumania) y en otros por faltar la práctica totalidad de los mismos (Marruecos, Rusia, Túnez, Ucrania).

De esta forma podemos ver cómo si incluyésemos este índice para el análisis empírico estaríamos utilizando aproximaciones imprecisas o inventadas. Así como el hecho de que los datos originales arrojan resultados no siempre certeros, como puede ser el hecho de que —según este índice— España mantiene una menor distancia cultural con Turquía que con Chile.