

# Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede

*Pablo Farías Nazel*

*Universidad de Chile.  
pablofariasnazel@yahoo.com*

## Resumen

En los setenta, Hofstede (1980) identificó y cuantificó cuatro dimensiones de la cultura nacional. Dos décadas después, Fernández *et al.* (1997) cuantificaron estas cuatro dimensiones usando una escala distinta (Dorfman y Howell, 1988). Hofstede propone que variables económicas, demográficas y geográficas, entre otras, pueden afectar estas dimensiones. Consecuentemente, uno esperaría que las distancias culturales entre países no fuesen estáticas. Para comprobar esta hipótesis, se usó una medida estandarizada de distancia cultural en ambos estudios (Kogut y Singh, 1988). Posteriormente, se usó escalamiento multidimensional (EMD) para representar dichas distancias. Los análisis confirmaron la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Dimensiones culturales, distancias culturales, cultura nacional, Hofstede, escalamiento multidimensional.

## Changes in the Cultural Distances Between Countries: An Analysis of Hofstede's Culture Dimensions

### Abstract

In the seventies, Hofstede (1980) identified and quantified four dimensions of the national culture. Two decades later, Fernández *et al.* (1997) quantified these four dimensions using a different scale (Dorfman and Howell, 1988). Hofstede proposes that economic, demographic and geographic variables, among others, can affect these dimensions. Consequently, one would expect the cultural distances between countries not to be static. In order to verify this hypothesis, a standardized index of cultural distance was used in both studies (Kogut and Singh, 1988). Subsequently, multidimensional scaling (MDS) was used to represent these distances. The analyses performed confirmed the research hypothesis.

**Key words:** Cultural dimensions, cultural distance, national culture, Hofstede, multidimensional scaling.

### INTRODUCCIÓN

Un importante número de investigaciones ha demostrado que la cultura nacional influye en aspectos tales como el proceso de toma de decisiones (Lu *et al.*, 1999; Singhapakdi *et al.*, 1994; Swaidan y Hayes, 2005; Vitell *et al.*, 1993), la sensibilidad a los problemas éticos (Armstrong, 1996; Swaidan y Hayes, 2005), el intercambio comercial (Aviv *et al.*, 1997; Heide, 1994; Lee y Jang, 1998), el comportamiento del consumidor (Dawar *et al.*, 1996; De Mooij y Hofstede, 2002; Erickson *et al.*, 1984), la tasa de adopción de nuevos productos y servicios (Dwyer *et al.*, 2005), el desarrollo de estrategias de compensación e incentivos (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991; Hodgetts y Luthans, 1993), las prácticas de recursos humanos (Aycan *et al.*, 2000; Ryan *et al.*, 1999), etc. Sin lugar a dudas, las diferencias que se presentan en la forma de pensar, actuar y reaccionar frente a diversas situaciones en distintos países tiene un gran impacto sobre todas las áreas de las ciencias sociales. Debido a esto

adquiere gran importancia el hecho de poder reconocer y medir las distancias entre las culturas nacionales.

En los setenta, Geert Hofstede (1980) identificó y cuantificó cuatro dimensiones de la cultura nacional: Distancia de poder (*Power Distance Index*, PDI), Aversión a la incertidumbre (*Uncertainty Avoidance Index*, UAI), Individualismo (*Individualism Index*, IDV) y Masculinidad (*Masculinity Index*, MAS). Dos décadas después, Fernández *et al.* (1997) cuantificaron estas cuatro dimensiones usando una escala distinta (Dorfman y Howell, 1988) a la utilizada por Hofstede, en nueve países, siete de los cuales (Alemania, Chile, Japón, México, USA, Venezuela y Yugoslavia) coinciden con los países analizados por Hofstede.

Hofstede (1980; 2001) propone que variables económicas (*e.g.*, PNB per capita), demográficas (*e.g.*, tamaño de la población), geográficas (*e.g.*, clima), entre otras, pueden afectar las dimensiones de la cultura nacional. Como consecuencia, uno esperaría que las distancias culturales entre países no fuesen estáticas. Pese a esto, Hofstede (1980; 2001) plantea que las dimensiones culturales son estables en el mediano plazo. Como resultado, Hofstede utiliza actualmente en sus investigaciones los mismos índices calculados hace ya casi cuarenta años atrás (*e.g.*, De Mooij y Hofstede, 2002; Hofstede, 2001). El hecho de tener siete países en común en ambos estudios posibilita examinar si se han producido cambios en las distancias culturales entre países, y el hecho de que ambos estudios usen distintas escalas exige utilizar una medida estandarizada para analizar dicha evolución en las distancias culturales. Por lo tanto, con el objetivo de analizar posibles cambios en las distancias culturales entre países, se usó una medida estandarizada de distancia cultural (Kogut y Singh, 1988). Posteriormente, se recurrió a escalamientos multidimensionales (EMD) para representar de forma gráfica dichas distancias.

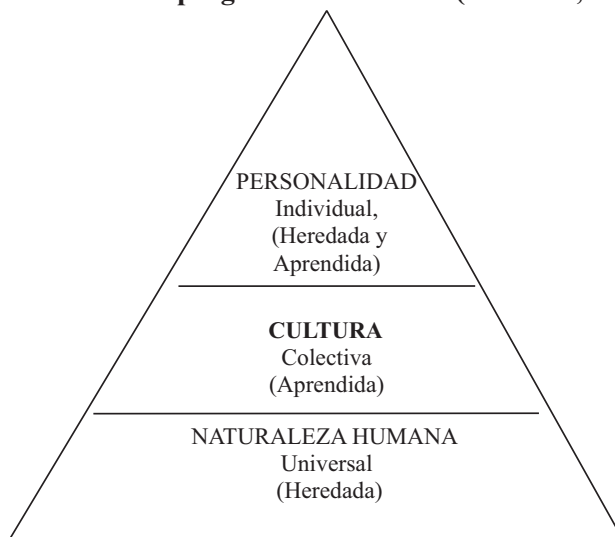
## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. Cultura nacional

Siguiendo a Hofstede (1991; 1994), se define “cultura” como la programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo o categoría de personas de los de otros. Los programas mentales pueden ser heredados (transferidos a través de nuestros genes), o pueden ser aprendidos después de nacer. Hofstede (2001) define tres niveles de pro-

gramación mental: individual, colectiva, universal (Figura 1). Hofstede (2001) señala que a nivel individual (personalidad), al menos una parte de la programación mental debe ser heredada; de lo contrario, es difícil explicar diferencias en habilidades y temperamento entre niños de una misma familia y criados en un mismo ambiente social. A nivel colectivo (cultura), la mayoría de nuestra programación mental es aprendida; Hofstede (2001) lo ejemplifica a través de los estadounidenses, quienes a pesar de representar una diversidad de legados genéticos, muestran una programación mental colectiva que es claramente percibida por un observador externo. El nivel universal de la programación mental es compartido por todos los seres humanos y es intrínseco a la naturaleza humana. La naturaleza humana es heredada a través de los genes, determinando nuestro funcionamiento físico y psicológico básico. La capacidad humana de sentir miedo, furia, amor, placer, enojo, etc., pertenecen a este nivel de programación mental. Por otra parte, Hofstede se refiere a grupo como el conjunto de personas que mantienen contacto unas con otras, y una categoría consiste de personas que, sin necesariamente tener contacto entre ellas, tienen algo en común. Por ejemplo, todas las mujeres ejecutivas, las personas que nacieron antes de 1940, los habitantes de Chile, etc. (Hofstede, 1991).

**Figura 1.**  
**Los 3 niveles de programación mental (Hofstede, 2001)**



La definición de cultura propuesta por Hofstede se refiere más tangiblemente a fortalecer las características personales que sean comunes y estándares en una sociedad dada (Nakata y Sivakumar, 1996). Dado que existe una gran variedad de personalidades individuales en cualquier sociedad, aquélla que se observa con mayor frecuencia (en términos estadísticos) ha sido usada para aproximarse a la cultura nacional (Clark, 1990; Nakata y Sivakumar, 1996). El término “cultura” en este sentido puede ser aplicado a naciones, organizaciones, ocupaciones y profesiones, grupos religiosos, grupos étnicos, etc. Sin embargo, las manifestaciones de cultura a esos diferentes niveles varía considerablemente (Hofstede, 1991; 1994). El concepto de cultura es aplicable estrictamente hablando, más a sociedades que a naciones. Sin embargo, muchas naciones históricamente han desarrollado una forma conjunta, aun si estas naciones consisten de grupos claramente diferentes y aun si estas naciones contienen minorías menos integradas (Hofstede, 1991). Ello pues, al interior de las naciones han existido a través del tiempo, “fuerzas” que posibilitan la integración: un lenguaje nacional dominante, medios masivos comunes, sistema educacional nacional, ejército nacional, sistema político nacional, representación nacional en eventos deportivos, mercados nacionales de productos y servicios, etc. (Hofstede, 1991; Hofstede, 2001). Aún cuando no se debe desconocer que también existen “fuerzas” que dificultan la integración. Por ejemplo, en cada nación existen grupos religiosos o étnicos que buscan su propia identidad.

### **1.2. Las dimensiones de la cultura nacional**

Hofstede (1991) define dimensión como un aspecto de una cultura que puede ser medido relativo a otras culturas. Hofstede (1980) identificó inicialmente cuatro dimensiones de cultura nacional que definen las diferencias culturales entre países: Distancia de Poder (PDI), Aversión a la Incertidumbre (UAI), Individualismo (IDV) y Masculinidad (MAS). Posteriormente, agregó una quinta dimensión propuesta por Bond *et al.* (1987), incorporándola en Hofstede y Bond (1988) con el nombre de Orientación de Largo Plazo (*Long-Term Orientation*, LTO). Dado que el índice LTO fue propuesto por Bond *et al.* (1987) a finales de los noventa, Hofstede (1980) y Fernández *et al.* (1997) no midieron esta dimensión en sus respectivos estudios.

Estudios independientes han identificado las mismas o similares dimensiones a las encontradas por Hofstede (e.g., Bond *et al.*, 1987; Fernández *et al.*, 1997; Hoppe, 1990; Ng *et al.*, 1982; Sondergaard, 1994). Estos estudios independientes soportan la robustez de la tipología de Hofstede, proveyendo una base para incrementar el entendimiento de las diferencias culturales entre países (Lu *et al.*, 1999). La tipología de Hofstede es una de las más importantes y populares teorías de tipos de cultura (Sondergaard, 1994). Por ejemplo, la *Social Science Citation Index* (SSCI) incluye 1036 artículos en revistas académicas que citan a Hofstede (1980) sólo en el período de 1980 a 1993. No obstante, varios autores han criticado las dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede, criticando por ejemplo, la poca información que se obtiene de los ítems que miden cada dimensión (Robinson, 1983), que la muestra original utilizada estaba compuesta únicamente de empleados de la multinacional IBM, sesgando los resultados (Jaeger, 1986), que estas dimensiones son sólo a nivel nacional y no a nivel individual (Armstrong, 1996), etc. Adicionalmente, es necesario señalar el hecho de que se han desarrollado otras dimensiones de cultura en la literatura (tanto teóricas como empíricas) relacionadas en mayor o menor medida a las originalmente propuestas por Hofstede (Hofstede, 2001; Hall, 1976; Hall y Hall, 1990; Ogliastrì *et al.*, 1999; Pollay, 1983; Singh, 2004; Trompenaars, 1994). Dicho esto, se describen a continuación las cinco dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede (2001):

*Distancia de Poder (PDI)*. La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones (Aycan *et al.*, 2000; De Mooij y Hofstede, 2002; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1980; 1991; 1994; 2001; Hofstede *et al.*, 1990; Ryan *et al.*, 1999; Shane, 1995). Las “instituciones” son los elementos básicos de la sociedad tales como la familia, la escuela, y la comunidad; las “organizaciones” son los lugares donde las personas trabajan (Hofstede, 1991). Un alto PDI indica que las desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad. Estas sociedades son más probables de seguir un sistema de castas con baja movilidad ascendente entre sus miembros (Hofstede, 2001). Estas sociedades aceptan diferencias en poder y riqueza con mayor facilidad que sociedades con bajos PDI (Nakata y Sivakumar, 1996). Un bajo PDI indica que la sociedad no promueve las diferencias de poder y riqueza entre individuos (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991; Hofstede, 2001).

*Aversión a la Incertidumbre (UAI).* La aversión a la incertidumbre es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas (Hofstede, 1980; 2001). Las situaciones no estructuradas son nuevas, desconocidas, sorprendidas e inusuales. El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable (Hofstede, 2001). Hofstede (1994) señala que también esta dimensión puede ser definida como el grado en el cual las personas en un país prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas. Un alto UAI indica que los ciudadanos del país tienen una baja tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad. Esto crea una sociedad orientada a las reglas, que instruye normas, leyes, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre (Dawar *et al.*, 1996; De Mooij y Hofstede, 2002; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 2001; Lu *et al.*, 1999; Nakata y Sivakumar, 1996; Shane, 1995; Swaidan y Hayes, 2005). Estas reglas pueden ser escritas, pero también pueden ser no escritas y seguidas por tradición (Hofstede, 1994; Stohl, 1993). En culturas con alto UAI la gente busca situaciones estructuradas, conocer con precisión qué va a ocurrir (Ogliastri *et al.*, 1999; Ryan *et al.*, 1999; Triandis, 1990; 2004). En estos casos, la predicción de los eventos futuros es altamente valorado (Triandis, 2004). Por otro lado, un bajo UAI indica que la sociedad tiene una menor preocupación por la incertidumbre y la ambigüedad. Esto se refleja en una sociedad menos orientada a las reglas, que acepta más fácilmente el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos, y una sociedad que adquiere más y mayores riesgos (Armstrong, 1996; Hofstede, 1984; 2001; Swaidan y Hayes, 2005).

*Individualismo (IDV).* La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo (Hofstede, 1994). Es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, cohesividad social e intensa sociabilización (Hofstede, 1980; 1984; 2001; Nakata y Sivakumar, 1996; Swaidan y Hayes, 2005; Triandis, 2004). Un alto IDV indica que la individualidad y los derechos individuales son supremos dentro de la sociedad. Las sociedades individualistas tienden a creer que los intereses personales son más importantes que los intereses de grupo (Hofstede, 1984; Lu *et al.*, 1999; Peabody, 1985). Un bajo IDV caracteriza a socie-

dades de una naturaleza más colectivista con lazos cercanos entre los individuos. Las culturas colectivistas muestran un alto grado de comportamiento e interés grupal para promover su continua existencia, manteniéndose emocionalmente más ligados a sus *in-groups* y ubicando sus objetivos personales, motivaciones y deseos cerca de aquellos *in-groups* (Kagitcibasi, 1997; Nakata y Sivakumar, 1996; Swaidan y Hayes, 2005). Los *in-groups* son generalmente caracterizados por las similitudes entre sus miembros y un sentido de “destino común” que tienen los individuos con su grupo, el cual puede ser la familia, amigos, partidos políticos, clases sociales o grupos religiosos (Triandis, 1995). En estas culturas, cuando las necesidades individuales y de grupo entran en conflicto, se espera que el individuo renuncie a sus necesidades individuales a favor de las necesidades del grupo (Ramamoorthy y Carroll, 1998).

*Masculinidad (MAS)*. Hofstede (1994) define esta dimensión como el grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el rol femenino. Hofstede (1985) define Masculinidad como una preferencia por el logro, heroísmo, asertividad y éxito material. Una sociedad más “masculina” (alto MAS) otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más “femenina” (bajo MAS) otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad (Dawar *et al.*, 1996; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1980; 1983; 1984; 1991; Hofstede *et al.*, 1990; Nakata y Sivakumar, 1996; Peabody, 1985; Swaidan y Hayes, 2005). En una cultura “masculina” se dice que “se vive para trabajar”, en cambio, en una cultura “femenina” se dice que se “trabaja para vivir” (Helgstrand y Stuhlmaier, 1999; Hofstede, 1980; 2001).

*Orientación de Largo Plazo (LTO)*. El índice LTO se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede, 2001). Un alto LTO indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy (Swaidan y Hayes, 2005). Un bajo LTO indica que la sociedad no refuerza el concepto de orientación de largo plazo. En estas culturas, los cambios pueden ocurrir más rápidamente, debido a



que los compromisos de largo plazo no son impedimentos del cambio (Hofstede, 2001; Hofstede y Bond, 1988).

### **1.3. Hipótesis**

Hofstede (1980; 2001) propone que variables económicas (*e.g.*, PNB per capita), demográficas (*e.g.*, tamaño de la población), geográficas (*e.g.*, clima), entre otras, pueden afectar las dimensiones de la cultura nacional.

Hofstede (2001) señala que el tamaño de la población puede estar correlacionado positivamente con el índice PDI, debido a que sistemas sociales grandes por definición presentan una mayor distancia entre el primer y el último individuo. Por otro lado, Hofstede (2001) sugiere que el PNB per capita (riqueza) puede estar correlacionado negativamente con el índice PDI, debido a que un mayor nivel de riqueza acompañado al crecimiento de los estratos medios, puede construir un acercamiento entre poderosos y menos poderosos.

Hofstede (2001) sugiere que un rápido crecimiento económico (PNB per capita) puede producir ansiedad (mayor UAI) en la población.

También muestra que el índice IDV y el PNB per capita están correlacionados positivamente. Además, analiza la causalidad entre ambas variables y considera que el PNB per capita puede causar mayor individualismo (IDV), debido a que los individuos de sociedades de alto PNB per capita poseen mayores recursos para tener “sus propias cosas” (su propio televisor, una moto o auto propio, casa propia, etc.).

Por otro lado, observa una correlación positiva entre el índice MAS y el tamaño de la población. Asimismo, el crecimiento de la población depende fuertemente del tamaño de las familias. Levinson, (1977) después de revisar una serie de estudios antropológicos de culturas tradicionales, concluye que la población aumenta cuando la mujer es relativamente sumisa al hombre. La *UNICEF* (1995) muestra que si la mujer pudiese elegir el número de hijos, ellas podrían tener (en promedio) 1,41 hijos menos.

Como consecuencia, dado que las variables económicas, demográficas y geográficas, entre otras, varían de manera heterogénea entre países (IMD, 2005), uno esperaría que las distancias culturales entre países no fuesen estáticas a través del tiempo.

## 2. INVESTIGACIÓN

### 2.1. Evolución de las cuatro dimensiones de Hofstede

El estudio de Hofstede (1980) se sustenta en un banco de datos de una encuesta efectuada a los empleados de IBM en un total de 40 países. La encuesta fue realizada entre los años 1967 y 1973, produciendo más de 116 mil cuestionarios. Para ese estudio en particular se tomaron en cuenta 26 preguntas de las 150 preguntas originales que incluía el cuestionario de IBM (Hofstede, 1980; 2001). Por otro lado, el estudio de Fernández *et al.* (1997) fue realizado en los años 1989 y 1990, en nueve países, abarcando cuatro continentes. La muestra consistió de 7201 empleados de nivel profesional de negocios y estudiantes de negocios avanzados. Siete de estos países habían sido incluidos en el estudio de Hofstede (Alemania, Chile, Japón, México, USA, Venezuela y Yugoslavia), agregando a China y a Rusia. El tener siete países en común en ambos estudios posibilita examinar si se han producido cambios en las distancias culturales entre países.

Fernández *et al.* (1997), a diferencia de Hofstede (Metodología de Hofstede, 2001, siguen la metodología desarrollada por Dorfman y Howell (1988) para cuantificar las dimensiones culturales de Hofstede. Por lo tanto, ambos estudios difieren en las escalas utilizadas para medir cada una de las cuatro dimensiones (Cuadro 1). Si se desea comparar directamente los índices de los estudios de Hofstede (1980) y Fernández *et al.* (1997), estos índices se deben estandarizar, obteniendo índices con distribuciones de media cero y varianza uno. Los índices para los siete países en las cuatro dimensiones pueden ser estandarizados de la siguiente manera: el índice estandarizado resulta de restar al índice original del país la media del índice en los siete países y dividir esa resta por la desviación estándar del índice en los siete países. En el Cuadro 1 se presentan los índices originales y en la Cuadro 2 se presentan los índices estandarizados de cada dimensión para los siete países analizados.

### 2.2. Evolución de las distancias culturales entre los siete países

Con el objetivo de comprobar la hipótesis de que las distancias culturales entre países no son estáticas, se usó una medida estandarizada de distancia cultural (Kogut y Singh, 1988). Este índice combina las cuatro dimensiones culturales de Hofstede en una medida agregada de distancias culturales entre países. Este índice ha sido ampliamente usado en in-

**Cuadro 1**  
**Índices originales**

	Hofstede (1980)				Fernández et al. (1997)			
	PDI	UAI	IDV	MAS	PDI	UAI	IDV	MAS
Alemania	35	65	67	66	11,89	12,36	11,64	10,46
Chile	63	86	23	28	12,71	14,73	12,17	12,1
Japón	54	92	46	95	10,38	12,87	10,91	12,18
México	81	82	30	69	14,15	12,31	12,23	12,54
USA	40	46	91	62	12,7	14,88	13,41	10,46
Venezuela	81	76	12	73	12,15	14,08	11,83	10,49
Yugoslavia	76	88	27	21	11,81	13,53	12,14	11,36
<b>Media</b>	<b>61,43</b>	<b>76,43</b>	<b>42,29</b>	<b>59,14</b>	<b>12,26</b>	<b>13,54</b>	<b>12,05</b>	<b>11,37</b>
<b>Varianza</b>	<b>365,6</b>	<b>259,29</b>	<b>778,57</b>	<b>675,81</b>	<b>1,31</b>	<b>1,14</b>	<b>0,57</b>	<b>0,83</b>

Fuente: Hofstede (1980), Fernández *et al.* (1997).

**Cuadro 2**  
**Índices estandarizados**

	Hofstede (1980)				Fernández et al. (1997)			
	PDI	UAI	IDV	MAS	PDI	UAI	IDV	MAS
Alemania	-1,38	-0,71	0,89	0,26	-0,32	-1,10	-0,54	-1,00
Chile	0,08	0,59	-0,69	-1,20	0,40	1,12	0,16	0,80
Japón	-0,39	0,97	0,13	1,38	-1,64	-0,62	-1,51	0,89
México	1,02	0,35	-0,44	0,38	1,66	-1,15	0,24	1,28
USA	-1,12	-1,89	1,75	0,11	0,39	1,26	1,81	-1,00
Venezuela	1,02	-0,03	-1,09	0,53	-0,09	0,51	-0,29	-0,97
Yugoslavia	0,76	0,72	-0,55	-1,47	-0,39	-0,01	0,12	-0,01
<b>Media</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Varianza</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Hofstede (1980), Fernández *et al.* (1997).

vestigaciones (e.g., Agarwal, 1994; Barkema *et al.*, 1996; Roth y O'Donnel, 1996). Esta medida de distancia cultural se forma a partir del promedio de las desviaciones de los índices (I) entre el país "X" y el país "Y" en cada una de las "i" dimensiones, corregidas por la varianza (V) de cada "i" dimensión (Kogut y Singh, 1988). Algebraicamente, el índice de Distancia Cultural (*Cultural Distance*) entre el país "X" y el país "Y" es el siguiente (Ecuación 1):

$$DCx = \left\{ \sum_{i=1}^4 \frac{(I_{iy} - I_{ix})^2}{V_i} \right\} / 4 \quad (1)$$

Usando como variables de entrada las distancias culturales calculadas para los años 70 y para los años 90 (Cuadros 3 y 4), se recurrió a escalamientos multidimensionales (EMD) para graficar estas distancias entre los siete países. Las coordenadas para cada país que entregó el programa SPSS 11.5 se presentan en el Cuadro 5. La Figura 2 muestra la representación gráfica de las distancias culturales encontradas entre los siete países utilizando los datos de Hofstede (1980). Los índices de ajuste de este análisis de EMD (Stress = ,02130; RSQ = ,99771) resultan muy adecuados (Hair *et al.*, 1999). Cabe señalar que el Stress mide el mal ajuste o la proporción de la varianza de los datos de escala óptima que no explica el EMD. Como referencia un Stress del 0,20 ó superior es considerado malo; 0,05 es considerado bueno y bajo 0,025 es considerado excelente (Malhotra, 2004). Por su parte, RSQ (R cuadrado) indica la proporción de varianza de los datos de escala óptima que pueden explicarse con el EMD, considerándose aceptables valores de 0,60 en adelante (Malhotra, 2004). De acuerdo a la Figura 2, es posible observar cuatro grupos de países en los 70: Chile y Yugoslavia; USA y Alemania; México y Venezuela; y Japón.

La Figura 3 (EMD; Stress = ,05115; RSQ = ,98196) presenta las distancias culturales existentes entre los siete países, utilizando los datos de Fernández *et al.* (1997). De acuerdo con la Figura 3, es posible observar en los 90 la disgregación de estos cuatro grupos de países. En efecto, el cambio en las distancias culturales entre países es estadísticamente significativo (t-value= 6,096, g.l.= 20, p-value ,001). Este resultado da soporte a la hipótesis de que las distancias culturales entre países no son estáticas. Por ejemplo, Venezuela se ha distanciado culturalmente de México, pero se ha acercado a Yugoslavia y Alemania (Cuadros 4 y 5).

**Cuadro 3**  
**Matriz de Distancias Culturales en los años 70**

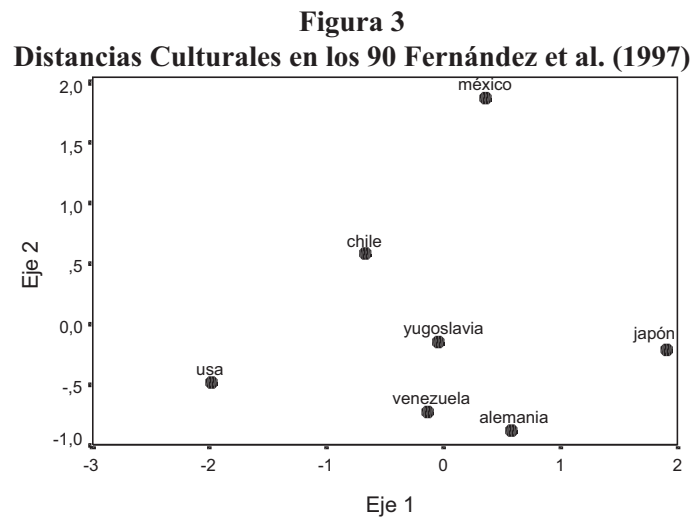
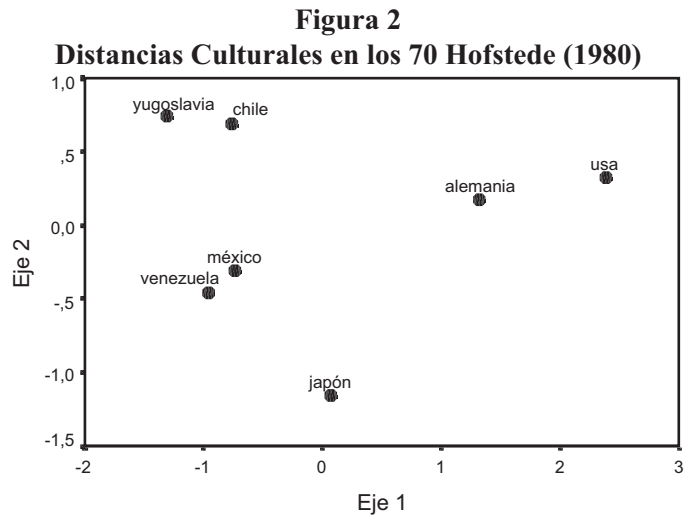
	ALE	CHI	JAP	MEX	USA	VEN	YUG
Alemania	–	2,12	1,40	2,17	0,56	2,55	2,92
Chile	2,12	–	1,92	0,87	3,82	1,11	0,14
Japón	1,40	1,92	–	0,93	3,23	1,30	2,49
México	2,17	0,87	0,93	–	3,61	0,14	0,91
USA	0,56	3,82	3,23	3,61	–	4,07	4,52
Venezuela	2,55	1,11	1,30	0,14	4,07	–	1,23

**Cuadro 4**  
**Matriz de Distancias Culturales en los años 90**

	ALE	CHI	JAP	MEX	USA	VEN	YUG
Alemania	–	2,29	1,62	2,43	2,89	0,68	0,65
Chile	2,29	–	2,49	1,74	1,49	0,98	0,63
Japón	1,62	2,49	–	3,59	5,54	2,15	1,35
México	2,43	1,74	3,59	–	3,76	2,78	1,79
USA	2,89	1,49	5,54	3,76	–	1,29	1,50
Venezuela	0,68	0,98	2,15	2,78	1,29	–	0,36

**Cuadro 5**  
**Coordenadas de los mapas por nación**

	Hofstede (1980)		Fernández et al. (1997)	
	Eje 1	Eje 2	Eje 1	Eje 2
Alemania	1,3201	0,1747	0,5859	-0,8849
Chile	-0,7676	0,6922	-0,6753	0,5773
Japón	0,0654	-1,1584	1,9086	-0,2144
México	-0,7393	-0,3098	0,3564	1,8748
USA	2,3849	0,3222	-1,9876	-0,4814
Venezuela	-0,9548	-0,4585	-0,1407	-0,727



## CONCLUSIONES

Es posible argumentar que los países que presentan valores en común pueden desarrollar mejores relaciones (Morgan y Hunt, 1994). Los cambios en las distancias culturales entre países conlleva importantes consecuencias en todos los ámbitos de las ciencias sociales; por lo tanto, asimilar estos cambios provee una importante fuente de ventaja compe-

titiva para las organizaciones que consideren dichos cambios (e.g., en la formulación de sus estrategias).

Es de esperar que en el futuro tanto investigadores como administradores puedan contar con estudios que incorporen en su análisis un mayor número de países, de manera de poder evaluar la evolución tanto en las dimensiones como en las distancias culturales y su potencial impacto en los diversos ámbitos de las ciencias sociales.

### **Bibliografía**

- AGARWAL, S. 1994. "Influence of Formalization on Role Stress", **Journal of International Business Studies**, Vol. 24 (4), pp. 715-740.
- ARMSTRONG, R. 1996. "The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing", **Journal of Business Ethics**, Vol. 15 (11), pp. 1199-1208.
- AVIV, S., ROSE, G. y KROPP, F. 1997. "Conflict in International Channels of Distribution", **Journal of Global Marketing**, Vol. 11 (2), pp. 5-22.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., STAHL, G. y KURSHID, A. 2000. "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 49 (1), pp. 192-221.
- BARKEMA, H., BELL, J. y PENNING, J. 1996. "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning", **Strategic Management Journal**, Vol. 17, pp. 151-166.
- BOND, M. *et al.* 1987. "Chinese values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 18 (June) 2, pp. 143-164.
- CLARK, T. 1990. "International Marketing and National Character: A review and proposal for an integrative theory", **Journal of Marketing**, Vol. 54 (October), pp. 66-79.
- DAWAR, N., PARKER, P. y PRICE, L. 1996. "A cross-cultural study of interpersonal information exchange", **Journal of International Business Studies**, Vol. 27 (3), pp. 497-516.
- DE MOOIJ, M. y HOFSTEDE, G. 2002. "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", **Journal of Retailing**, Vol. 78, pp. 61-69.
- DORFMAN, P. y HOWELL, J. 1988. "Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited", In R.N. Farmer &

- E.G.McGoun (Eds), **Advances in International Comparative Management**, Vol. 3, pp. 127-150. Greenwich, CT: JAI Press.
- DWYER, S., MESAK, H. y HSU, M. 2005. "An Exploratory Examination of the Influence of National Culture on Cross-National Product Diffusion", **Journal of International Marketing**, Vol. 13 (2), pp. 1-28.
- ERICKSON, G., JOHANSSON, J. y CHAO, P. 1984. "Image Variables in multi-attribute product evaluations: Country of origin effects", **Journal of Consumer Research**, Vol. 11 (Sept.), pp. 697-700.
- FERNÁNDEZ, D., CARLSON, D., STEPINA, L. y NICHOLSON, J. 1997. "Hofstede's Country Classification, 25 years later", **The Journal of Social Psychology**, Vol. 137, pp. 43-55.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y WELBOURNE, T. 1991. "Compensation strategies in a global context", **Human Resource Planning**, Vol. 14 (1), pp. 29-41
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W. 1999. **Análisis Multivariante**, Quinta Edición, Prentice Hall.
- HALL, E. (1976). **Beyond Culture**, Garden City, New York: Doubleday.
- HALL, E. y HALL, M. 1990. **Understanding Cultural Differences**, Maine: Intercultural Press, Inc.
- HEIDE, J. 1994. "Interorganizational Governance in Marketing Channels", **Journal of Marketing**, Vol. 58, pp. 71-85.
- HELGSTRAND, K. y STUHLMACHER, A. 1999. "National culture: An influence on leader evaluations?" **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 7 (2), pp. 153-168.
- HODGETTS, R. y LUTHANS, F. 1993. "U.S. multinationals' compensation strategies for local management: Cross-cultural implications", **Compensation & Benefits Review**, Vol. 25 (2), pp. 42-48.
- HOFSTEDE, G. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in work-related values**, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. 1983. "National Cultures in four Dimensions: A research-Based Theory of Cultural differences among nations". **International Studies of Management & Organization**, Vol. 13 (1, 2), pp. 46-74.
- HOFSTEDE, G. 1984. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related values**, Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G. 1985. "The Interaction between National and Organizational Value Systems," **Journal of Management Studies**, Vol. 22 (4), pp. 347-357.
- HOFSTEDE, G. 1991. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill.



- HOFSTEDE, G. 1994. "Management Scientists are human", **Management Science**, 40 (January), Vol. 1, pp. 4-13.
- HOFSTEDE, G. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations**, 2<sup>nd</sup> Edition, USA, CA: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. y BOND, M. 1984. "Hofstede's Culture Dimensions: An independent validation using rokeach's value survey," **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 15 (December), pp. 417-433.
- HOFSTEDE, G. y BOND, M. 1988. "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," **Organizational Dynamics**, Vol. 16 (Spring), pp. 5-21.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. y SANDERS, G. 1990. "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, pp. 286-316
- HOPPE, M. 1990. **A replication of Hofstede's culture dimensions**, Ph.D. dissertation: Chapel Hill: University of North Carolina.
- IMD. 2005. **IMD World Competitiveness Yearbook 2005**, Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- JAEGER, A. 1986. "Organization development and national culture: Where's the fit?", **Academy of Management Review**, Vol. 11, pp. 178-190.
- KAGITCIBASI, C. 1997. "Individualism and Collectivism", **Handbook of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 3: Social Behavior and Applications, pp. 1-49.
- KOGUT, B. y SINGH, H. 1988. "The effect of national culture on the choice of entry mode", **Journal of International Business Studies**, Vol. 19(3), pp. 411-433.
- LEE, D., y JAN, J. 1998. "The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers: Evidence from Small and Medium Sized Australian Exporters", **Journal of Small Business management**, Vol. 3 (4), pp. 12-23.
- LEVINSON, D. 1977. "What have we learned from cross-cultural surveys?", **American Behavioral Scientist**, Vol. 20, pp. 757-792.
- LU, L., ROSE, G. y BLODGETT, J. 1999. "The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study", **Journal of Business Ethics**, Vol. 18 (1), pp. 91-105.
- MALHOTRA, N. 2004. **Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado.**, Cuarta Edición, Prentice Hall.
- MORGAN, R. y HUNT, S. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 28, pp. 20-38.

- NAKATA, C. y SIVAKUMAR, K. 1996. "National culture and new product development: An integrative review", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (1), pp. 61-72.
- NG, S. *Et al.* 1982. "Human values in nine countries", in **Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology**, R. Rath, ed. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.
- OGLIASTRI, E., MCMILLEN, C., ALTSCHUL, C., ARIAS, M., DE BUSTAMANTE, C., DÁVILA, C., DORFMAN, P., FERREIRA DE LA COLLETA, M., FIMMEN, C., ICKIS, J. y MARTÍNEZ, S. 1999. "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", **Revista Latinoamericana de Administración**, Vol. 22, pp. 29-57.
- PEABODY, D. 1985. **National Characteristics**, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- POLLAY, W. 1983. "Measuring the Cultural Values Manifest in Advertising", In **Current Issues and Research in Advertising**, eds. James H. Leigh and Claude R. Martin Jr., Ann Arbor, MI: University of Michigan Graduate School of Business Division of Research.
- RAMAMOORTHY, N. y CARROLL, S. 1998. "Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices", **Human Relations**, Vol. 51 (5), pp. 571-588
- ROBINSON, R. 1983. "Review of Culture's consequences: International differences in work-related values", **Work and Occupations**, Vol. 10, pp. 110-115.
- ROTH, K. y O'DONNELL, S. 1996. "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 39 (3), pp. 678-704.
- RYAN, A., MCFARLAND, L., BARON, H. y PAGE, R. 1999. "An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice", **Personnel Psychology**, Vol. 52 (2), pp. 359-391.
- SHANE, S. 1995. "Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles", **Journal of International Business Studies**, Vol. 26 (1), pp. 47-68.
- SINGH, N. 2004. "From Cultural Models to Cultural Categories: A framework for Cultural Analysis", **Journal of American Academy of Business**, September, pp. 95-101.
- SINGHAPAKDI, A., VITELL, S. y LEELAKULTHANIT, O. 1994. "A Cross-Cultural Study of Moral Philosophies, Ethical Perceptions and Judgements: A comparison of American and Thai marketers", **International Marketing Review**, Vol. 11 (6), pp. 65-78.

- SONDERGAARD, M. 1994. "Research Note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications", **Organization Studies**, Vol. 15, pp. 447-456.
- STOHL, C. 1993. "European managers' interpretations of participation: A semantic network analysis", **Human Communication Research**, Vol. 20, pp. 97-117.
- SWAIDAN, Z. y HAYES, L. 2005. "Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda", **Journal of American Academy of Business**, Vol. 2 (March), pp. 10-15.
- TRIANDIS, H. 1990. "Theoretical concepts that are applicable to the analysis of ethnocentrism", In Brislin RW (Ed.), **Applied Cross-cultural Psychology**, Newbury Park, CA: SaRe.
- TRIANDIS, H. 1994. "Cross-cultural industrial and organizational psychology", In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 4, pp. 103-172. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- TRIANDIS, H. 1995. **Individualism & Collectivism**, Boulder, CO: Westview Press, Inc.
- TRIANDIS, H. 2004. "The many dimensions of culture", **Academy of management executive**, Vol. 18, pp. 88-93.
- TROMPENAARS, F. 1994. **Riding the waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business**, New York: Professional Publishing.
- UNICEF 1995. **The state of the world's children 1995**, New York: UNICEF/Oxford University Press.
- VITELL, S., NWACHUKWU, S. y BARNES, J. 1993. "The effects of Culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's Typology", **Journal of Business Ethics**, Vol. 12, pp. 753-760.