

La influencia de la cultura en la negociación

CAPITULO 3. Cultura

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.
Profesor patrocinante: Sr. Guillermo Ledermann.

Jan-Thorben Hinrichs

Valdivia Chile 2003

Contenido

CAPITULO 1. Introducción .	
CAPITULO 2. Negociaciones . .	
CAPITULO 3. Cultura .	1
3. CULTURA . .	1
3.1 Introducción al capítulo .	1
3.2 Definición de Cultura . .	2
3.3 Diferencias Culturales . .	3
CAPITULO 4. Influencias Culturales . .	
CAPITULO 5. Ejemplos Prácticos . .	
6. CONCLUSION .	
7.BIBLIOGRAFIA . .	

CAPITULO 3. Cultura

3. CULTURA

3.1 Introducción al capítulo

Según una conocida metáfora, la cultura es para los hombres como el agua para los peces. Mientras que este adentro, el pez no se da cuenta de que está en ella. Pero cuando sale de su espacio vital se da cuenta dolorosamente de la importancia fundamental que tiene el agua para él. Cuando los hombres salen de su cultura se pueden adaptar física- y psíquicamente al nuevo ambiente siempre y cuando estén conscientes de haber entrado en una cultura distinta. Es esencial enfrentarse a los cambios y tener la voluntad de asimilarse a la nueva cultura.

Estando en otra cultura uno, sobre todo, se da cuenta de su individualidad. Sus costumbres, reacciones y comportamiento ya no siempre son adecuados en el nuevo marco cultural. Los demás tienen otra visión del mundo, se visten diferentes, hablan otro idioma o dialecto y tienen otra forma de tratar a las personas. El proceso de adaptación no es fácil ni rápido y algunas personas nunca lo logran. Por esto es fundamental prepararse bien y reflexionar exhaustivamente sobre los cambios experimentados.

3.2 Definición de Cultura

La palabra Cultura originalmente viene del latín (cultura) y significaba cultivo. Tradicionalmente se usaba en el sentido de cultivar plantaciones.

*La cultura implica una convivencia de organismos, la cual está creada y planeada por seres humanos.*⁵⁵

En esta tesis se utilizará una definición menos tradicional:

*La cultura es un sistema simbólico de valores, ideas, creencias y actitudes el cual es aprendido y compartido, este sistema da forma y luego afecta a las percepciones y el comportamiento de los seres humanos que viven bajo ella.*⁵⁶

Algunas características esenciales de la cultura son:

no es innata, sino aprendida

posee varias facetas interrelacionadas, un cambio sobre cualquiera de ellas afectará a todo el sistema

está compartida por los miembros de un grupo y define las fronteras entre grupos distintos

Nacionalidad

Idioma

Educación

Profesión

Raíces de la cultura □ Grupo étnico

Religión

Familia

Género

Firma / Organización

El análisis cultural que se realiza en la siguiente parte se basa sobre todo en las publicaciones de los autores e investigadores Trompenaars & Hampden-Turner, Hofstede, Hall y Pinto.

Trompenaars & Hampden-Turner definen cultura como la forma en la cuál un grupo de personas resuelve problemas y dilemas.⁵⁷ Esto implica que los mismos problemas serán resueltos de distintas maneras, dependiendo del individuo y de su cultura. Otra definición sugiere que “cultura es un complejo que incluye conocimiento, fe, arte, ley,

⁵⁵ Multimedialexicon 2002

⁵⁶ www.definiciones.es/cultura del 8.5.2002

⁵⁷ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 6 “the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas”

moral, costumbres y otras capacidades y habilidades adquiridas por seres humanos como miembros de una sociedad.⁵⁸ Hofstede plantea que “cultura es como una programación mental o software: una programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otras.”⁵⁹ Cultura es al mismo tiempo, una influencia interna y externa que representa una cierta actitud y visión de la vida. El factor interno de la cultura es heredado, como las normas y valores culturales que son aprendidos durante la niñez. Los valores culturales son creencias de lo que es deseable, aceptadas por la mayoría. Las normas representan leyes no escritas que indican o prohíben comportamientos en situaciones especiales.⁶⁰

En adición a estos factores internos, uno también puede incluir las características que Trompenaars y Hampden-Turner (op. cit.) especifican en su trabajo. Según ellos, las diferencias culturales están basadas en tres pilares principales, “que surgen de las relaciones con otras personas, que se elaboraron durante el tiempo y que se relacionan con el ambiente. La manera de la cuál el individuo reacciona a estos desafíos depende de su cultura.

Hofstede describe cultura como una programación mental o software: “una programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otras.” Además señala la necesidad de distinguir entre, por lo menos, dos niveles de cultura: “a) cultura en el sentido de civilización y sus productos, y b) cultura en el sentido antropológico de adquiridas formas de pensar, sentir y actuar, lo que incluye mucho más que solamente civilización.”⁶¹ La segunda definición es utilizada por él y también lo será en el contexto de esta tesis.

3.3 Diferencias Culturales

Distinguir entre las culturas es muy difícil. No es exacto igualar una cultura con un país o una región, las culturas no conocen límites. Pero, ¿cómo se pueden demostrar las desigualdades existentes entre una cultura y la otra?

Algunos de los aspectos con los cuales es posible diferenciar estarán presentados en lo siguiente. Se explicarán las dimensiones culturales más utilizadas, las cuáles tampoco son cien por ciento exactas, pero ayudan bastante a comprender la influencia que tiene la cultura a la vida cotidiana igual que en las negociaciones.

⁵⁸ Hawkins, Best & Coney, 2001, p. 42 “culture is the complex whole that includes knowledge, belief, art, law, morals, customs, and any other capabilities and habits acquired by humans as members of society”

⁵⁹ Hofstede, 1991, p.5 “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another”

⁶⁰ Hawkins op. cit., 2001, p. 42

⁶¹ Hofstede, 1991, p. 5 “a) culture in the narrow sense of the ‘civilisation’ and its products, and b) culture in the anthropological sense of broad patterns of thinking, feeling, and acting, which includes much more than ‘civilisation’ alone”

3.3.1 El modelo de siete dimensiones de Trompenaars

Con su trabajo, Fons Trompenaars demostró la igualdad de derechos de todas las culturas. Durante su trabajo como asesor de gerencia se dio cuenta de las consecuencias fatales que surgen de la aplicación de modos gerenciales norteamericanos en otras culturas. Su opinión es que no existe "la" mejor forma de gerencia sino que siempre depende de la cultura nacional.⁶²

Para describir la variedad entera de una cultura, Trompenaars y Hampden-Turner usaron siete dimensiones para explicar el comportamiento típico de individuos dentro de una cierta cultura. El comportamiento se relaciona con la interacción de las personas con su ambiente. Como ya se mencionó antes, Trompenaars y Hampden-Turner discuten las "tres fuentes de desafío"⁶³ con que cada cultura tiene que enfrentarse.

Las relaciones con las que Trompenaars & Hampden-Turner caracterizan las diferencias culturales, son detectadas según las dimensiones siguientes:

1. Universalismo contra Particularismo
2. Individualismo contra Comunitarismo
3. Neutralidad contra Afectividad
4. Especificidad contra Difusión
5. Logro contra Atribución
6. Orientación interna versus externa
7. Percepción de Tiempo Secuencial contra Sincrónica

Estas dimensiones se explicarán a continuación.

Universalismo contra Particularismo

La primera dimensión en ser discutida contrasta reglas y relaciones, es decir el universalismo contra particularismo. Universalismo se define por "cómo nosotros juzgamos el comportamiento de otras personas". En los EE.UU. las reglas se apliquen a toda la gente por igual, ignorando su estatus en la sociedad o su procedencia. Los universalistas consideran a las otras personas como iguales. El caso extremo implica "la obligación de aceptar normas universales con las que la cultura está de acuerdo". En caso de una incidencia judicial, por ejemplo, se daría el mismo tratamiento a dos individuos, otorgando el mismo premio o castigo a diferentes personas. Por consiguiente, el comportamiento del universalista parece ser abstracto y demuestra sentimientos neutrales y fríos. Eso podría asustar a personas de otras culturas.⁶⁴

En contraste con eso, el particularismo se enfoca en "la naturaleza excepcional de las circunstancias actuales". Una persona de un país particularista, como Venezuela,⁶⁵

⁶² Blom/Meier, 2002, p. 35

⁶³ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 29 "three sources of challenge"

⁶⁴ Katrin Lux, 2001, 20

por ejemplo, mentiría en favor de un amigo para salvar a éste de ir a la Corte. En estos casos son las circunstancias actuales, las que influyen en la manera en que las personas juzgan a otras personas. Aquí, "no importa lo que dicen las reglas", las relaciones personales son cruciales. Los autores también defienden, que ambos tipos de culturas verían al otro como corrupto. Por un lado, las personas de un país universalista no confiarían en particularistas fácilmente, ya que ellos ayudarían a los amigos, sin importar lo que digan las reglas. Por otro lado, los particularistas dirían, que el compañero comercial de un país universalista no ayudaría a un amigo en una situación particular.

Trompenaars & Hampden-Turner explican que "mientras más universalista sea el país, mayor será la necesidad de una institución de proteger la verdad". Ellos parecen trabajar y vivir más serio ya que "hay sólo una verdad o realidad con la cuál se ha estado de acuerdo". En resumen, el contraste entre las reglas y las relaciones no son fáciles de conciliar y causarán problemas a cualquier cultura.

Individualismo contra Comunitarismo

La segunda dimensión distingue entre Individualismo y Comunitarismo. El individualismo muchas veces es visto como una característica de sociedades modernas, mientras que el comunitarismo nos recuerda a sociedades más tradicionales y el fracaso del experimento comunista.⁶⁵ Si el individualismo en realidad es una característica de sociedades modernas es otra pregunta. Individualismo, según la definición de Pason y Shils (1951), es "una orientación primaria hacia uno mismo",⁶⁷ mientras que el comunitarismo se describe como una "orientación primaria hacia metas y objetivos comunes."⁶⁸ Estas dos dimensiones difieren en que para los individualistas, su propio destino y la vida personal son más importantes. Los ejemplos típicos para el comportamiento individualista son países y culturas como la estadounidense, la escandinava y otras culturas de religión protestante.

En contraste con eso, para las culturas asiáticas, por ejemplo, las metas comunes, trabajar para la comunidad y preocuparse por el bienestar de la sociedad son esenciales. Por lo tanto, la toma de decisiones será más lenta, ya que hay que preguntar a todos hasta que se logra un acuerdo general. Esto no implica que el comunitarismo amenace a los negocios. Como explican Trompenaars y Hampden-Turner: "los objetivos del comunitarismo pueden ser buenos o malos para la industria, lo que depende de la comunidad involucrada, la actitud de esta comunidad y la relevancia de aquellos objetivos en el desarrollo comercial".⁶⁹ Dependiendo de los antecedentes culturales de los empleados, el individualismo no es un requisito para el desarrollo comercial. En culturas

⁶⁵ Katrin Lux, 2001, 23

⁶⁶ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p: 52

⁶⁷ Parsons and Shils, 1951, en Trompenaars & Hampden-Turner, 1997 p. 50 "a prime orientation to the self"

⁶⁸ Parsons and Shils, 1951, en "a prime orientation to common goals and objectives"

⁶⁹ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997 p. 56

occidentales, sin embargo, ésta es la opinión general porque es más probable estimular actividades empresariales cuando prevalece el individualismo. En culturas comunitaristas, el apoyo y la valoración positiva de los colegas, son más importantes para los empleados, que remuneraciones monetarias extra. Las empresas organizadas en familias o clanes, como en Japón, son tan exitosas como las del modelo occidental. En general, los empleados asiáticos se sienten más cómodos aceptando "responsabilidad conjunta" y trabajando en proyectos en equipo, en lugar de individualmente, como los europeos y estadounidenses.

Neutralidad contra Afectividad

En esta dimensión se diferencian sentimientos y relaciones. El grado de emociones que se muestran en público es a menudo algo convencional. Al enfrentar un problema comercial, un japonés tenderá a reaccionar de forma impasible. Los italianos, en cambio, se pondrían más furiosos sobre el problema y tenderán a aumentar el tono de voz, sin la intención de atacar a su compañero comercial. Estas diferencias no sólo se reflejan en el idioma verbal, sino también en el idioma corporal. Sobre todo, la diferencia en el uso del idioma corporal podría llevar a equivocaciones serias. Las convenciones culturales propias de un país generalmente no se conocen en otros países. Ni siquiera entre países vecinos suelen estar informados sobre las particularidades del idioma corporal del otro país.

Además de eso, la frialdad emocional en el ambiente comercial podría confundir a las personas de culturas "más calurosas". En general, en las culturas neutrales "no se revela lo que ellos están pensando ni lo que están sintiendo"⁷⁰. En culturas afectivas, por otro lado, las relaciones personales también juegan un papel fundamental en las negociaciones. Nuevamente, se requiere bastante información sobre las particularidades de cada cultura, para poder establecer una comunicación positiva y eficaz.⁷¹

Especificidad contra Difusión

Además de la dimensión emocional previamente discutida, hay también un cierto grado en el que las personas permiten a otras, compartir diferentes áreas de sus vidas. En una cultura específica las personas compartirán con otras (incluso personas de su propia cultura) sólo una cierta área de su vida. Por ejemplo, los colegas de trabajo no necesariamente son amigos para las actividades deportivas. Considerando que el espacio público es relativamente grande en sociedades específicas, el espacio privado, por consiguiente, es pequeño, sagrado y no a todos se les permite entrar. En contraste con eso, una cultura difusa tiene la relación inversa entre en espacio privado y el público. La forma "indirecta, tortuosa y confusa de crear relaciones personales"⁷² podría confundir a personas de culturas específicas. Trompenaars y Hampden-Turner también definen que la discusión entre "especificidad y difusión trata de las estrategias para llegar a conocer a otras personas".⁷³ Ellos explican que las culturas difusas, de contexto alto, llegan a conocer a alguien desde una situación general a una específica. En culturas específicas,

⁷⁰ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 79

⁷¹ Katrin Lux, 2001, 21

⁷² Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 100

de contexto bajo en cambio, se llega a conocer a otra persona de situaciones específicas a generales. Otro punto importante es que en culturas específicas, la vida privada y la de los negocios están completamente separadas.

Logro contra Atribución

Esta dimensión trata de cómo se otorga "estatus" a una persona. Mientras algunas sociedades le otorgan estatus a las personas en base a sus logros, otras se lo atribuyen en virtud de edad, clase social, género, educación, etc. "Mientras el estatus de logro se refiere a hacer, el estatus de atributo se refiere a ser."⁷⁴ El primer tipo de cultura se llama cultura de logro. El otro tipo de cultura le atribuye un cierto estatus a una persona sin que haya hecho algo en particular. Esta última clase de sociedad se relaciona más a los antecedentes familiares. Esto implica que no importa lo uno haya alcanzado, la posición de la familia en la sociedad es determinante y tiene que ser respetada. Un ejemplo para este tipo de cultura podría ser una tribu africana o cualquier clan familiar extenso. La familia del jefe juega un papel crucial. Lo mismo puede aplicarse a las monarquías, donde ser un miembro de la familia real es determinante para el estatus social.

Orientación interna versus externa

Para esta tesis la idea del psicológico estadounidense J. B. Rotter será utilizada como base de la descripción de esta dimensión. J. B. Rotter es citado en Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, en la página 141. según él se puede medir si las personas tienen un sitio de control externo o interno. Trompenaars y Hampden-Turner sugieren que esta dimensión también se puede llamar orientación interna versus externa.

Personas que piensan que su destino está determinado por fuerza mayor, tienen un sitio externo de control. En cambio, la actitud de las personas con un sitio interior de control es tener el destino personal en las propias manos. Esto también podría implicar una actitud dominante, bastante inflexible y agresiva.

Las personas con sitio externo de control no son egoístas y para ellos es fundamental el cuidado de los demás. El egoísmo se atribuye a personas con orientación interna, que a su vez tienden a ser más conflictivos, difíciles de convencer y muy seguros de si mismos. Ellos muchas veces se niegan a escuchar otras opiniones. Esta dimensión se relaciona al ambiente natural de los individuos, que representa, como ya se mencionó antes, uno de los tres desafíos de la vida.⁷⁵

Percepción de Tiempo Secuencial contra Sincrónica

Finalmente, la percepción de tiempo difiere entre las culturas. La diferencia yace, entre otras, en completar las tareas secuencialmente o realizar varios trabajos a la vez, es decir de forma monocrónica o sincrónica. El último caso plantea que "el pasado, presente y futuro están interrelacionados y que todos tienen una influencia en las acciones del presente". Aunque la manera en que una persona de una cultura sincrónica

⁷³ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 89

⁷⁴ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 102

⁷⁵ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p. 29

trabaja podría parecer bastante caótica, el juicio debiera hacerse en base al resultado final. Individuos que tienen una percepción secuencial del tiempo planean y hacen estrategias para el futuro. Ellos podrían usar experiencias del presente y pasado para aprovecharse de ellas logrando una ventaja para el futuro.⁷⁶ Por otro lado, las personas enfocadas en el pasado ponen gran énfasis en las tradiciones y la historia. Reconciliar las diferentes filosofías que las personas tienen acerca del tiempo es difícil, pero no imposible.⁷⁷

En resumen, con los ejemplos dados que también son mencionados por Trompenaars y Hampden-Turner, los autores ilustran las diferencias entre las culturas. Estas diferencias se reflejan en percepciones y actitudes diferentes acerca de los mismos problemas básicos. Trompenaars y Hampden-Turner incorporan éstas en su modelo de siete dimensiones.

3.3.2 Hofstede's modelo de cuatro dimensiones

Después de haber mostrado cómo Trompenaars y Hampden-Turner (1997) explican el término ' cultura' y las dimensiones diferentes, será interesante ver cómo otros autores describen este problema. El experto más citado en el área de comparaciones interculturales es Geert Hofstede. El analizó como psicólogo organizacional la influencia de la cultura nacional en organizaciones, realizando una entrevista con más de 100.000 empleados de IBM en 56 países. De sus resultados derivó varias características culturales y diferencias que explica aplicando un juego de cuatro dimensiones. Su definición de cultura ya se ha mencionado en el capítulo 3. La cultura, en el sentido antropológico, implica un modelo amplio de pensamientos y sentimientos de personas.

Todas las influencias del entorno ' programan' y forman a la mente de una persona. Esta formación ocurre sobre todo durante la niñez y los años del adulto joven. Así, la sociedad, es decir el ambiente en el sentido más general, tiene una influencia en las personas. Transmite valores y normas a la mente del individuo. Además de las normas y los valores, símbolos, héroes y rituales tienen una posición importante en la fase de formación cultural y en la socialización. Las culturas expresan sus particularidades a través de sus símbolos y rituales típicos. En estos últimos las diferencias culturales son más fáciles de observar.

La descripción de las culturas según sus características empezó al principio del siglo XX. Durante la primera mitad de ese siglo, algunos antropólogos desarrollaron la convicción de que "todas las sociedades, modernas o tradicionales, enfrentan los mismos problemas básicos; sólo que las respuestas difieren."⁷⁸ Aquí es donde se originan las diferencias culturales. El próximo paso es identificar estos problemas básicos comunes. Según Hofstede, la base para esto fue creada por Inkeles y Levinson en 1954 (op. cit.). Veinte años después, Hofstede confirmó sus resultados con estudios propios, realizando

⁷⁶ Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, p: 138

⁷⁷ Katrin Lux, 2001, 23

⁷⁸ Hofstede, 199, p: 13

una investigación en más de cincuenta países. Hofstede recolectó datos de los empleados de subsidiarias de IBM alrededor del mundo (Hofstede, 1991) entre los años 1968 y 1972, identificando los siguientes problemas básicos:

Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad,

La relación entre el individuo y el grupo

Los conceptos de masculinidad y feminidad: las implicaciones sociales de haber nacido como un muchacho o una muchacha;

Las maneras de tratar con la incertidumbre, relacionado al control de agresión y la expresión de emociones⁷⁹

Estas cuatro áreas se nombraron dimensiones. La definición de una dimensión es, como ya se mencionó antes, un rasgo de una cultura particular que es comparable con otra. Las cuatro dimensiones de Hofstede (distancia de poder, colectivismo contra individualismo, feminidad contra masculinidad, y evitación de incertidumbre) representan la clasificación de los problemas comunes anteriormente enumerados. La encuesta que Hofstede utilizó en su estudio, se basó en preguntas relacionadas a la importancia que las personas dan a las metas laborales. Los encuestados tenían que expresar la importancia que para ellos tenía una cierta meta. Dependiendo de estas respuestas, los países se calificaron entre los dos extremos. La mayoría de ellos se ubicó en los sectores medios y rara vez se encontró un país en uno u otro extremo.

Entre otros estudios siguientes, Hoppe en 1990⁸⁰ probó la validez de la estructura del estudio de Hofstede con otro modelo cuatro-dimensional. Hoppe dirigió una investigación similar a la de Hofstede en un seminario. "En contraste con la muestra de Hofstede (de empleados de IBM), la muestra de Hoppe de más de 1500 encuestados pertenecientes a la élite directiva, profesional, política y académica de 17 países europeos occidentales y del sur, más Turquía y los Estados Unidos."⁸¹ Aunque las respuestas difirieron notablemente de los del estudio anterior, los resultados finales del SSAS (Salzburg Seminar Alumni Study) apoyaron significativamente la validez de la dimensión de Masculinidad contra Feminidad, así como la de las otras tres. Por esta razón, ésta es una confirmación de que las culturas difieren entre sí, sin importar de qué clase social provengan los encuestados.⁸²

Dirigiendo la investigación entre los empleados y líderes de IBM, Hofstede en 1980 se enfocó en preguntas sobre los valores del trabajo y de la vida de estas personas. Las preguntas se hicieron de la perspectiva del empleado, a los gerentes se les pidió que se imaginarán estar en esta situación. En el siguiente párrafo, se explicarán las dimensiones de Hofstede. La descripción mostrará los dos polos extremos de cada dimensión. La

⁷⁹ Hofstede, 1991, p. 13-14

⁸⁰ Citado en Hofstede, 1991

⁸¹ Hofstede, 1991, p. 29

⁸² Katrin Lux, 2001, 27

realidad, sin embargo, puede que "ocurra" en alguna parte en el entremedio.

Distancia del Poder

La distancia del poder explica de relaciones de dependencia. En países con gran distancia del poder, hay un tipo de dependencia entre el jefe y el empleados. En países con distancia de poder pequeña, la interdependencia entre estos dos jugadores es el modelo dominante. Hofstede expresa la siguiente definición:

*"La distancia del poder se define como la magnitud con la cuál los miembros menos poderosos de las organizaciones de un país esperan y aceptan que la distribución del poder sea desigual"*⁸³

Esta definición no se restringe a relaciones laborales. La relación entre la autoridad por un lado, y el subordinado por el otro, también se extiende a otras áreas de la vida. Con el propósito de ser íntegro, se mencionarán varias áreas de la vida. Sólo enfocarse en un área implica, sin embargo, que la otra dimensión también existe y que es el opuesto a la explicada.

La distancia del Poder incorpora otros tipos de autoridad, es decir el estado, la sociedad y la familia. En el último caso, la relación del niño con el padre es una relación de dependencia que difiere notablemente entre las culturas. Dependiendo de normas sociales, padres en sociedades con gran distancia del poder exigen a su niño ser respetuoso y obediente a ellos. La "Autoridad paternal"⁸⁴ dura mientras los padres todavía estén vivos. Acerca de la situación en el empleo, las estructuras jerárquicas en organizaciones son normales, lo que significa que existen grandes desigualdades entre los niveles de mando bajos y altos. Esto también incluye una gran brecha de sueldos entre el base y la cima de la organización. Los privilegios para gerentes son comunes y demuestran la distinción entre ellos y los otros empleados.

En cambio, en países con una pequeña distancia del poder, "la ley debe garantizar que todos, sin tomar en cuenta el estatus, tienen derechos iguales."⁸⁵ Usar poder tiene que ser legitimado y existe un contraste claro entre lo bueno y lo malo. El énfasis que se pone en la igualdad es importante, similar al universalismo de Trompenaars y Hampden-Turner. Las ideologías políticas, según Hofstede, "se enfocan en compartir el poder." En la familia, los padres y los niños se tratan como iguales, lo que no significa que los niños no aprendan a mostrar respeto por las personas mayores. El enfoque en la autoridad como un cuerpo central no es tan importante como en un país con un alto índice de distancia del poder. Esta dimensión es solamente un indicador relativo de una sociedad en comparación con otra, no intenta calificar las culturas.

Ejemplos de países con una gran distancia del poder son Suecia, Dinamarca y los Países Bajos.

⁸³ Hofstede, 1991, p. 28 Power distance is defined "as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally"

⁸⁴ Hofstede, 1991, p. 32

⁸⁵ Hofstede, 1997, p. 39

Individualismo versus Colectivismo

La segunda dimensión de culturas se enfrenta con las relaciones intergrupales de "yo, nosotros y ellos". Esto implica la relación entre el individuo y el grupo. El punto en el que las sociedades difieren entre ellas, está en la manera de definir "el papel del individuo contra el papel del grupo."⁸⁶ Hofstede explica los dos polos extremos de la siguiente forma:

*"El individualismo pertenece a sociedades en las cuales los lazos entre los individuos están sueltos: se espera que todos se cuiden a si mismos y a su familia cercana. Colectivismo, como su opuesto, pertenece a sociedades en las que los individuos se integran del nacimiento en adelante en grupos fuertes, los cuales les protegen perpetuamente durante su vida a cambio de lealtad absoluta."*⁸⁷

Considerando que en países colectivistas, las familias extendidas juegan un papel importante en la vida, la familia cercana (el núcleo) es el enfoque principal en los países individualistas. En la realidad, es poco probable que alguno de estos dos extremos ocurra y, generalmente, el espacio en entremedio representará más adecuadamente la realidad.

Los países con un énfasis grande en el individualismo, como los EE.UU. (un ejemplo perfecto) definen ' la identidad' como el individuo, no como "la red social a la cuál pertenece"⁸⁸ lo que se aplica a las culturas colectivistas. El respeto para si "mismo" y el individuo juegan un papel fundamental. El desarrollo personal es uno de los objetivos en la vida. En el empleo, esta segunda dimensión analiza las relaciones personales en los negocios. En países individualistas, el individuo es empleado y los resultados del trabajo personal son decisivos. "La relación entre el jefe y el empleado es un contrato supuestamente basado en ventajas mutuas." El individuo está especializado en educación, en saber como aprender, no en cómo hacer.⁸⁹

Por otro lado, las sociedades colectivistas buscan armonía dentro de la familia extensa y en todas las otras relaciones dentro del grupo. Es la comunicación de contexto alto (contra la de contexto bajo) la que prevalece en estos países. Hall distingue culturas en base a esta característica. "En culturas individualistas se deben decir muchas cosas explícitamente, las cuales son evidentes en culturas colectivistas."⁹⁰ Citados muy a menudo, las culturas asiáticas son ejemplos para estas sociedades. En el empleo, donde la corporación es considerada como una familia grande, el individuo se contrata según la

⁸⁶ Hofstede, 1997, p. 50

⁸⁷ Hofstede, 1997, p. 51, "Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty"

⁸⁸ Hofstede, 1997, p. 67

⁸⁹ Katrin Lux, 2001, 25

⁹⁰ Hall, 1976, citado en Hofstede, 1997, p. 60

posibilidad de pertenecer al grupo, no sólo debido a sus calificaciones.⁹¹

Como Trompenaars y Hampden-Turner ya mencionaron en su dimensión de particularismo, "la relación personal prevalece encima de la tarea y debe establecerse primero"⁹² en el colectivismo. Por consiguiente, en extremo, la vida privada y las opiniones personales son agobiadas por la opinión del grupo. Personas que no pertenecen al grupo son tratadas con respeto pero con distancia. Además, como en estados anteriormente comunistas, la autoridad estatal determina los lazos económicos. El interés colectivo es la meta principal. La primera dimensión de Hofstede trató de la pregunta de igualdad. En el colectivismo, el enfoque se pone en la igualdad en lugar de en las ideologías de libertad individual. En suma, "la armonía y acuerdo general en la sociedad son los objetivos finales."⁹³

En los Países Bajos, Bélgica, Inglaterra y los EE.UU. se hace énfasis en el individuo mientras que en Singapur, Japón, Turquía y Guatemala el individuo se subordina al grupo.

Masculinidad contra Feminismo

Esta dimensión contrasta activismo contra el comportamiento modesto. En el estudio de IBM, ésta era la única dimensión donde los encuestados femeninos y masculinos contestaron significativamente diferente. Así, una diferencia de género podría encontrarse.⁹⁴ Hofstede define esta dimensión de la siguiente manera:

*"la masculinidad pertenece a sociedades en las que los papeles sociales del género son claramente definidos (es decir, se supone que los hombres sean asertivos, fuertes, y enfocados en el éxito materialista. Por otro lado se supone que las mujeres sean más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida); la feminidad pertenece a sociedades en las que los papeles sociales del género se traslapan, es decir se supone que hombres y mujeres sean modestos, tiernos, y preocupados por la calidad de vida"*⁹⁵

Hofstede define que distintas sociedades tratan los papeles del género de diversas maneras. Específicamente esta dimensión no es asociada con riqueza nacional ni demuestra diferencias entre las culturas asiáticas y las Occidentales (vea Hofstede, 1991). En general, "la familia contiene dos pares de papeles desiguales pero complementarios: padre-niño y marido-esposa."⁹⁶ El primer par se relaciona a la dimensión de distancia de poder, mientras que el segundo trata de los papeles sociales

⁹¹ Katrin Lux, 2001, 27

⁹² Hofstede, 1991, p. 67

⁹³ Hofstede, 1991, p. 73

⁹⁴ Hofstede, 1991, p. 80

⁹⁵ Hofstede, 1997, p. 81, "masculinity pertains to societies in which social gender roles are clearly distinct (i.e., men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life); femininity pertains to societies in which social gender roles overlap, i.e. both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life"

del género. La distinción clara entre los papeles del género en países masculinos también se refleja en la educación de los niños: se crían muchachos para ser asertivos y ambiciosos. Los padres enseñan con hechos, y las madres con sentimientos. Incluso en juegos y deportes, el enfoque está en la competición. En países masculinos, un credo común es "viva para trabajar" mientras los países femeninos ponen énfasis en el lema "trabaja para vivir."⁹⁷ En el empleo, igualdad y premios están distribuidos según los esfuerzos y resultados realizados. Adicionalmente, los conflictos deben ser resueltos en discusiones en las que cada uno defiende su opinión. En contraste con eso, en sociedades femeninas se hacen más compromisos y se intenta negociar el problema.

En general, las sociedades femeninas enseñan a los niños solidaridad y modestia en lugar de ambición y competición. La división del papel de marido-esposa está dividido equitativamente en el la familia "femenina": los dos padres se preocupan por hechos y sentimientos. Por esta razón, tanto hombres como mujeres pueden ser tiernos y preocuparse por las relaciones personales. Los países escandinavos son países típicamente femeninos donde el estado ideal significa bienestar para toda la sociedad. Se da énfasis en la tolerancia y el apoyo para los indigentes. Los puestos de trabajo no están estrictamente definidos como trabajo para hombres o para mujeres. Ambos géneros pueden ocupar cualquier puesto de trabajo sin prejuicios. Las habilidades suaves y la importancia de las relaciones personales están entre los valores femeninos que son similares a las ideas colectivistas.

Los países escandinavos tienen una orientación feminista mientras que los EE.UU., Alemania y Suiza son más masculinos.

Evitación de incertidumbre

La última dimensión que Hofstede discute como una característica para distinguir entre las culturas, se llama evitación de incertidumbre. Se trata de la tolerancia acerca de lo imprevisible. Las personas de las diferentes sociedades difieren en el grado en que ellos aceptan la ambigüedad y hasta qué punto se atreven a experimentar. Hofstede proporciona la definición siguiente:

*"la evitación de incertidumbre puede definirse como hasta qué punto los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas"*⁹⁸

Una característica de esta incertidumbre se refleja en la cantidad de reglas escritas o no escritas, es decir cuán predecibles son las cosas. Además, existe una relación entre la evitación de incertidumbre y la expresión de emociones: "las culturas más temerosas tienden a ser culturas más expresivas."⁹⁹ Así, la expresión de sentimientos y emociones son más probables en culturas con un alto grado de evitación de incertidumbre. Esto

⁹⁶ Hofstede, 1997, p. 86-87

⁹⁷ Hofstede, 1997, p. 93

⁹⁸ Hofstede, 1997, p. 113, "uncertainty avoidance can be defined as the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations"

⁹⁹ Hofstede, 1997, p. 115, "the more anxious cultures tend to be more expressive cultures"

también se relaciona a la dimensión de Trompenaars y Hampden-Turner (2000) quienes describen estas sociedades como afectivas en lugar de las culturas neutrales.¹⁰⁰

Una equivocación común es la creencia de que la evitación de incertidumbre es igual a la evitación de riesgo. El riesgo sólo ocurre en el caso de un cierto evento, un objetivo específico tiene que haber sucedido. En caso de incertidumbre, uno puede hablar en general sobre una situación incierta, un objetivo específico que asusta pero no necesariamente existe.

Países con un alto grado de evitación de incertidumbre tienen un juego completo de reglas y leyes que intentan reducir la incertidumbre lo más posible. La incertidumbre es una amenaza permanente a la cuál uno se tiene que enfrentar todo el tiempo. El sentimiento que prevalece es "lo que es diferente, es peligroso."¹⁰¹ Por consiguiente, las ideas innovadoras y los comportamientos anticonvencionales son una amenaza para las culturas con aversión a la incertidumbre. Esta actitud también se refleja en el empleo: En culturas con altos niveles de evitación de incertidumbre la gente tiende a trabajar duro o por lo menos estar siempre ocupado.

Paradójicamente, los países con bajos niveles de evitación de incertidumbre no necesitan tantas leyes y reglamentaciones. Las investigaciones demuestran que especialmente estos países respetan y cumplen las reglas y leyes generales más que países con alta evitación de incertidumbre. Puntos fuertes de aquellos países son internacionalización e innovación. El credo "lo diferente es curioso" prevalece en estas culturas. Se enfoca en la educación de generalistas y no de especialistas como en culturas con alta evitación de incertidumbre. No existe "la verdad única", no hay un solo camino correcto.¹⁰²

En Bélgica, Japón y Guatemala se tiende a evitar de la mayor forma posible la incertidumbre mientras que en Inglaterra, Dinamarca, Suecia y Hong Kong se tolera un alto grado de incertidumbre.

TABLA 2. Aplicación de las cuatro presentadas dimensiones de Hofstede

¹⁰⁰ Katrin Lux, 2001, 28

¹⁰¹ Hofstede, 1997, p. 125, "what is different, is dangerous"

¹⁰² Katrin Lux, 2001, 31

País	Distancia del poder	Evitación de incertidumbre	Individualismo / colectivismo	Masculinidad/ Feminismo
Alemania	35	65	67	66
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Brasil	69	76	38	49
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Corea del Sur	60	85	18	39
Costa Rica	35	86	15	21
Dinamarca	18	23	74	16
EEUU	40	46	91	62
España	57	86	51	42
Finlandia	33	59	63	26
Francia	68	86	71	43
Guatemala	95	101	6	37
India	77	40	48	56
Inglaterra	35	35	89	66
Japón	54	92	46	95
México	81	82	30	69
Panamá	95	86	11	44
Perú	64	87	16	42
Salvador	66	94	19	40
Singapur	74	8	20	48
Uruguay	61	100	36	38
Promedio total	58	71	43	48
Promedio de Latinoamérica	68	87	23	44

Fuente: Hofstede, 1991, cap. 1-5

En la tabla se aplican las cuatro dimensiones anteriormente explicadas a una elección de países que de cierta forma son representativos. Las cifras son los resultados de la investigación de Hofstede realizada para IBM en 56 países. Se obtuvieron aplicando un multiplicador ¹⁰³ a los resultados base para poder hacer una comparación entre los países. Una cifra alta significa que la dimensión en este país tiene una fuerte influencia en la cultura, por ejemplo que el pueblo uruguayo trata de evitar la incertidumbre lo más posible (100). En la dimensión de Masculinidad/Feminismo un resultado alto significa que el país tiene orientación masculina, en el caso del Individualismo/colectivismo una orientación individualista. ¹⁰⁴

Orientación de largo y de corto plazo

¹⁰³ Para más detalles vea Hofstede, 1991, cap. 1-5

¹⁰⁴ Blom/Meier 2002p. 53

Esta quinta dimensión no fue descubierta por Hofstede sino por otro científico, Michael Bond (1987), un canadiense que vivió muchos años en Asia. Él detectó el problema del prejuicio cultural en los estudios realizados por Hofstede y otros. Los cuestionarios mismos ya incluían ciertos valores culturales y de esta manera influyeron significativamente en las respuestas. Por esta razón, un cuestionario diseñado en un país occidental, no es cien por ciento aplicable en otras regiones culturales. Para evitar esta influencia, Bond rediseñó un cuestionario común de un psicólogo estadounidense¹⁰⁵ con la ayuda de nueve investigadores de países asiáticos de la cuenca del Pacífico. Los resultados de esta investigación confirman tres de las dimensiones detectadas por Hofstede (distancia del poder, individualismo, masculinidad). Estas parecen ser elecciones humanas tan fundamentales que se detectan en todas las sociedades sin importar el origen del cuestionario.

Pero no se observaron similitudes para justificar la cuarta dimensión que es la evitación de incertidumbre. Como se definió anteriormente, esta dimensión entre otras cosas, se asocia con la búsqueda por la verdad. La razón por la cual no se pudo observar nada parecido a esta dimensión en los resultados de la investigación realizada por asiáticos, puede ser que en Asia no exista una sola verdad. La mente asiática en general no encuentra relevante encontrar la verdad sino que acepta múltiples verdades. En culturas occidentales, si la solución A es correcta, implica que B, que es contraria, tiene que ser falsa. En países asiáticos no es así: la solución A y B se complementan para formar una unidad mucho más potente que A o B por sí mismas.¹⁰⁶

Hofstede reconoce estos resultados y agrega a su modelo una quinta dimensión que él denomina: "Orientación de largo- y de corto plazo"¹⁰⁷. Él la define como "la búsqueda de la "virtud" por la sociedad"¹⁰⁸. En las culturas orientales no es relevante lo que uno cree sino lo que uno hace. No tienen definido un camino correcto hacia la formación de una buena personalidad sino que ofrecen múltiples formas de desarrollarse, incluso múltiples dioses. La búsqueda que tienen en común los países cristianos y los islámicos por la verdad, se puede ver como una amenaza en vez de cómo una ventaja: los países asiáticos buscan las sinergias de varias soluciones. De esta manera también es posible explicar por parte del éxito de los cinco dragones del este. Cuando ellos tenían el acceso a la tecnología occidental, buscaron por las mejores aplicaciones en vez de seguir un camino predestinado.

TABLA 3. Diferencias claves entre la orientación de corto y de largo plazo

¹⁰⁵ Milton Rokeach, él creó el Rokeach value survey (RVS) a base de un inventario de los valores estadounidenses.

¹⁰⁶ Blom/Meier, 2002, p. 56

¹⁰⁷ Hofstede, 1991, p. 159 "Long term versus short term orientation", Bond la había llamado originalmente "dinamismo confuciano" debido a la similitud de los valores encontrados y las enseñanzas del filósofo chino que vivió alrededor del año 500 antes de Cristo.

¹⁰⁸ Hofstede, 1991, p. 171, "society's search for virtue"

Orientación de corto plazo	Orientación de largo plazo
Preocupación por la "cara"	Ser dispuesto a subordinarse
Respeto por tradiciones	Adaptación de tradiciones al contexto moderno
Respeto por obligaciones sociales y de estatus sin importar los costos	Respeto por obligaciones sociales y de estatus dentro de límites
Presión social para adaptarse a estilos de moda etc., aunque significa endeudamiento	Economía, ser cauto con los recursos
Pequeños ahorros, poco dinero para invertir	Ahorros grandes, fondos destinados a Inversiones
Esperanza por resultados rápidos	Perseverancia hacia resultados lentos
Tratar de encontrar la "verdad"	Tratar de encontrar virtud

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede, 1997

3.3.3 Las dimensiones culturales según Hall

Hall explica la relación de los individuos con el espacio, con el tiempo y lo que fue su mayor aporte, distingue entre culturas de contexto alto y de contexto bajo. Esta última dimensión ayuda mucho a entender las diferencias entre la cultura norteamericana y del norte de Europa, y las culturas del sur de Europa, africanas y asiáticas.¹⁰⁹

Relación con el espacio

La distribución japonesa del espacio representa una relación más armónica, no tan enfocada en la distancia entre los humanos. La cultura norteamericana en cambio refleja a través de su uso del espacio sus mayores necesidades de espacio privado. Estos dos países entonces representan los dos extremos del uso del espacio y la relación con él. Los japoneses están luchando hace mucho tiempo contra sus limitaciones de espacio, ya que viven en una isla donde éste es limitado. Los norteamericanos, por otro lado, todavía tienen mucho espacio deshabitado. Los valores culturales que se derivan de la relación con el espacio, por un lado reflejan las condiciones del entorno y determinan los marcos generales de conducta y por otro, definen también las diferencias entre las relaciones personales. Influyen en la importancia que tienen las relaciones personales, en cuán rápido uno empieza a confiar en el otro o cuando se cambia del "usted" al "tú", etc. Una explicación de la gran voluntad de establecer contactos y del trato personal amable de los Estados Unidos se puede explicar por su necesidad de borrar la gran distancia espacial del país.¹¹⁰

Relación con el Tiempo

¹⁰⁹ Blom/Meier, 2002, p. 62

¹¹⁰ Schneider/Barsoux, 1997, p. 39, en Bloom/Meier2002, p. 63

En las culturas anglo-americanas el tiempo se considera un recurso escaso y por lo tanto, valioso. El tiempo se puede usar solamente una vez y es posible distribuirlo linealmente. Las citas se planifican con precisión de minutos, se calcula con el tiempo. Para describir estas culturas que tratan al tiempo de una manera unidimensional, Hall definió el término “culturas monocronistas”.

El otro extremo en la visión del tiempo son las “culturas policronistas” como Latinoamérica (“mañana”), España, los países árabes y el Medio Oriente. En estas culturas se considera el tiempo como ilimitado, indefinido, y simultáneamente utilizable. En estas culturas la puntualidad tiene otro significado que en Alemania, por ejemplo, y los horarios no se planean de forma tan fija. Las conferencias suelen ser interrumpidas por llamadas telefónicas o conversaciones con terceros. Las actividades se pueden realizar simultáneamente, no como en culturas monocronistas donde uno empieza y termina con una actividad antes de empezar con la siguiente. Las discusiones espontáneas no tienen que terminar porque uno necesita llegar a una cita anteriormente acordada. Lo más importante es el presente, no se da tanto énfasis al futuro. Así parece imposible que alguien pierda su tiempo porque no hay nada más importante que la actividad a la cuál uno se está dedicando en el presente.

Culturas de contexto alto y contexto bajo

En culturas de contexto bajo se comunica de forma explícita, clara y directa. El mensaje de una conversación se transmite a través del idioma y no queda duda sobre lo que uno intenta decir. Para poder comunicar con poco contexto, se necesita un idioma exacto o “digital”. El país con el idioma más exacto es Suiza. Los puntos necesarios para entender exactamente lo que se quiere expresar son explicados a parte y explícitamente.

111

En países con una comunicación de contexto alto se transmite parte, o la mayoría de la información por el contexto y no por el idioma. Estos países tienen idiomas análogos que dan cabida a distintas interpretaciones. La comunicación es implícita, no todo lo que se quiere expresar se expresa a través del idioma, sino también por la entonación, los gestos, la mímica, el ambiente, la presencia del interlocutor, etc.¹¹² La importancia y el significado de los hechos son definidos por el grupo social que posee reglas específicas. En culturas de contexto bajo el individuo encuentra más libertades debido a que el marco social está menos definido. Un ejemplo extremo de una cultura de contexto alto es Japón, ya que se transmite solamente un 7% del mensaje por medio del idioma.

La comunicación en culturas de contexto alto entonces requiere de un alto grado de captación de medios de comunicación no verbales, como el idioma corporal y el marco cultural. Es bastante difícil para gente de culturas de contexto bajo establecer buenas relaciones personales un interlocutor de contexto alto, ya que éste se comunica de forma muy diferente. Muchas veces interpreta otras cosas en el mensaje que transmitió la persona de contexto bajo y de esta forma se producen malentendidos. Para establecer

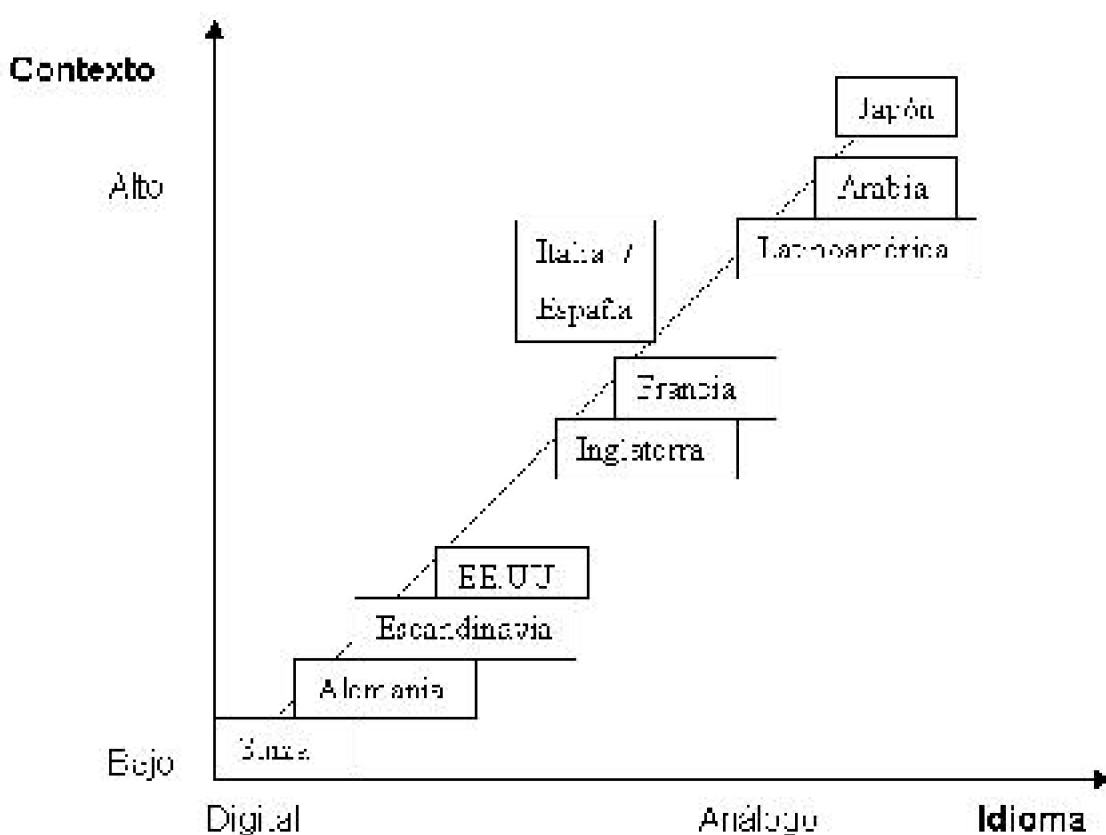
¹¹¹ Hall 1989, p. 36

¹¹² Según Merrabian (1981), p. 182 en Blom/Meier, 2002, p. 84, “El mensaje se constituye de un 7% en palabras, 38% en pronunciación y de 55% por señales no verbales como mímica y gestos.

una buena comunicación con personas de culturas de contexto alto es fundamental establecer primero una relación personal para poder entender los mensajes transmitidos por el interlocutor.

Esta dimensión se puede comparar en ciertas características a la de la culturas específicas y difusas de Trompenaars, ya que la relación personal en países con contexto bajo también se establece a partir de la relación laboral. En cambio en culturas de contexto alto se empieza con la relación personal para después poder llegar a los negocios.¹¹³

Es típico de culturas colectivistas el tener una comunicación de contexto alto. En culturas colectivistas los integrantes del grupo se conocen muy bien entre sí y por lo tanto no se necesitan tantas palabras para transmitir un mensaje.



CUADRO 4. La importancia del contexto

Fuente: Hall 1989

3.3.4 Dimensiones culturales según Pinto

David Pinto investigó acerca de las múltiples equivocaciones culturales en los Países Bajos, una región tradicional de inmigración y que debido a esto tiene una amplia variedad cultural. Su punto esencial de la investigación es que un idioma común no

¹¹³ Blom/Meier, 2002, p. 64

garantiza buena comunicación ni cooperación. Las normas y los valores culturales son mucho más decisivos en relación a lo anterior, ya que influyen en el pensamiento, las acciones, la comunicación y la negociación. Pinto explica las diferencias entre culturas occidentales y no occidentales. Su método de tres niveles facilita el entendimiento de diferencias culturales y religiosas.

Pinto divide las culturas en dos categorías: Culturas F y Culturas G.¹¹⁴ Las culturas F son articuladas finamente, tienen reglas y tradiciones que regulan el comportamiento en todas las situaciones de la vida. Estos estándares de comportamiento no son tan detalladamente definidas en las culturas G, son más gruesos. Esto implica que el individuo tiene más libertades en su comportamiento en culturas G.¹¹⁵

La división en dos tipos de cultura por Pinto es similar a la de Hofstede del Individualismo/colectivismo¹¹⁶. Comparándolo con Hall se puede asimilar las culturas F, que son más tradicionales, con culturas de contexto alto y las culturas G con culturas de contexto bajo.

CUADRO 3. Importantes diferencias entre Culturas F y Culturas G

Culturas F	Culturas G
Individuo y Ambiente	
Dependencia de grupo Vergüenza	Individualidad Culpa
Estatus y Respeto	
Honor del Grupo Respeto por la edad	Exito personal Adoración de la Juventud
Educación	
Conocer la función en el Grupo Clara distinción entre el mundo de las mujeres y él de los hombres	Libertad personal No hay separación de géneros
Comportamiento y Valoración	
Cultura de comer Importancia de la relación personal Emocionalidad	Cultura de tomar Importancia del contenido Racionalidad
Sociedad	
Posición en la sociedad esta determinada por la proveniencia Poca movilidad social Orientación hacia la jerarquía	Posición en la sociedad depende de lo que uno mismo ha logrado Gran movilidad social Orientación hacia la igualdad
Naturaleza	
Fatalidad, el mundo no parece ser dominable Atención al "Todo"	El mundo parece ser dominable Atención a las partes interrelacionadas

Fuente: Blom/Meier,2002, p:68

¹¹⁴ Pinto en Bloom/Meier, 2002, p. 67

¹¹⁵ Blom/Meier , 2002, p. 68

¹¹⁶ vea también el capítulo 3.3.2

Todas las culturas se encuentran en alguna parte en el entremedio, por ejemplo la cultura latinoamericana según Pinto es una típica cultura mezclada.