

¿Cómo abordar la convergencia y divergencia de los valores de la cultura empresarial en Europa?

Asta Savanevičienė

Profesora asociada en la Facultad de Economía y
Dirección de Empresas de la Universidad Tecnológica de Kaunas, Lituania.

Gerhard Stark

Director de proyectos de consultoría y evaluación científicas
Director Gerente del ISOB *Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH*,
Wenzenbach/Regensburg, Alemania.

RESUMEN

La rápida evolución de las formas de cooperación en las empresas internacionales plantea un elevado número de problemas cuando los interlocutores empresariales aplican actitudes, aspiraciones y conductas configuradas en su entorno cultural propio. A menudo, estos interlocutores no tienen en cuenta las tradiciones de gestión y los sistemas de valores de los países en los que constituyen sus empresas. El desarrollo empresarial depende en gran medida de la sensibilización respecto al medio cultural, lo que exige a su vez el conocimiento de los valores culturales y de sus distinciones a los efectos de la cooperación internacional.

En este artículo se presenta un análisis comparativo de los valores de la cultura empresarial en cuatro países europeos (Grecia, España, Lituania y Austria). Se basa en los resultados del proyecto piloto del programa Leonardo da Vinci “*Training methodology of European cross-cultural business values*” (Metodología de la formación sobre valores empresariales transculturales europeos) (nº. LT/03/B/F/PP-171000).

Palabras clave

Leonardo da Vinci;
comparative analysis;
cultural environment;
management attitude;
labour relations; small
medium enterprise.

Leonardo da Vinci,
análisis comparativo,
entorno cultural,
management attitude,
cultura empresarial,
relaciones
empresariales,
pequeñas y medias
empresas

Introducción

Los valores culturales caracterizan el desarrollo empresarial a largo plazo, en cuanto que influyen en el modo en que el personal contempla sus tareas, sus soluciones, a sus compañeros, a la dirección de la empresa y sus reacciones, así como en sus actitudes ante los acontecimientos y ante la expansión. A menudo, la diferenciación cultural es fuente de malentendidos en la cooperación internacional (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2003; Sørderberg y Holden, 2002; Lewis, 2002; Krieger, 2001; Mathur, Zhang y Neelankavil, 2001; Kreikebaum, 1998; Jewell, 1998). Las diferencias interculturales no sólo obedecen a peculiaridades nacionales, sino también a la diversidad de la historia y del sistema económico de los distintos países. Todos estos factores influyen en los principios de organización de la actividad empresarial y generan diversos valores e imperativos culturales. Jackson señala que Europa, sobre todo en comparación con Japón y con los Estados Unidos, muestra valores culturales divergentes en el ámbito empresarial. No existe otra región del mundo en la que convivan tantas historias, culturas y lenguas diferentes en un espacio relativamente tan pequeño (Jackson, 2002). No existe una identidad nacional única, ni una lengua y una cultura comunes en el conjunto de la UE. Durante más de 70 años, cohabitaron en este espacio dos sistemas económicos totalmente diferentes, con valores culturales dispares.

En este artículo se ofrece un análisis comparativo de los valores de la cultura empresarial en cuatro países europeos (Austria, España, Grecia y Lituania). En el apartado primero se presenta un modelo teórico de los valores de la cultura empresarial en Europa. En el segundo se describe la metodología de investigación de la encuesta y del análisis. En el tercero, se exponen los resultados más importantes del análisis comparativo. En el último se consideran las posibilidades de resolución de los problemas derivados de las diferencias en los valores de la cultura empresarial.

1. Modelo teórico de los valores de la cultura empresarial

La cultura de una organización es un fenómeno polifacético, en el que se distinguen varios aspectos. No es posible abarcarlos todos. Sin embargo, merece la pena tratar de elegir los principales y concentrarse en los valores culturales fundamentales. El modelo de los valores de la cultura empresarial aquí expuesto se basa en la investigación teórica y empírica, y sigue dos principios:

- (1) las dimensiones seleccionadas representan las diferencias culturales más evidentes mencionadas en las tipologías culturales de las organizaciones;
- (2) las polaridades vienen dadas, no por el contraste de los aspectos en juego, sino por el análisis de sus peculiaridades.

Dimensiones del modelo ⁽¹⁾

Los valores culturales se presentan fundamentalmente como pares de dimensiones o polos.

Al evaluar la importancia del factor humano, se plantea el dilema de la **orientación a las relaciones o la orientación a la eficiencia empresarial**. Kotter y Heskett (1992) mantienen que, en una cultura orientada a la eficiencia empresarial, se presta la atención principal a las tareas. Los elementos básicos son el trabajo eficiente, el cumplimiento de objetivos y la realización de tareas. En una cultura orientada a la interrelación, tan importantes como la realización de tareas son la calidad de vida y las relaciones humanas dentro de la organización. La mayoría de los científicos consideran que una cultura basada en la eficiencia empresarial se orienta a la obtención de resultados. No se niega la importancia de las relaciones, pero tampoco se subraya. Tras exponer la tipología de la cultura orientada al aumento del valor, Pümpin, Kobi y Wüthrich (1983) destacan que la orientación a los resultados requiere aspiraciones, intensidad en el trabajo, esfuerzo y dedicación, y que este factor condiciona el éxito de una empresa (Kutscher, 2002).

Pueden observarse manifestaciones de estos aspectos en la tipología cultural de Cameron y Quinn (1999), en la que las relaciones constituyen el factor más importante en la cultura de clan, mientras que en la cultura de mercado prima la orientación a los resultados.

Schein (1992) sostiene que en el fomento de la competencia intercultural de una organización reviste gran importancia el aprendizaje, ya que éste atañe tanto a la eficiencia empresarial (aspiraciones de formación) como a las relaciones (tolerancia respecto a otras culturas). Señala asimismo que, en un entorno estable, la orientación a la eficiencia empresarial resulta mucho más segura, puesto que se hace hincapié en las tareas y los resultados. Por el contrario, en un entorno dinámico con fuertes dependencias tecnológicas y de otro tipo, deben ser más valoradas las relaciones, ya que propician la confianza y la cooperación, y estos elementos son esenciales para resolver problemas complejos. Schein mantiene que, en ocasiones, resulta difícil realizar tareas y afanarse por lograr buenos resultados sin establecer relaciones adecuadas.

En general, ambos perfiles son importantes y no se contradicen necesariamente entre sí. La creación de valor y la lucha por el beneficio forman parte de la naturaleza misma de las empresas, y la orientación a las relaciones podría considerarse una condición adicional de gran relevancia para garantizar la eficacia de la organización.

La *orientación al colectivismo* frente a la *orientación al individualismo* es una cuestión aún sin resolver, porque las respuestas dependen de la situación. Trom-

(¹) Savanevičienė (2002, 2004) ha descrito con detalle el modelo teórico de los valores de la cultura empresarial.

penaars (1993) subraya que este aspecto no es dicotómico, ya que individualismo y colectivismo pueden observarse en paralelo.

Hofstede (2000) fue el primero en considerar el individualismo como una independencia emocional respecto a la organización, que genera prioridades basadas en objetivos y soluciones individuales. Trompenaars (1993, 1997) caracteriza el individualismo como la aspiración a la libertad y la responsabilidad.

A pesar de esta diversidad, se han formulado algunas directrices respecto al desarrollo cultural. Hofstede (2000) mantiene que, en los países de cultura individualizada, la elevada movilidad de los empleados y el alto nivel de conciencia de éstos acerca de su propia situación condiciona la eficacia de las organizaciones. Pümpin, Kobi, y Wüthrich (1983) subrayan la orientación a la empresa como una expresión de identificación con ésta, con el trabajo en grupo y con la tolerancia respecto a los demás (en Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) considera que las culturas basadas en la personalidad tienen un futuro. La personalidad constituye el principal factor impulsor de la empresa en condiciones de competencia en las que se reconocen los méritos individuales de un empleado y las competencias y la responsabilidad se definen claramente. En cambio, la cultura colectiva (la empresa se percibe a través de la dependencia de los empleados respecto a ella; todos contribuyen con arreglo a sus posibilidades y prevalecen una responsabilidad común y una evaluación indirecta) se considera ineficaz, debido a las tendencias a la despersonalización.

Varios investigadores consideran la *orientación al formalismo o a la cooperación* como una característica de la cultura de una organización (Hofstede, 2000; Cameron y Quinn, 1999; Kotter y Heskett, 1992; Trompenaars, 1993, 1997). De acuerdo con Hofstede (2004), un rasgo cultural consiste en la evitación de la incertidumbre. Una organización puede caracterizarse como una estructura que posee un número considerable de disposiciones normativas por escrito.

Desde otro punto de vista, los perfiles de las dimensiones culturales de las organizaciones se consideran con frecuencia orientados a la universalidad o, por el contrario, a la particularidad. Kotter y Heskett (1992) entienden la universalidad como la concesión de prioridad a las normas abstractas, y subrayan la posibilidad de aplicar soluciones y métodos de este tipo en diferentes situaciones. La particularidad implica la concesión de prioridad a las relaciones y la búsqueda de soluciones individuales a las situaciones nuevas. Trompenaars (1993, 1997) sostiene que los defensores de la universalidad se rigen por el lema “no deseamos el caos, ni queremos rechazar la gestión centralizada”, mientras que los profetas de la particularidad declaran “no queremos burocracia ni estancamiento”. Diversos estudios han puesto de relieve que el Reino Unido, Alemania, Suiza y Austria son

los países de la universalidad, mientras que Rusia es el país de la particularidad. La necesidad de formalismo parece percibirse de manera diferente en la Europa oriental y en la occidental. Trompenaars (1993, 1997) defiende el vigor de una gestión centralizada con una libertad de acción suficiente.

Cameron y Quinn (1999) consideran la cultura orientada al formalismo una “cultura jerárquica” y la identifican con la burocracia de Weber. En ella, las organizaciones en su conjunto se caracterizan por la existencia de normas formales y políticas oficiales, por la elevada formalización de los lugares de trabajo, por la diversidad de procedimientos que regulan las actividades de los empleados y por el cumplimiento de planes. Este tipo de cultura resulta adecuado para las organizaciones en entornos estables.

En cambio, en un entorno dinámico uno de los factores más importantes que garantizan una labor eficaz de la organización es el de la gestión de los flujos de información. Bleicher (1992) concede más sentido a los métodos de transmisión de la información no normalizados, sino *ad hoc*. En su opinión, la organización orientada al formalismo es oportunista, es decir, busca normas y leyes que garanticen su seguridad. Con ello, no se ajusta a la realidad contemporánea. No obstante, los estudios empíricos ponen de relieve que, incluso en las condiciones actuales, se observan tendencias al formalismo en las empresas (Cameron y Quinn, 1999).

Hofstede (2000) fue el primero en aludir a la dicotomía entre *cooperación entre jefe y subordinado*, por un lado, y *gestión autocrática*, por otro, y en introducir el concepto de distancia a la autoridad. Hofstede destaca las características de la cultura orientada a la cooperación entre jefe y subordinado: descentralización, estructura jerárquica sencilla, pocas personas en puestos de autoridad, diferencias poco significativas en la remuneración, altas cualificaciones de los empleados de los niveles jerárquicos inferiores, y ausencia de diferencias de categoría entre los trabajadores manuales y los de oficina. Los estudios de Hofstede demuestran que en Europa prevalece la cultura orientada a la cooperación entre jefe y empleado (un indicio de escasa distancia a la autoridad).

Pümpin, Kobi, y Wüthrich (1983), en su tipología de las culturas, subrayan la orientación a la consideración de los subordinados como expresión de confianza, la cooperación y la comunicación mutua (en Kutscher, 2002).

Bleicher (1992) destaca dos perfiles de gestión, la cultura de los emprendedores, por un lado, y la cultura tecnocrática, por otro, que corresponden respectivamente a la cultura orientada a la cooperación entre jefe y subordinado, y a la gestión autocrática. La cultura tecnocrática se caracteriza por que da prioridad a los métodos, los medios y la subordinación. La cultura de los emprendedores se entiende como cultura de liderazgo y de orientación a los subordinados. Los resultados de la investigación de Hagemann (2000)

sobre las empresas conjuntas germanorumanas ponen de relieve la existencia de conflictos debido a las grandes diferencias entre los directivos vinculadas tanto a su trabajo en economías diferentes durante un plazo prolongado como a los diferentes los estilos de gestión.

Trompenaars (1993, 1997), al analizar la cultura de *apertura* y la de *aislamiento*, señala que la orientación de una organización hacia una u otra refleja su dirección. La organización puede centrarse en las actitudes y las obligaciones “interiores”, o seguir señales y tendencias de desarrollo “exteriores”.

Al tratar de la apertura de una organización, el aspecto que se menciona con más frecuencia es el de su actitud ante los clientes (Cameron y Quinn, 1999; Scholz, 2000; Bleicher, 1992, etc.). Las cuestiones principales son: ¿trata de averiguar las necesidades de sus clientes? ¿Cómo reacciona ante los problemas de éstos? ¿Los trata como obstáculos?

El análisis de la apertura y el aislamiento culturales en el contexto de las relaciones de una organización con su entorno pone de relieve otro aspecto: la actitud ante los cambios (Bleicher, 1992; Koch, 2000). Actitud ante los cambios y apertura cultura son elementos interrelacionados. Una actitud favorable al cambio coloca a la organización en una posición abierta y dispuesta para aceptar los retos del entorno y reaccionar ante éstos. Una percepción hostil del cambio da lugar al aislamiento y a la evitación de las influencias externas.

Al referirse a las causas del aislamiento cultural, aparece el aspecto de la búsqueda de la estabilidad. La inclinación general hacia ciertas actitudes y valores condiciona la estabilidad de las actividades de una organización. No obstante, la búsqueda de la estabilidad también implica una resistencia a los cambios, salvo que la cultura existente sea favorable a éstos. Las creencias dominantes y profundamente arraigadas en una organización pueden convertirse en un poderoso impedimento al cambio (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). El problema de las estrategias disponibles para superar la inmovilidad cultural ha sido examinado en varios estudios y debe considerarse al evaluar el nivel de apertura cultural. Para evitar que la cultura se convierta en un impedimento, Lorsch (1986) destaca la responsabilidad de los líderes en lo que respecta al reconocimiento de la importancia de la flexibilidad como un elemento constitutivo principal de la cultura organizativa.

Actividad frente a pasividad. Al analizar el origen de la actividad humana, Schein (1992) se pregunta si las personas son observadores reactivos, estáticos o pasivos del desarrollo de su organización, o si son proactivas y capaces de superar los sucesos pronosticados. Este aspecto de la cultura organizativa está estrechamente relacionado con el aprendizaje. En un entorno de desarrollo dinámico, la observancia pasiva de los acontecimientos y la reticencia al aprendizaje dan lugar a la pérdida de posibilidades organizativas y competitivas. El concepto de organizaciones “de aprendizaje” adquiere cada vez mayor importancia y requiere el desarrollo de una cultura orientada a la

formación, caracterizada por la presencia de empleados activos que deseen aprender y desarrollar competencias relevantes para el futuro.

Cameron y Quinn (1999) hacen hincapié en la actuación activa al definir la cultura de la *adhocracia*, considerada como aquella que no se distingue por los lugares de trabajo creativos y dinámicos, ni por ofrecer las condiciones necesarias para la autorrealización de los empleados activos. Aspectos relacionados con la actividad y la pasividad aparecen asimismo en la descripción del quinto componente de la cultura (Hofstede, 2000), un índice de orientación a largo plazo que alude a nuevos requisitos para las organizaciones. Un bajo índice de orientación a largo plazo indica una iniciativa, un riesgo y una innovación insuficientes. Loermans (2002), citando a Kim, señala que el proceso de aprendizaje de la organización se define como un factor que refuerza la capacidad de ésta para emprender actuaciones eficaces.

Schein (1992) extrae una conclusión importante en relación con el reconocimiento de las diferencias interculturales en el contexto de la integración europea. Mantiene que, mediante ese reconocimiento, una organización de aprendizaje puede desarrollar una competencia organizativa intercultural y controlar su futuro, reaccionando de manera apropiada a los requisitos que plantea su entorno.

El *equilibrio entre el trabajo, por un lado, y las necesidades personales y la familia, por otro*, es una cuestión de gran relevancia que exige definir prioridades en la vida y aprender a conciliar esas dos significativas partes de la existencia.

Tal equilibrio puede abordarse desde dos perspectivas: cómo influye la vida personal en la actividad laboral, y cómo afecta el trabajo a la vida personal. Una orientación excesiva a la satisfacción de los objetivos personales da lugar con frecuencia a una actitud despreocupada ante el trabajo. Tradicionalmente, este tipo de trabajadores se consideran irresponsables y no son apreciados por las organizaciones como empleados con futuro. A menudo, su desinterés se ve condicionado por una actividad aburrida, un deficiente microclima en la organización, etc. En todo caso, a primera vista, desde el punto de vista de la organización parece deseable una fuerte orientación del empleado hacia el trabajo. Buscar la realización de las capacidades propias en el trabajo o en conseguir un ascenso motiva a los empleados para trabajar duramente aplicando todas sus destrezas. Sin embargo, muchos investigadores (Jewell, 1998; Newstrom y Devis, 1997) han explicado el síndrome del empleado "quemado". Afanarse constantemente por completar todo a la perfección, por un trabajo intensivo y por la competencia afectan a las condiciones físicas y psicológicas de la persona.

Los resultados de la investigación de Kutscher (2002), en Inglaterra, ponen de manifiesto la mayor o menor importancia del trabajo para las personas procedentes de diversas culturas. La encuesta, realizada entre ciudadanos

de Estados Unidos, Alemania y Japón, puso de relieve que los japoneses consideran el trabajo más importante que los estadounidenses y los alemanes.

La *actitud ante la motivación* es un elemento que se analiza con frecuencia en el contexto de las diferencias interculturales.

Para elaborar la lista de factores de motivación, se han utilizado la pirámide de necesidades de Maslow y sus interpretaciones. A finales del decenio de 1950, Herzberg señaló que los factores de motivación (reconocimiento, carrera profesional, autorrealización, etc.) determinan un trabajo mejor y más productivo, mientras que los factores de higiene (condiciones de trabajo, remuneración, etc.) no son tan importantes (Scholz, 2000).

Una de las tipologías más completas desde el punto de vista de la interpretación de la motivación es la tipología cultural de Kluckhohn/Strodtbeck (Kutscher, 2002). Los autores distinguen entre la cultura de hacer y la de ser, así como la de “ser al crecer”. En la cultura de hacer juegan motivos externos, como unos salarios más altos, primas, ascensos y otros factores. La cultura de ser comprende motivos internos, como la satisfacción en el trabajo y otros.

Kluckhohn/Strodtbeck señalan que la cultura de Estados Unidos se orienta en gran medida a hacer. El buen trabajo se valora, y el malo se sanciona. Así lo demostraron Mathur, Zhang y Neelankavil (2001). Su estudio puso de relieve que la retribución económica es el motivo más importante para los directivos estadounidenses. Los de China, India y las Filipinas no prestan tanta atención a este factor. En la cultura de Estados Unidos, la retribución económica se percibe asimismo como una medida de reconocimiento y de éxito. En cambio, entre los directivos chinos son elementos motivadores importantes el respeto, la posibilidad de crecimiento y la cooperación.

Estos hallazgos demuestran que existen varias respuestas posibles a la pregunta de qué factores son los más motivadores. Los estudios llevados a cabo ponen de relieve la existencia de diferencias considerables en los distintos países. La realización de investigaciones en diversos países europeos puede proporcionar más información sobre los factores de motivación.

Sobre la base de las tipologías analizadas y los estudios empíricos realizados, se creó un modelo teórico, integrado por ocho componentes y caracterizado por polaridades que describen rasgos opuestos de los valores culturales en el ámbito de la empresa.

Las polaridades se concibieron sin ánimo de comparar entre sí las dimensiones, sino sólo de definir claramente sus peculiaridades con arreglo a lo expuesto. Una organización puede orientarse, por ejemplo, no sólo a las relaciones o a la eficiencia empresarial, o a la apertura o el aislamiento.

En la tabla 1 se presenta el modelo teórico de valores de la cultura empresarial desarrollado, con su perfil, dimensiones y rasgos distintivos.

Tabla 1. **Modelo teórico de valores de la cultura empresarial**

(1A) Orientación a las relaciones • confianza • buen clima de trabajo • la empresa concebida como una familia	(1B) Orientación a la eficiencia empresarial • orientación a los resultados • esfuerzo y dedicación • dimensión organizativa y técnica
(2A) Orientación al individualismo • el individuo como reconocimiento de la personalidad • concesión de prioridad a los logros individuales • responsabilidad y libertad individuales	(2B) Orientación al colectivismo • identidad con la empresa • multiperfil de los empleados (amplia cualificación) • trabajo en equipo
(3A) Orientación a la cooperación • dirección por objetivos • control de los resultados finales • cooperación entre departamentos	(3B) Orientación al formalismo • instrucciones escritas • relaciones formales • transmisión de la información normalizada
(4A) Orientación a la cooperación entre jefe y subordinado • participación de los subordinados en los procesos de toma de decisiones • el directivo como líder • delegación de tareas	(4B) Orientación a la gestión autocrática • relación jerárquica entre jefe y subordinado • el subordinado como ejecutor • control del proceso de trabajo
(5A) Orientación a la apertura • hincapié en los requisitos externos • actitud favorable a los cambios • flexibilidad	(5B) Orientación al aislamiento • hincapié en los factores internos • evitación del riesgo
(6A) Orientación a la actividad • desarrollo de competencias futuras • disposición a aprender • innovación	(6B) Orientación a la pasividad • retribución económica como principal estimulante • observación pasiva de los acontecimientos
(7A) Orientación a las necesidades personales y la familia • familia • salud • ocio • obligaciones en el trabajo	(7B) Orientación al trabajo • carrera profesional • desarrollo profesional
(8A) Orientación a los factores de motivación Prioridad a: • la aplicación del potencial propio • la posibilidad de ascenso • el respeto por uno mismo y los logros	(8B) Orientación a los factores de higiene Prioridad a: • el sueldo • las garantías sociales, la sensación de seguridad • las buenas condiciones de trabajo

Sobre la base de este modelo teórico, se preparó la metodología de investigación a fin de identificar semejanzas y diferencias culturales en cuatro países europeos.

2. Metodología de investigación

De acuerdo con Thomas (2002), muchos estudios sobre cuestiones relacionadas con la gestión intercultural adolecen de las siguientes deficiencias:

- no analizan la situación en los países de la Europa oriental;
- analizan únicamente organizaciones grandes;
- analizan únicamente un nivel de destinatarios (los directivos o los empleados).

En el estudio aquí comentado se trató de evitar tales defectos.

Se llevó a cabo, pues, un estudio piloto sobre los valores culturales de la empresa, en el marco del programa Leonardo da Vinci, en cuatro países europeos (Grecia, España, Lituania y Austria). Se analizaron empresas nacionales medianas (de 50 a 250 empleados con arreglo a la clasificación de la UE). En Grecia, España y Austria se distribuyeron 50 cuestionarios entre directivos y 100 entre subordinados. En Lituania, se distribuyeron 100 cuestionarios entre directivos y 400 entre subordinados. El estudio tuvo un carácter exploratorio.

Se encuestó a 32 empresas nacionales y hubo 455 consultados: en Austria, 14 directivos y 30 subordinados (8 empresas); en Lituania, 72 directivos y 298 subordinados (10 empresas); en España, 15 directivos y 21 subordinados (10 empresas); y 34 directivos y 71 subordinados en Grecia (4 empresas).

Los índices de devolución en Austria y España oscilaron entre el 21 y el 30 %, y pueden calificarse como bajos. En Grecia y Lituania, fueron del 68 al 71 %, y pueden definirse como elevados. En torno al 90 % de las empresas encuestadas eran medianas.

La metodología de investigación que se aplicó fue universal y adecuada para todas las empresas, independientemente de su tipo y su campo de actividad. La acotación de la población de la encuesta a determinados sectores debe contribuir a reducir las distorsiones de los resultados debidas a la generalización de las conclusiones a escala nacional. Se eligieron los sectores de confección y textil, muebles y alimentación, debido a su presencia en todos los países participantes.

Se evitó que los resultados dependieran de la consideración de un único nivel organizativo en las respuestas (tal es la tercera deficiencia señalada por Thomas (2002)). Para identificar los valores de la cultura empresarial en las empresas europeas (véase la tabla 1), se elaboraron dos cuestionarios, uno para los directivos y otro para los subordinados. En los primeros se preguntó por la conducta de los subordinados, y a éstos se les consultó por el sis-

tema de gestión, incluida la conducta de los directivos. Con ello se pretendió presentar una visión objetiva y exhaustiva de la actitud ante los valores culturales en diversas empresas. En la tabla 2 se ofrecen cuatro ejemplos de enunciados.

Tabla 2. Ejemplos de enunciados

	Orientación al aislamiento	Orientación a la actividad
Enunciado presentado a un directivo	Los subordinados siguen el siguiente principio: “la tarea de los directivos es pensar, la de los subordinados es ejecutar”.	Los empleados están dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias.
Enunciado presentado a un subordinado	Los directivos siguen el siguiente principio: “la tarea de los empleados es ejecutar las órdenes de los directivos”.	En la empresa se fomenta la puesta en común de conocimientos y experiencias.

Se prepararon cinco enunciados para las siete primeras orientaciones, que admitían tres posibles respuestas: “sí, de acuerdo”, “de acuerdo en parte”, “no estoy de acuerdo”. En cuanto a la octava orientación, la relativa a la motivación, se pedía que se clasificaran diez factores de motivación. De este modo, se podían ordenar éstos según su importancia. Para ofrecer los resultados se utilizaron estadísticos descriptivos. La diferenciación de valores de la cultura empresarial en los distintos países se comprobó mediante la aplicación de los criterios de Mann-Whitney.

3. Valores de la cultura empresarial en cuatro países europeos: resultados de un estudio piloto

En la tabla 3 se presenta la diferenciación de los valores de la cultura empresarial. Se fijó un nivel de significación de 0,05. Se rechazaron las hipótesis de igualdad (las diferencias se consideraron estadísticamente más importantes y fiables) cuando el valor de p no excedía de 0,05.

Tabla 3. Diferenciación de los valores de la cultura empresarial (*)

	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4A	4B	5A	5B	6A	6B	7A	7B	8A	8B
punto de vista de los directivos																
Austria - Grecia	0,062	0,626	0,695	0,717	0,043*	0,002*	0,299	0,729	0,182	0,107	0,311	0,236	0,043*	0,002*	0,269	0,269
Austria - Lituania	0,003*	0,135	0,764	0,120	0,100	0,512	0,078	0,416	0,169	0,188	0,813	0,005*	0,100	0,512	0,120	0,092
Austria - España	0,033*	0,788	0,100	0,002*	0,172	0,983	0,505	0,198	0,170	0,122	0,982	0,081	0,172	0,983	0,001*	0,002*
Grecia - Lituania	0,054	0,150	0,919	0,028*	0,457	0,000*	0,001*	0,649	0,839	0,000*	0,430	0,496	0,457	0,000*	0,571	0,466
Grecia - España	0,390	0,491	0,620	0,002*	0,476	0,001*	0,948	0,210	0,026*	0,003*	0,374	0,002*	0,476	0,001*	0,001*	0,000*
Lituania - España	0,500	0,128	0,582	0,000*	0,279	0,517	0,051	0,078	0,010*	0,839	0,712	0,000*	0,043*	0,002*	0,269	0,269
punto de vista de los subordinados																
Austria - Grecia	0,088	0,037*	0,072	0,228	0,029*	0,005	0,003*	0,602	0,609	0,000*	0,189	0,050	0,029*	0,005*	0,002*	0,003*
Austria - Lituania	0,019*	0,115	0,144	0,261	0,032*	0,972	0,006*	0,921	0,015*	0,049*	0,316	0,000*	0,032*	0,972	0,001*	0,001*
Austria - España	0,823	0,170	0,310	0,938	0,056	0,343	0,516	0,316	0,376	0,151	0,832	0,922	0,056	0,343	0,588	0,402
Grecia - Lituania	0,000*	0,000*	0,000	0,002*	0,516	0,000*	0,000*	0,482	0,000*	0,000*	0,000*	0,180	0,516	0,000	0,942	0,474
Grecia - España	0,031*	0,862	0,665	0,463	0,762	0,001*	0,005*	0,451	0,242	0,141	0,425	0,108	0,762	0,001*	0,158	0,380
Lituania - España	0,073	0,011*	0,025*	0,362	0,900	0,166	0,194	0,230	0,324	0,304	0,289	0,006*	0,900	166	0,171	0,325

(*) Las diferencias son estadísticamente significativas cuando el valor de $p \leq 0,05$ (Bühl, Zöfel, 2000).

Resulta obvio que las opiniones de los directivos sobre la conducta de los subordinados difieren entre Grecia y Lituania, y entre Grecia y España, y que lo mismo ocurre con las opiniones de los subordinados sobre el sistema de gestión entre Austria y Grecia, entre Austria y Lituania, y entre Grecia y Lituania (más de 4 dimensiones con un valor de $p \leq 0,05$). Únicamente coinciden las opiniones de todos los consultados en lo que respecta a la orientación a la gestión autocrática (valor de $p > 0,05$; véase la columna 4B).

Los resultados pormenorizados del estudio se muestran en el anexo. Cada dimensión de los valores culturales se deriva de cinco enunciados; por tanto, se presentan la media, la desviación estándar y la varianza de cada una de esas dimensiones (véase la tabla 4), así como el patrón de distribución de las respuestas a cada enunciado (véanse las tablas 5 a 18). Las medias de cada dimensión se muestran en la tabla 4. Oscilan de 1,74 a 2,67 (1A-7B). Las diferencias no significativas entre los dos polos de una dimensión están condicionadas por la expresión de desigualdad de las dimensiones que caracterizan a los diferentes rasgos. Este hecho se pone de relieve por la dispersión de rasgos caracterizada por la desviación estándar, que va de 0,22 a 0,81 (1A-7B). En resumen, nos centramos en ciertos enunciados, en los que se registró la mayor diferenciación de actitudes o valores de la cultura empresarial.

En lo que respecta a la orientación a las *relaciones humanas* o a la *eficiencia empresarial*, no se observa una fuerte superioridad de ninguna de estas dos dimensiones en ninguno de los países. Se aprecia un mínimo énfasis en una u otra de ellas en las respuestas de los directivos y los subordinados litua-

nos. Uno de los enunciados indicativos de una orientación a las relaciones humanas fue evaluado más bien negativamente tanto por los directivos como por los subordinados de Grecia, España y Lituania: la mayoría de los consultados subrayaron que las empresas carecen de una tradición propia de actividades de ocio y que no se fomentan éstas. En lo que respecta a la orientación a las relaciones humanas, hay coincidencia en algunos indicios de valoración positiva por parte de los directivos y subordinados de Austria y de Grecia. La mayoría señalaron que se mantienen conversaciones informales entre directivos y subordinados, por ejemplo, en los descansos para tomar café, en las que se comentan tanto problemas relacionados con el trabajo como asuntos personales.

Los directivos y subordinados austriacos y griegos, así como los directivos españoles y lituanos, subrayaron especialmente un indicio de valoración positiva de la orientación a la eficiencia empresarial, a saber, la creación de condiciones técnico-organizativas para la realización con éxito de las tareas.

El equilibrio entre *colectivismo* e *individualismo* resulta de las medias similares que presentan estas dimensiones en los distintos países. Coinciden las opiniones de los directivos sobre los rasgos del individualismo. No obstante, cabe señalar que recibieron una calificación bastante baja la responsabilidad de los empleados (excepto en España) y las ideas innovadoras. Se reconoció asimismo que los logros individuales de los empleados no se evalúan plenamente en el sistema de remuneración. Los empleados señalaron además que no se promueve especialmente la asunción de responsabilidades o el planteamiento de ideas innovadoras. Los consultados de todos los países coincidieron mayoritariamente en su respuesta al enunciado indicativo de una orientación al individualismo, el que indicaba que los subordinados tienen su propia opinión y la expresan. Directivos y subordinados (excepto los austriacos) subrayaron un rasgo del colectivismo: la capacidad para sustituir a los compañeros. Los directivos austriacos y españoles dieron una alta calificación al deseo de los subordinados de trabajar en equipo, mientras que éstos subrayaron el elevado nivel de asistencia mutua entre empleados.

Cooperación y formalismo. La menor orientación a la cooperación se dio en Lituania. Cabe destacar que las respuestas de los directivos y de los subordinados lituanos coincidieron en la escasa cooperación entre departamentos en el proceso de resolución de problemas. También los subordinados austriacos y griegos dieron a este enunciado la calificación más baja. Los directivos españoles dieron la calificación más alta a la orientación a la cooperación. Mencionaron la existencia de una adecuada transmisión vertical y horizontal de la información. Todos los consultados, a excepción de los directivos austriacos y lituanos, subrayaron la importancia de la posición adoptada por

la empresa. Los subordinados de Lituania y Austria, y en particular de Grecia, pusieron de manifiesto la existencia de una amplia diferencia de remuneración entre distintos niveles de empleados, y entre directivos y subordinados.

En resumen, en las empresas austriacas podemos señalar la existencia de una orientación media tanto a la cooperación como al formalismo. La orientación al formalismo es superior en Grecia. Comparada con otros países, registra las puntuaciones más elevadas. De conformidad con los respectivos índices, los directivos españoles y lituanos hicieron hincapié en la cooperación, mientras que los subordinados subrayaron el formalismo. Este hecho puede explicarse por la subjetividad: mientras que los directivos se afanan por mostrar las mejores características en sus opiniones, los subordinados evalúan éstas de manera crítica.

En cuanto a la orientación a la *cooperación entre jefe y subordinado* o a la *gestión autocrática*, se registraron niveles paralelos en todas las empresas encuestadas. No obstante, este dato puede explicarse por la amplia gama de resultados del estudio. Al aludir a la orientación a la cooperación entre jefe y subordinado, la mayoría de los subordinados de Lituania y de Austria dieron una baja calificación al intento de los directivos de animar a los empleados a conseguir mejores resultados al realizar nuevas tareas. Puede parecer paradójico, pero la mayoría de los directivos lituanos convinieron en que los empleados necesitan su estímulo para emprender una nueva tarea y luchar por conseguir resultados mejores. Esto ilustra que los directivos, aunque identifiquen una situación, a menudo no emprenden medidas para modificarla. Al evaluar la orientación a la gestión autocrática, coinciden las respuestas de la mayoría de los directivos en todos los países. Los directivos se mostraron de acuerdo con que la calidad del trabajo y los resultados son mejores cuando el proceso de trabajo se somete a control. Los subordinados de Lituania convinieron mayoritariamente en que la opinión de un directivo siempre es la definitiva, mientras que los de España mostraron el menor grado de acuerdo con tal enunciado.

En cuanto la orientación a la *apertura* o al *aislamiento*, los directivos de todos los países consideraron preferible la primera. No obstante, las medidas encaminadas a promoverla son evaluadas de manera crítica por los subordinados, que muestran inclinación hacia rasgos de aislamiento. Cabe señalar que las empresas lituanas pueden considerarse una excepción, ya que manifiestan la menor orientación a la apertura, y la mayor al aislamiento. Dos de los enunciados que recibieron peor calificación fueron los que afirman que los subordinados no están interesados en los cambios de las nuevas tecnologías y las formas modernas de organización del trabajo, mientras que, en opinión de los subordinados, los directivos no ofrecen las posibilidades necesarias para familiarizarse con los cambios. Las actitudes favorables a

los cambios en la empresa y la orientación a los requisitos externos y las necesidades de los clientes recibieron una calificación elevada en el contexto de la apertura; sin embargo, la orientación a la apertura es muy inferior a la orientación a la pasividad.

Actividad y pasividad. Comparando los resultados, debe destacarse que muchos consultados lituanos dieron prioridad a la pasividad y concedieron una calificación baja a la orientación a la actividad. Puede extraerse la conclusión general de que, en opinión de los directivos, los empleados son pasivos y sólo da resultado el estímulo económico. Por otra parte, los directivos consideran el control como el principal factor impulsor de la eficacia. Tal parecer pone de relieve un grado elevado de falta de confianza. Los empleados, por su parte, sostienen que los directivos siguen el principio de que "la tarea de los empleados consiste en ejecutar las órdenes de los directivos".

En cualquier caso, todos los directivos subrayaron la disposición de los subordinados a compartir su experiencia y aprender unos de otros.

Los directivos griegos, españoles, lituanos y austriacos opinaron lo mismo en lo que atañe a las *necesidades personales*. Los directivos griegos manifestaron un grado superior de orientación al *trabajo*, haciendo hincapié sobre todo en la importancia de la carrera profesional: responsabilidad y compromiso con el trabajo, por ejemplo, dedicando un mayor número de horas si es necesario. Los subordinados de todos los países, excepto los de Lituania, convinieron en que la orientación exclusiva al trabajo hace que la vida pase sin que el interesado se entere.

Tanto directivos como subordinados prestaron más atención a los *factores de higiene* (aparecen como los dos factores más motivadores el sueldo y las condiciones de trabajo adecuadas) que a los *factores de motivación* (tabla 11).

4. Análisis

En general, el estudio, a pesar de su carácter exploratorio, pone de relieve la existencia de diferencias en los valores de la cultura empresarial. Kreikebaum (1998) señala que la conducta de jefes y empleados depende de la cultura organizativa y de los valores apreciados en el país de que se trate. Es lógico que se destaquen los valores predominantes en las empresas lituanas. La orientación a la gestión autocrática pasa a un primer plano. Las orientaciones a las relaciones humanas, a la eficiencia empresarial, al individualismo, al colectivismo, a la cooperación, a la actividad y la apertura obtienen calificaciones menores. Los valores de la cultura empresarial se ven influidos por un pasado de economía planificada y, posteriormente, por las condiciones de una economía en transición. Así, cabe suponer que estos procesos siguen teniendo una enorme importancia para las actitudes de directivos y empleados ante las tareas, sus soluciones, los cambios y la expansión.

sión. Sin embargo, se observan también diferencias en las actitudes en otros países. No puede pasarse por alto la cultura del país con el que se entra en contacto. Cuanto mayor es el grado de divergencia cultural, más alta es la posibilidad de conflicto.

Desde el punto de vista de la convergencia o divergencia de los valores culturales, existen dos visiones opuestas de las posibilidades de integración cultural (Glase, 2000; Scholz, 2000; Czinkota, Ronkainen and Moffett, 2003; etc.). La primera, ajustada a la teoría de la convergencia, señala que, en las condiciones actuales de economía de mercado, globalización y logros científico-técnicos, el desarrollo de empresas en países distintos se basa en los métodos modernos de gestión y comunicación, y esto elimina las diferencias culturales. Thomas (2000) presenta la siguiente argumentación de la convergencia cultural:

- (a) los factores culturales influyen en una organización menos que los económicos y tecnológicos. Obviamente, hay una diferenciación cultural a cierta escala; sin embargo, puede considerarse como una variedad en los países desarrollados;
- (b) la convergencia cultural es especialmente fuerte cuando ciertos aspectos se desarrollan de manera uniforme en diferentes países.

La segunda visión se basa en los supuestos de la teoría de la divergencia, según la cual las distinciones culturales se mantienen en el proceso de desarrollo de las organizaciones y, en las condiciones de globalización, incluso se hacen más evidentes. Puede incluso preverse la posibilidad de asimilación de las estructuras formales de gestión y comunicación empresarial. Sin embargo, la conducta de los compañeros como valor cultural permanece inalterada.

Indudablemente, la modificación de las condiciones del entorno influye en los cambios de los valores culturales, pero éstos no pueden realizarse con rapidez, porque los valores son condicionalmente estables. Pueden destacarse varias etapas en la formación de éstos. En primer lugar, es importante conocer las diferencias entre los mismos. De acuerdo con Adler (2002), la ceguera cultural (optar por no percibir las diferencias culturales) limita nuestra capacidad para beneficiarnos de la diversidad, restringiendo nuestra capacidad para minimizar los problemas causados por la diversidad cultural y maximizando las ventajas potenciales que ofrece. La segunda etapa consiste en comprender esas diferencias. En tercer lugar, hay que percibir cuáles de tales valores son pertinentes y deben desarrollarse para elevar la competitividad internacional de la empresa.

Pueden distinguirse algunos aspectos que influyen en el desarrollo de los valores de la cultura empresarial. Entre ellos se encuentran la actividad de la enseñanza superior, encaminada a impartir una formación básica y permanente, y el papel de la empresa en la formulación de las directrices principales sobre la formación de estos valores.

En lo que atañe a la diferenciación de los valores en sí, puede haber ciertos impedimentos que dificulten, en el caso de los países postsoviéticos, la integración en los mercados europeos occidentales. Cabe mencionar algunas limitaciones derivadas de la influencia de la enseñanza superior. Por ejemplo, al analizar la estructura de edades de la Universidad Tecnológica de Kaunas (Lituania), se ha observado que el promedio de edad de los profesores es de 61 años, y el de los profesores asociados, 51, mientras que la media general del personal docente es de 47. Cabe suponer que las actitudes y los puntos de vista del período soviético siguen influyendo en gran medida en el proceso educativo en esta universidad. En todo caso la aplicación de conceptos de gestión modernos y de valores de la cultura empresarial tales como el colectivismo, la cooperación entre jefes y subordinados, y la orientación a las relaciones humanas, difiere un poco de los conceptos teóricos. Por ejemplo, las relaciones entre jefe y subordinado se han desarrollado mediante sistemas obligatorios de participación que establecen sólo formalmente la intervención de los empleados en el proceso de presentación y análisis de propuestas, generando así la ilusión de participación en la toma de decisiones. Se ha creado una percepción distorsionada de estos conceptos y, además, se ha generado incredulidad respecto a su ejecución y eficacia. Por lo demás, debe reconocerse que el aspecto más débil del personal científico-docente es el conocimiento insuficiente de lenguas extranjeras, lo que limita su rango de visión, la cooperación y las posibilidades de intercambio de experiencias, así como el atractivo de la institución en sí para estudiantes extranjeros. De esta forma, el sistema educativo no está suficientemente abierto. Es indispensable un cambio del sistema para formar actitudes básicas ante los valores de la cultura empresarial y su diferenciación que eliminen cualquier obstáculo a la integración en los mercados internacionales.

La convergencia de los valores de la cultura empresarial depende en gran medida de la política empresarial. La enseñanza de estos valores constituye un proceso complejo que implica la necesidad de que sean conocidos en las empresas de los distintos países y de que se adopten directrices básicas al respecto en cada empresa. Debe permitirse que este proceso avance por sí solo. Es posible destacar algunos aspectos que se consideran muy importantes en el desarrollo de los valores culturales de toda empresa. En primer lugar, deben definirse estos valores claramente y presentarse a los empleados. En segundo lugar, deben preverse planes de estudio basados en la organización de seminarios que impartan conocimientos teóricos e información práctica, y que permitan analizar además la importancia de dichos valores y las dificultades de su desarrollo. En tercer lugar, ha de crearse un sistema de apoyo que fomente el interés de los empleados.

En general, los procesos de integración europea conllevan la interacción cultural en diversos ámbitos. El rápido proceso de convergencia de los valores de la cultura empresarial dependerá de la capacidad de las institucio-

nes docentes para desarrollar de forma significativa valores culturales destinados a un espacio empresarial intereuropeo. Dependerá además en gran medida de la disposición de las empresas a aceptar nuevas tendencias y requisitos de desarrollo, así como a crear los factores impulsores que garanticen un aprendizaje sistemático de la diferencia y la importancia de los valores de la cultura empresarial.

Bibliografía

- Adler, N.J. *International dimensions of organizational behaviour*. 4th ed. South-western College Pub Publishing, 2001.
- Bühl, A.; Zöfel, P. *SPSS Version 10: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. 7th ed. Boston: Addison Wesley, 2000.
- Bleicher, K. *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt: Campus Verlag, 1992.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Boston: Addison-Wesley, 1999.
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A.; Moffett, M.H. *International business*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2003.
- Glaser, E. *Cultural divergence or convergence: what is better for the individual, the group, and the organisation?* Linz: Universidad Johannes Kepler. Disponible en Internet: http://www.lang.uni-linz.ac.at/Glaser/research/Cultural_divergence.htm [consultado: 31.01.2008].
- Hagemann, H. *Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte in deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien*. Bamberg: Universität Bamberg, 2000.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Londres: Sage, 2000.
- Jakson, T. *International HRM: a cross-cultural approach*. Londres: Sage, 2002.
- Jewell, L.N. *Contemporary industrial/organizational psychology*. 3rd ed. Brooks Cole Publishing, 1998.
- Koch, R. *The Financial Times guide to strategy: how to create and deliver a useful strategy*. 2nd ed. Londres: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- Kotter, J.P.; Heskett, J.L. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, 1992.
- Kreikebaum, H. *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen*. Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Krieger, C. *Erfolgsfaktoren interkultureller Strategischer Allianzen*. Duisburg: Gerhard-Mercator-Universität, 2001.
- Kutscher, M. *Internationales Management: mit 100 Textboxen*. 2th ed. München: Oldenbourg, 2002.

- Lewis, R. *Kultūry sandūra. Alma littera*. 2002, p. 430.
- Loermans, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No 3, 2002, p. 285-294.
- Lorsch, J.W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Journal*, Vol. 28, No 2, 1986, p. 95-109.
- Mathur, A.; Zhang, Y.; Neelankavil, J.P. Critical managerial motivational factors: a cross cultural analysis of four culturally divergent countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No 3, 2001, p. 251-267.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Londres: Prentice Hall, 1998.
- Newstrom, J.V.; Devis, K. *Organizational behavior: human behavior at work*. Londres: McGraw-Hill, 1997.
- Savanevičienė, A. Preconditions of the model formation for intereuropean values of business culture. *Engineering Economics*, Vol. 28, No 2, 2002, p. 26-30.
- Savanevičienė, A. The inspiration of cultural business values in Europe. In: *Žinerinė ekonomika*, Vol. 40, No 5, 2004, p. 82-89.
- Schein, E.H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Franzisko: Jossey Bass, 1992.
- Scholz, C. *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*. München: Vahlen, 2000.
- Søderberg, A.M., Holden, N. Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2002, Vol. 2, No 1; 2002, p. 103-121.
- Thomas, A. Einführung in die Problematik kultureller Unterschiede. In *China Conference Review: Dokumentation der China Conference in Bayreuth 27.-29.6.1999*. Bayreuth: AIESEC Bayreuth, 2000, p. 21-32.
- Thomas, D.C. *Essentials of international management: a cross-cultural perspective*. Londres; Sage, 2002.
- Trompenaars, F. *Handbuch globales Management: wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON Verlag, 1993.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. *Riding the waves of culture understanding cultural diversity in business*. 2nd ed. Londres: Nicholas Brealey, 1997.

Anexo – Tablas 4 a 19

Tabla 4. Dimensiones de los valores interculturales: número de casos (N), media (M), y desviación estándar (DE) de acuerdo con los directivos (D) y subordinados (S) por país

País	Función	Dimensión	N	M	DE	V, %	Dimensión	N	M	DE	V, %
AT	M	Relaciones (1A)	14	2,54	0,57	22	Eficiencia (1B)	14	2,41	0,49	20
	S		30	2,27	0,69	30		30	2,16	0,66	30
EL	M		34	2,30	0,63	29		34	2,39	0,57	24
	S		71	2,27	0,65	28		71	2,33	0,64	27
ES	M		15	2,17	0,73	33		15	2,39	0,66	27
	S		21	2,15	0,74	34		21	2,32	0,78	33
LT	M		82	2,11	0,77	36		82	2,25	0,68	30
	S		297	1,86	0,76	41		297	2,06	0,71	34
AT	M	Individualismo (2A)	14	2,35	0,49	21	Colectivismo (2B)	14	2,38	0,53	22
	S		30	2,15	0,58	27		30	2,31	0,59	25
EL	M		34	2,32	0,65	28		34	2,37	0,56	24
	S		71	2,27	0,67	29		71	2,39	0,57	24
ES	M		15	2,36	0,66	28		15	2,67	0,46	17
	S		21	2,23	0,66	29		21	2,32	0,71	31
LT	M		82	2,18	0,65	30		82	2,13	0,63	29
	S		297	1,93	0,70	36		297	2,17	0,71	32
AT	M	Cooperación (3A)	14	2,21	0,43	19	Formalismo (3B)	14	2,27	0,51	22
	S		30	2,29	0,65	28		30	2,14	0,65	30
EL	M		34	2,11	0,69	32		34	2,44	0,50	20
	S		71	2,21	0,73	33		71	2,53	0,60	23
ES	M		15	2,35	0,63	26		15	2,16	0,64	30
	S		21	2,01	0,74	36		21	2,31	0,81	35
LT	M		82	2,06	0,66	32		82	2,12	0,70	33
	S		297	1,99	0,71	36		297	2,28	0,67	29
AT	M	Cooperación directivo – subordinador (4A)	14	2,19	0,47	21	Gestión autocrática (4B)	14	2,08	0,42	20
	S		30	2,19	0,64	29		30	2,06	0,67	32
EL	M		34	2,38	0,66	27		34	2,26	0,63	27
	S		71	2,19	0,57	26		71	2,25	0,65	29
ES	M		15	2,15	0,66	30		15	1,92	0,58	30
	S		21	2,15	0,63	29		21	2,01	0,76	38
LT	M		82	2,21	0,69	31		82	2,27	0,63	28
	S		297	2,08	0,71	34		297	2,29	0,66	28
AT	M	Apertura (5A)	14	1,99	0,46	23	Aislamiento (5B)	14	2,07	0,26	12
	S		30	1,97	0,38	19		30	2,19	0,35	15
EL	M		34	2,27	0,40	17		34	2,19	0,34	15
	S		71	2,24	0,46	20		71	2,17	0,37	17

País	Función	Dimensión	N	M	DE	V, %	Dimensión	N	M	DE	V, %
ES	M		15	2,24	0,57	25		15	2,00	0,28	14
	S		21	1,90	0,52	27		21	2,08	0,36	17
LT	M		82	1,93	0,48	24		82	2,16	0,37	17
	S		297	1,74	0,46	26		297	2,20	0,35	16
AT	M	Actividad (6A)	14	2,04	0,31	15	Pasividad (6B)	14	2,16	0,28	13
	S		30	2,1	0,54	25		30	1,95	0,39	20
EL	M		34	2,24	0,42	18		34	2,14	0,35	16
	S		71	2,16	0,57	26		71	2,16	0,42	19
ES	M		15	2,07	0,43	20		15	2,2	0,44	20
	S		21	2,22	0,58	26		21	1,98	0,43	21
LT	M		82	1,94	0,45	23		82	2,42	0,32	13
	S		297	1,97	0,55	27		297	2,29	0,32	14
AT	M	Necesidades personales, familia (7A)	14	2,33	0,31	13	Trabajo (7B)	14	2,15	0,35	16
	S		30	2,47	0,34	13		30	2,14	0,44	20
EL	M		34	2,08	0,52	25		34	2,47	0,54	22
	S		71	2,24	0,49	21		71	2,39	0,46	19
ES	M		15	2,17	0,30	13		15	2,16	0,32	14
	S		21	2,31	0,22	9		21	2,04	0,43	21
LT	M		82	2,19	0,35	16		82	2,22	0,39	17
	S		297	2,32	0,37	16		297	2,16	0,36	16

N.B. La media primaria oscila entre 1 y 3: "sí, de acuerdo" = 3, "de acuerdo en parte" = 2, "no estoy de acuerdo" = 1.

Tabla 5. Relaciones (porcentaje de respuestas)

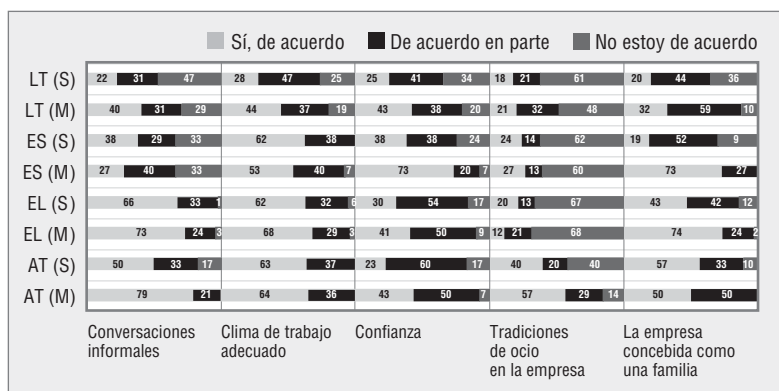


Tabla 6. Eficiencia empresarial (porcentaje de respuestas)

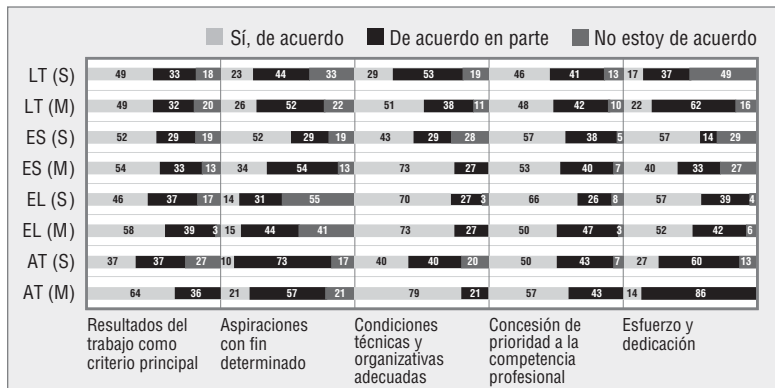


Tabla 7. Individualismo (porcentaje de respuestas)

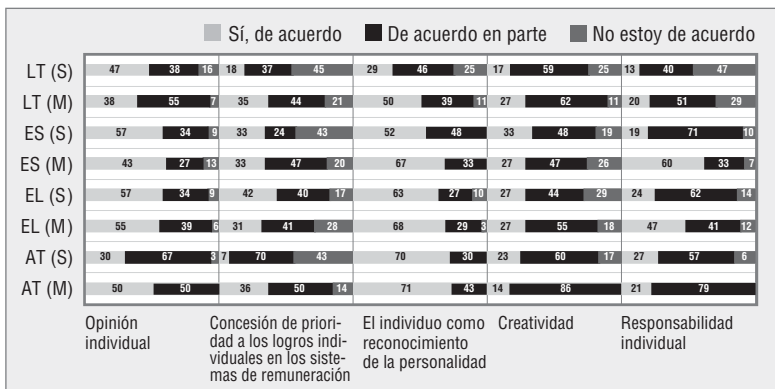


Tabla 8. Colectivismo (porcentaje de respuestas)

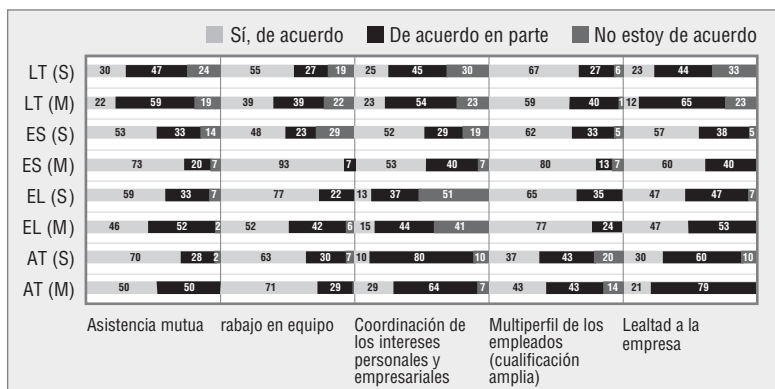


Tabla 9. Formalismo (porcentaje de respuestas)

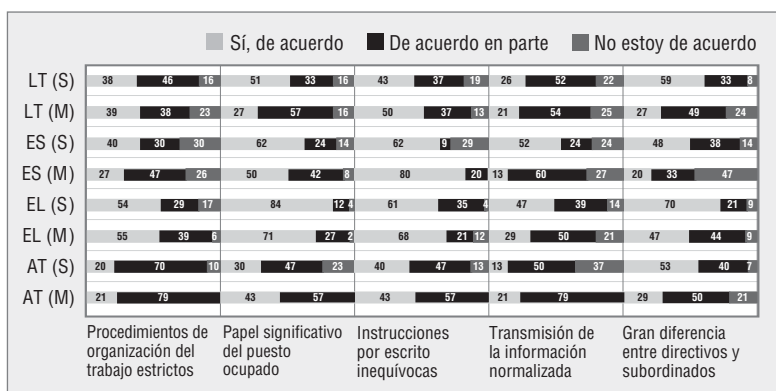


Tabla 10. Cooperación (porcentaje de respuestas)

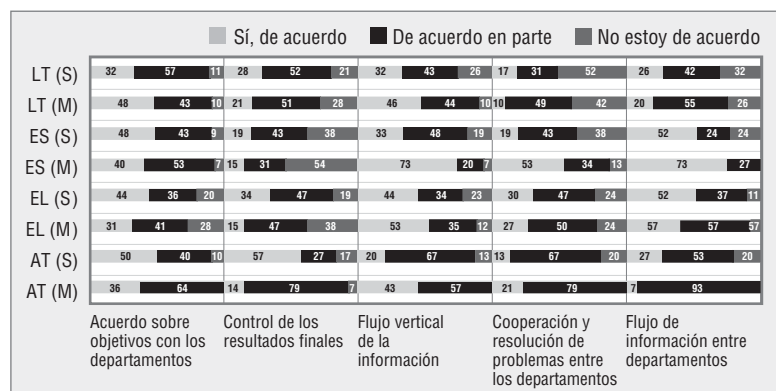


Tabla 11. Cooperación entre directivos y subordinados (porcentaje de respuestas)

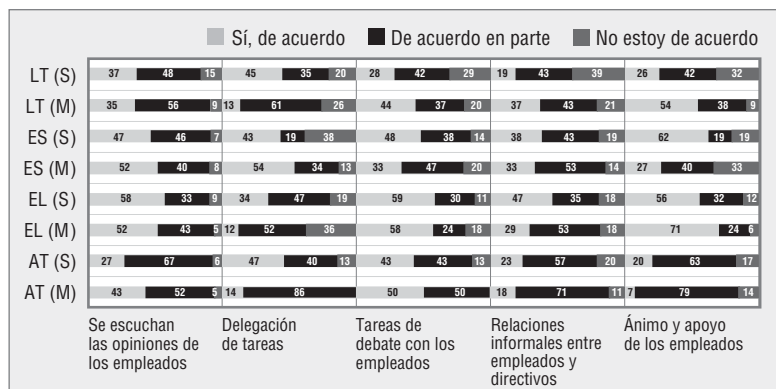


Tabla 12. Gestión autocrática (porcentaje de respuestas)

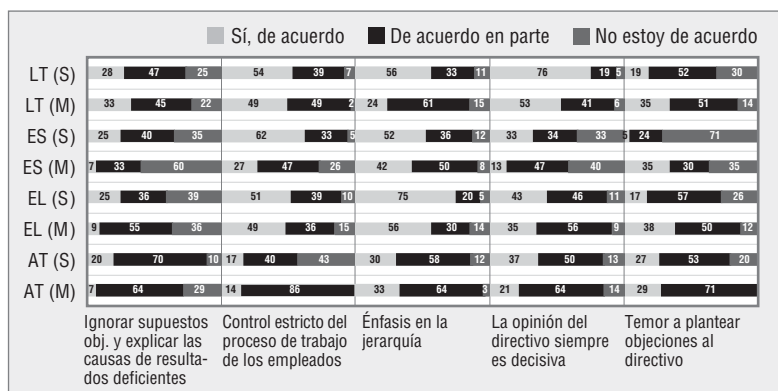


Tabla 13. Apertura (porcentaje de respuestas)

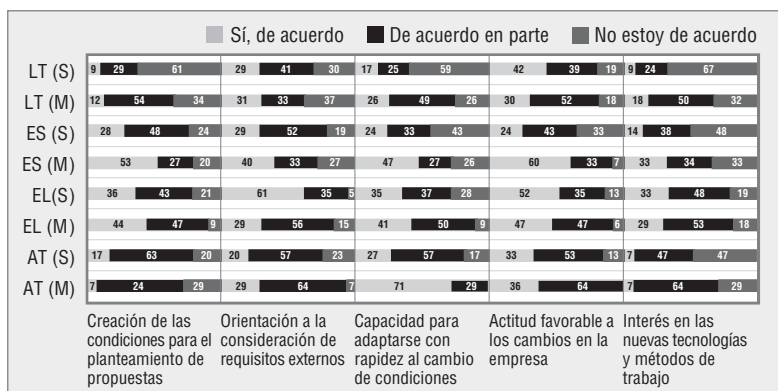


Tabla 14. Aislamiento (porcentaje de respuestas)

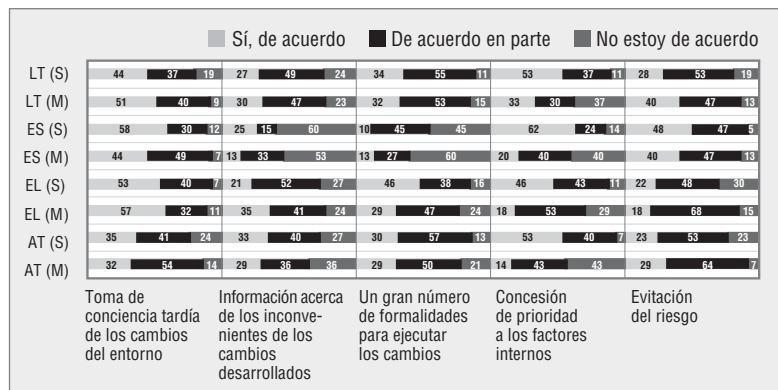


Tabla 15. Actividad (porcentaje de respuestas)



Tabla 16. Pasividad (porcentaje de respuestas)

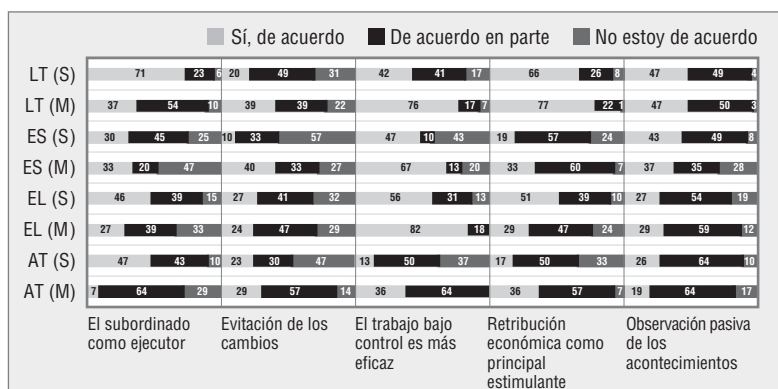


Tabla 17. Necesidades personales, familia (porcentaje de respuestas)

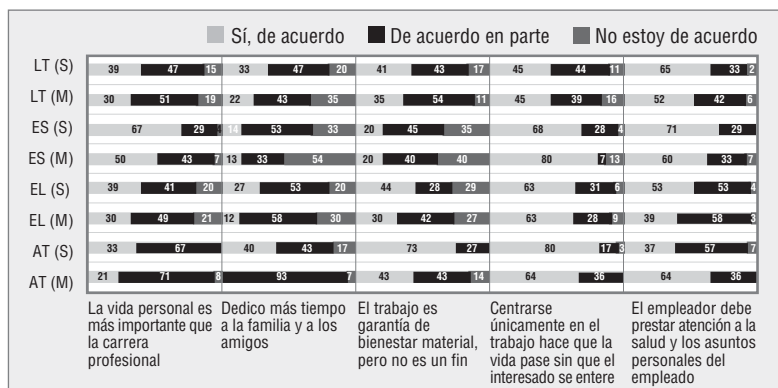


Tabla 18. Trabajo (porcentaje de respuestas)

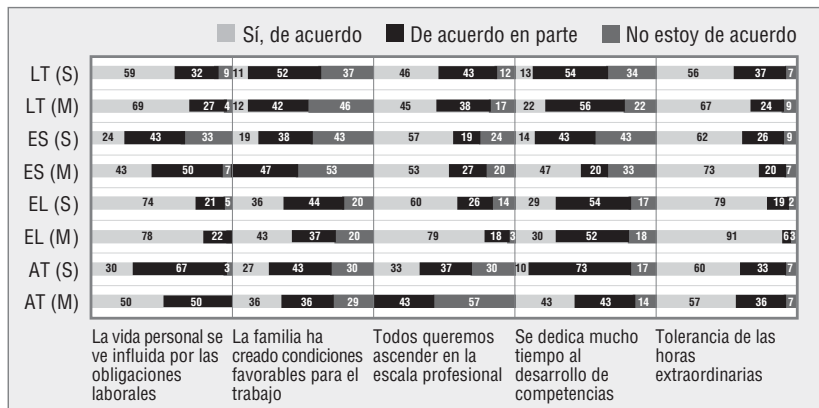


Tabla 19. Clasificación de los factores estimulantes de los empleados

	(1: el factor más importante; 10: el factor menos importante)									
LT (S)	1	2	3	4	6	7	9	8	5	10
LT (M)	1	2	3	5	4	6	9	8	7	10
ES (S)	1	7	2	8	4	5	6	3	9	10
ES (M)	1	6	2	7	4	8	3	5	10	9
EL (S)	1	3	2	6	4	5	9	7	10	8
EL (M)	1	3	2	7	4	5	6	8	10	9
AT (S)	2	6	4	5	1	8	10	7	3	9
AT (M)	1	4	3	10	2	6	7	8	5	9
	Sueldo	Seguridad social	Buenas condiciones de trabajo	Buena relación con el jefe	Micro-clima adecuado	Respeto y reconocimiento	Carrera profesional	Aprendizaje y desarrollo	Trabajo estimulante	Posibilidad de expresarse