

---

# 1

## La gestión de las diferencias culturales en las organizaciones dentro de un marco global: ¿cómo podemos abordarlas eficazmente?

**Javier San Martín Sadaba**

Universidad de Deusto, España  
Hofstede Insights, Associate Partner

### Introducción

Es un hecho conocido que, desde el comienzo del siglo XXI, se ha producido un notable incremento en el interés por los aspectos interculturales y las diferencias culturales a ellos asociados. También se observa una creciente preocupación sobre la necesidad de ser eficaz a la hora de relacionarse y comunicarse en un mundo globalizado. Se han mencionado las “diferencias culturales” y así surgen las primeras cuestiones a responder: ¿qué entendemos por diferencias culturales? ¿cómo comprenderlas?

Antes de responder estas preguntas se empezará por analizar el significado del adjetivo “cultural” o, más concretamente, el sustantivo del que deriva: cultura. Dentro de todas las posibles opciones se encuentran algunas conocidas como la antropológica amplia clásica de Edward Burnett Tylor (Tylor, 1924) que considera la cultura como un todo donde se recogen las actitudes, actividades o logros del hombre, o la planteada por T.S. Eliot (Thomas Stearns, 1949) “Notes toward the definition of culture” donde establece la necesidad de diferenciar tres sentidos de la palabra dependiendo si nos referimos al “individuo”, al “grupo o clase” al que se pertenece o a la “sociedad.” En general, se puede decir que existe una tendencia a considerar la cultura como un concepto que se basa en aspectos tales como valores, categorías... Pero una definición especialmente interesante para este autor es la formulada por Geert Hofstede (Hofstede, 1980) que la define como “Programación colectiva de la mente humana que distingue a un grupo o categoría de otro”. Su descripción de cultura se basa en las ideas formuladas por el sociólogo francés Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1980) que asimila cultura a “Habitus” “...que funciona como un hábito para las prácticas e imágenes que pueden ser orquestadas colectivamente sin un verdadero director.”

---

#### Cita sugerida:

San Martín Sadaba, J. (2020). La gestión de las diferencias culturales en las organizaciones dentro de un marco global: ¿cómo podemos abordarlas eficazmente? En I. Bakkali (Coord.), *Hacia una educación transformadora: propuestas, proyectos y experiencias*. (pp. 1-12). Eindhoven, NL: Adaya Press.

Debe aclararse que los conceptos cultura y/o país son utilizados en el ámbito académico, curiosamente, bien como sinónimos bien como como antónimos. Este autor seguirá el criterio defendido por Hofstede (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010) y Taras (Taras, Steel, y Kirkman, 2016) que aceptan como equivalentes ambos términos a efectos de la reflexión que se plantea. Por cierto, Hofstede establece tres niveles de programación de la mente humana, escogiendo como cultura aquella parte de la programación referida a lo que es común a un grupo o categoría bajo un concepto antropológico social amplio (conducta aprendida), dejando para la psicología la parte de programación relativa al individuo (conducta heredada y aprendida) y para la antropología la que resulta común a la especie Homo Sapiens (conducta heredada) (Hofstede, 1980).



Figura 1. La programación de la mente humana en 3 niveles  
Fuente: Hofstede, Geert (1980)

## La percepción de las diferencias culturales

Glosada la definición de cultura, la expresión “diferencias culturales” es bastante ambigua y suele asociarse a esa parte de la cultura que Hofstede denomina “símbolos, héroes y rituales” todos ellos enlazados bajo el concepto “prácticas” “siendo, como tales, visibles para un observador exterior pero siendo su significado cultural “no visible” ya que se basan -precisa y únicamente- en la forma en la que son interpretados por los miembros de su cultura”. La gran dificultad para comprender correctamente los conceptos de cultura y diferencias culturales viene provocada por la confusión que genera asociar estas “prácticas” con los “valores” que Hofstede define como “amplia preferencia por un estado de cosas frente a otras basadas en motivaciones emocionales”. Y es que se tiende a reducir la cultura a cuestiones como:

- La forma de vestir, los gestos, los símbolos de estatus, las banderas, el idioma (Hofstede los denomina “símbolos”).
- Personas, reales o ficticias que representan modelos de comportamiento ideales en una cultura tales como Asterix en Francia, Superman en USA, Mortadelo y Filemón en España (Hofstede los denomina “héroes”).
- Las formas de saludarse, la importancia de los actos sociales, religiosos... (que Hofstede identifica como “rituales”).

Para Hofstede la cultura es la reunión inseparable de ambos conceptos: “valores” y “prácticas” que gráficamente representa en lo que denomina “el diagrama de la cebolla” (Hofstede *et al.*, 2010)



Figura 2. Las prácticas y valores de la cultura.

Fuente: Hofstede, Geert (1980)

Desgraciadamente, los valores están ocultos y solo las prácticas son visibles, lo que provoca una errónea concepción de la cultura al tomar la parte por el todo. Este es el gran reto al que hacer frente para lograr el correcto entendimiento de lo que es “cultura”. A todo esto hay que añadir que las definiciones de cultura más conocidas y aceptadas intentan establecer una definición con elevado rigor académico pero, como resultado, son percibidas como muy abstractas y lejanas por el mundo externo a ese entorno.

Y es que en la praxis organizacional suelen concurrir, entre otras, dos situaciones muy alejadas de la aproximación académica al abordar cualquier problema: la necesidad de manejar normas sencillas y, por tanto, fácilmente trasladables a la realidad diaria -lo que por otra parte no deja de ser una contradicción desde el momento que gustan emplear normas rigurosas y contrastadas con la experimentación- y una aplicabilidad inmediata al día a día. Estas consideraciones conducen, frecuentemente, a una necesidad sentida escasa para profundizar en el conocimiento de las diferencias culturales, por tres razones muy poderosas:

1. La equívoca asociación que los temas culturales provocan en la mente de la mayoría de las personas al unir -casi de manera exclusiva- cultura con la problemática de la integración social de personas emigrantes (en general, con honestidad y sin buscar lo socialmente correcto, considerados habitualmente como de nivel social, económico y educativo inferior a la media equivalente española).

2. La forma en la que nuestras pautas de conducta son aprendidas desde la niñez (Bilsky *et al.*, 2013) lleva a NO cuestionarse si las preferencias emocionales por un estado de cosas frente a otras, en una determinada situación, son diferentes en otras culturas y a considerar, por el contrario, que las nuestras son universales. Esto hace rechazar la posibilidad de entender las cosas desde otro punto de vista; es decir, se genera lo que viene a ser conocido como juicio etnocéntrico o etnocentrismo desde Levi-Strauss (Lévi-Strauss y Eribon, 1988) a Warhurst (Warhurst, Black, y Corlett, 2018) más recientemente.

3. La escasa atención que en el ámbito educativo (tanto en alumnos como en docentes) se presta, en general, a la notable implicación de las diferencias culturales en todos los ámbitos de la vida.

Estas cuestiones coadyuvan a ignorar y confundir -cuando no bloquear- la necesaria sensibilidad hacia las diferentes formas de percibir y evaluar comportamientos diferentes a las propios. Esto es, impide cuestionarse que si algo en la propia cultura es bueno, normal y aceptable pueda ser considerado malo, anormal e inaceptable en otras culturas diferentes a la propia (o viceversa). Strauss (Lévi-Strauss y Eribon, 1988) afirma: “el relativismo cultural no posee los criterios absolutos para juzgar las actividades de otras culturas como “buenas” o “nobles”. Sin embargo, todas las culturas pueden y deberían aplicar tal juicio a sus actividades”. La realidad, no obstante, muestra una tendencia de las personas a erigirse como juez acerca de los patrones de comportamiento más adecuados para la gestión de las personas cualquiera que sea la cultura o país. Y así, desde una posición culturalmente sesgada e inevitablemente política -aunque no consciente en muchos casos- se tiende a enjuiciar lo que es correcto o incorrecto asumiendo que se posee la autoridad moral para decidir qué es lo mejor en cada caso desde el punto de vista propio.

Como una consecuencia, estos errores en la interpretación de las situaciones, motivado por el desconocimiento de lo que son la cultura y las diferencias culturales – como señala (Beugelsdijk, Kostova, y Roth, 2017) – tienden a generar grandes errores en el análisis de las situaciones por parte de las organizaciones. ¿Y a que situaciones se enfrentan las organizaciones? Sirvan estos ejemplos:

- ¿Por qué a los estadounidenses les atrae tanto ser altamente competitivos?
- ¿Por qué a los españoles les motiva, contrariamente, el consenso a la hora de tomar decisiones?
- ¿Por qué los portugueses suelen ser tan silenciosos en los eventos, apenas hacen preguntas o escasamente intervienen proactivamente y, sorprendentemente, al terminar el evento se apelotonan sobre ti haciéndote un aluvión de preguntas que no entiendes por qué no se plantearon públicamente durante su desarrollo?

Se podría continuar con una lista extensa de situaciones que provocan, como ya se ha mencionado, dificultades cuando no malentendidos y problemas como consecuencia de las interpretaciones erróneas a estos comportamientos en el día a día de las organizaciones cuando trabajan en un marco intercultural.

## **La competencia intercultural: herramientas para alcanzarla**

En este sentido, numerosos estudios (fig.3) muestran el elevado grado de dificultades relativas a la adaptación al entorno intercultural que las personas de las organizaciones enfrentan cuando actúan en un entorno cultural diferente al propio.

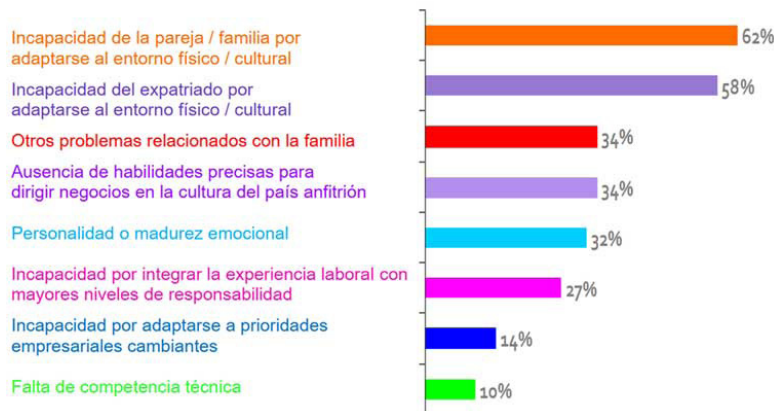


Figura 3. Razones de los fracasos internacionales empresariales  
Fuente: ERC Internacional Washington (USA) 2011

Por ello, la búsqueda y la definición de la “competencia intercultural” parece un tema interesante a investigar. Inicialmente, la búsqueda de esta competencia se centró en identificar aquellas variables psicológicas que el expatriado “competente” debe poseer, “identificando las características que el posible expatriado debe presentar predisponiendo al individuo al éxito o el fracaso” (Ruben, 1989) , esto es, reducido a un aspecto puramente individual.

Otros autores han considerado este problema desde un punto de vista antropológico valorando que la cultura está más asociada a “una programación colectiva de la mente humana que distingue a un grupo o categoría de otro” (Hofstede, 1980) y (Hofstede et al., 2010) que al carácter individual. Esta parece la opinión más extendida actualmente.

Al margen de la aproximación al problema, existe un amplio acuerdo -dentro del mundo académico de las Ciencias Sociales- que los líderes del siglo XXI, para ser exitosos en la acción empresarial deben ser competentes interculturalmente y capaces de comprender las diferencias culturales, no solo como una cuestión social, sino para lograr un mejor entendimiento entre culturas dentro de las organizaciones. (Hammer, Mitchell R., Bennett, y Wiseman, 2003). Es decir, parece existir una coincidencia sobre la necesidad, pero ¿cómo nos convertimos en competentes culturalmente?

Segall y Berry, desde el punto de vista de la psicología, ya en 1998 (Segall, Lonner, y Berry, 1998) consideran la psicología “crosscultural” como una necesidad en el mundo académico para insistir sobre las relaciones interculturales en las sociedades plurales (Berry, 1999) y en 2013 Berry glosa la necesidad de lograr una psicología de carácter global (Berry, 2013). Anteriormente había establecido un esquema donde se encajan las diferentes situaciones (asimilación, integración, separación y marginalización) según el grado de integración cultural que una persona exhibe en una cultura distinta a la de su origen, que define como “grado de aculturación” (Berry, y Sabatier, 2011). Un aspecto común a todos estos estudios es que realizan reflexiones y valoraciones sobre la idoneidad de ser culturalmente competente pero no definen, de una manera suficientemente concreta, cuál puede ser el proceso para alcanzar -de una manera sencilla y práctica- esa competencia cultural.

Habitualmente la forma de gestionar estas cuestiones ha venido siendo una mezcla de intuición y empatía. Es decir, en la medida que una persona muestra una actitud sensible y empática hacia comportamientos diferentes se entiende que esa es la forma ideal (y exclusiva) para gestionar aspectos que se consideran más allá de un estudio racionalizado, dado que se basan en preferencias emocionales.

Durante un tiempo estas habilidades sociales se consideraron necesarias, en exclusiva, para aquellas personas inmersas en relaciones internacionales directas pero en la actualidad todos los miembros de las organizaciones se encuentran más pronto que tarde enfrentados a las diferencias interculturales como consecuencia de vivir y trabajar en un mundo globalizado e interconectado.

En general, se observa que todos los estudios analizan el problema desde la óptica de la evaluación de esas habilidades sociales olvidando (o profundizando escasamente) en la búsqueda de posibles soluciones prácticas aplicables, esto es, responder a la pregunta ¿y ahora que hacemos? que se formula una organización cuando es consciente del problema.

Esta falta de profundización lleva a un desconocimiento, fuera del mundo académico, de la existencia de enseñanzas prácticas específicas que facilitarían la comprensión de las diferencias interculturales y los problemas derivados de su desconocimiento. Como consecuencia, queda al libre albedrío de cada actor la elección de la mejor fórmula con la que enfrentarse a estas cuestiones en cada momento. Esto lleva al empleo de una combinación arbitraria de teorías sociales y preferencias personales -cuando no ideológicas- unida a una mayor o menor capacidad empática de cada persona. Eso sí, en lo que hay un amplio acuerdo es en la necesidad de alcanzar el conocimiento de las diferencias culturales y para alcanzarlo deberemos:

- Concienciar sobre la existencia de las diferencias culturales.
- Proporcionar una herramienta que permita comprender las diferencias culturales.
- Desarrollar la capacidad de analizar las implicaciones de las diferencias culturales en el contexto de los negocios.
- Desarrollar “hojas de ruta” para moverse y trabajar en otras culturas.

En este sentido es importante recordar que cada uno de nosotros tendemos a considerar que lo que resulta coherente con nuestra cultura es valorado como bueno y aceptable mientras que lo diferente viene a considerarse malo y rechazable. Esta “programación cultural” está basada en nuestra memoria inconsciente formada en la niñez (alrededor de los diez años) fruto de las influencias de nuestro entorno cercano (familiar, social, escolar) como confirman numerosos estudios de Ciencias Sociales (Bilsky *et al.*, 2013). Y aquí está la clave del problema: no somos conscientes que una misma realidad es percibida y, por tanto, evaluada de forma diferente por las diferentes culturas basadas todas ellas en su programación mental.

Para resolver este problema es habitual recurrir al uso de modelos en las Ciencias Sociales. Un modelo se define como una descripción esquemática de un sistema, de una realidad compleja como es el caso de la cultura. Se puede argumentar que modelos de este estilo tienden a limitar y simplificar algo tan poliédrico como es la cultura reduciendo el objeto de estudio a un conjunto de características más propias de un estereotipo que de un estudio riguroso.

Desde el reconocimiento de esa realidad y asumiendo que las generalizaciones son muy peligrosas lo que se pretende es justificar el empleo de herramientas que faciliten la formación de las personas en cuestiones complejas, ofrezcan un lenguaje común para poder hablar de forma similar en las organizaciones sociales y ayuden a crear unas guías que, aunque aparentemente simples pero sin renunciar al rigor académico, faciliten las relaciones interpersonales de éxito en un mundo cada vez más intercultural. A continuación, se listan los modelos culturales más conocidos, extendidos para estudiar la cultura y las diferencias culturales:

- Hammer (Hammer, Gudykunst, y Wiseman, [1978](#)) (Hammer, y Mitchell, [2011](#)).
- Rokeach (Rokeach, y Ball-Rokeach, [1989](#)) plantea el Rokeach Values Survey (RVS) donde las dimensiones establecidas se basan en la teoría de la estructura universal de valores humanos que establece Schwartz (Schwartz, Shalom, y Bilsky, [1987](#)).
- Hofstede con su Modelo 6-D (Hofstede *et al.*, [2010](#)) y (Hofstede, [1980](#)).
- Schwartz desarrolla en Modelo SVS (Schwartz Values System) que revisa en 2001 (Schwartz, Shalom, y Bardi, [2001](#)) y (Schwartz, *et al.*, [2001](#)).
- Trompenaars (Trompenaars, Hampden-Turner, Draguns, y Draguns, [2007](#)).
- Modelo de los cinco factores de McCrae (McCrae, [2017](#)).

Dentro de los citados destaca por su rigor científico y aplicabilidad a la vida real el Modelo 6-D basado en los resultados empíricos obtenidos por su autor, Geert Hofstede, durante su pertenencia a IBM Europa. Incluso algunos han calificado al propio Hofstede como el padre de la investigación intercultural (Carragher, [2003](#)). Su libro “Culture’s consequences” sigue siendo uno de los 50 más citados en Ciencias Sociales según Google académico (Sierra Williams, [2016](#)). Algunos defensores de este trabajo son Kirkman, Lowe and Wilson que valoran la aplicabilidad del Modelo 6-D a las organizaciones (Kirkman, Lowe, y Gibson, [2006](#)) o más recientemente autores como (Beugelsdijk *et al.*, [2017](#)) Beugelsdijk apuestan sobre la validez actual del Modelo.

Estudios relevantes como el Informe PISA sobre la influencia de la cultura en el aprendizaje de las matemáticas basa sus estudios en el modelo de Hofstede (Hu, Leung, y Teng, [2018](#)). Por lo expuesto, se considera el empleo del Modelo 6-D de Hofstede como un buen referente para el análisis de las diferencias culturales dado el amplio consenso académico que concita y la existencia de numerosos estudios que siguen admitiendo su validez.

Según establece el Modelo 6-D las diferencias culturales afectan, de forma destacada, a los aspectos siguientes:

- Las relaciones jerárquicas. El sentimiento del honor. Los privilegios en razón de la posición profesional.
- El sentimiento de pertenencia al grupo. La prioridad al individuo o al grupo a la hora de establecer una opinión. La forma de comunicarse: explícita o implícita.
- Las motivaciones ante la vida: competencia y éxito profesional, frente al consenso y la calidad de vida en la Sociedad.
- La reacción ante situaciones de incertidumbre. La ansiedad ante los cambios.
- Grado en que la gente muestra una perspectiva de la vida orientada al futuro.
- Actitud ante la vida: optimista y orientada al disfrute frente a contenida y pesimista.

Y estos aspectos se convierten, conforme al modelo 6-D, en las dimensiones según se exponen en la Tabla 1.

*Tabla 1. Las dimensiones del Modelo 6-D de Geert Hofstede*

<b>Dimensión (en español)</b>	<b>Dimensión (en inglés)</b>	<b>Acrónimo</b>	<b>Extremo alto</b>	<b>Extremo bajo</b>
Distancia jerárquica	Power distance index	PDI	Grande	Pequeña
Individualismo / Colectivismo	Individualism / Collectivism	IDV	Individualismo	Colectivismo
Masculinidad / Femenidad	Masculinity / Femininity	MAS	Masculinidad	Femenidad
Control de la Incertidumbre	Uncertainty avoidance Index	UAI	Fuerte	Débil
Orientación a largo plazo	Long term orientation	LTO	Largo plazo	Corto plazo
Indulgencia vs Contención	Indulgence vs Restraint	IVR	Indulgencia	Contención

Fuente: Hofstede *et al.*, 2010 y elaboración propia

Estas dimensiones se definen por Hofstede (Hofstede *et al.*, 2010) como “aspectos de la cultura que pueden medirse” y permiten entender por qué lo que en una cultura es considerado bueno, normal y lógico en otra es percibido como malo, anormal e ilógico.

Aparentemente puede parecer simplista el hecho de reducir a 6 variables la problemática cultural y social, pero, incluso, podríamos decir que con las dos primeras sería suficiente para comprender y explicar la mayoría de los conflictos que se originan, como consecuencia de las distintas valoraciones culturales que se realizan por las personas, ante una misma situación, basadas en motivaciones emocionales.



La gran aportación de Hofstede fue evaluar estas dimensiones en una escala de 1 a 100 lo que permite establecer la posición relativa de los países entre sí a hora de compararlos. Debe aclararse que estas puntuaciones “per se” no proporcionan información relevante dado que cobran sentido, exclusivamente, cuando se comparan entre países. Recordemos, que la cultura de un país es un concepto que toma sentido cuando es comparado con otras culturas, dado que ni existe un patrón de referencia para la comparación ni mucho menos una cultura de referencia.

Ante este cúmulo de evidencias sobre nuestras diferencias culturales se hace obvia la pregunta: ¿Qué podemos hacer para ser conscientes de las mismas? A esta pregunta algunos autores han ofrecido posibles soluciones. Deardorff establece que el proceso educativo es el momento adecuado para abordar la formación en cuestiones interculturales (Deardorff, 2004) y justifica la importancia de conseguir alumnos competentes en esta materia. Nuri-Robins, fija el momento educativo para abordar la enseñanza de las cuestiones de índole cultural en la enseñanza secundaria (Nuri-Robins, Lindsey, Terrell, y Lindsey, 2007).

Respecto al profesorado, Hirsch (Hirsch, 2018) analiza la importancia de fijar las competencias precisas para su formación eficaz en un marco intercultural. Es decir, parece existir un consenso académico por comprender las diferencias culturales y hacerlo en la Educación reglada obligatoria no solo por una cuestión de integración social sino para ayudar a lograr ese correcto entendimiento entre personas de diferentes culturas.

## Conclusiones

Durante muchos años todas las escuelas de negocios y estudios de postgrado tipo Master han propugnado como excelente el modelo de negocios anglosajón. Pero ¿es éste el mejor modelo de negocios a nivel mundial? A la luz del conocimiento que tenemos de las diferencias culturales, en la actualidad, se puede comprender que este modelo de gestión se encuentra MUY alejado de las preferencias emocionales de muchas culturas. Ello explica las dificultades que muchas organizaciones multinacionales encuentran cuando se ven abocadas a implantar localmente las técnicas de gestión empresarial procedentes de las oficinas centrales que corresponden a una cultura diferente del país de destino. Por ejemplo, si analizamos las puntuaciones que las dimensiones en dos grupos culturales como el norte de Europa y el sur de Europa descubrimos las grandes diferencias que ofrecen entre sí.

En definitiva, esto debe hacer reflexionar profundamente a los responsables de cualquier empresa u organización que se plantee trabajar en el extranjero o precise enviar empleados como expatriados para gestionar proyectos sobre la importancia de prestar atención a las diferencias culturales allí presentes, no desde un punto de vista anecdótico o folklórico, sino desde el convencimiento de la necesidad de ser competente culturalmente si deseamos que tengan éxito en su trabajo y no suponga un infierno su misión en el extranjero. Es decir, que la empresa tenga éxito y resulte su experiencia positiva empresarial y financieramente.

Por lo expuesto, la formación continua basada en una pedagogía activa será la solución más acertada para cubrir esa gran laguna de conocimiento presente hoy en día en la mayoría de las personas que trabajan en las empresas y organizaciones multinacionales. Esta es una realidad contrastada por este autor al recibir los comentarios de cuantas personas han conocido todo lo expuesto, a través de distintas acciones formativas desarrolladas ad-hoc, tanto de carácter empresarial interno como de carácter abierto, debiendo considerarse la difusión de este concepto como el nuevo reto empresarial del inicio del siglo XXI.

Y es que existe una opinión compartida sobre la necesidad de una presencia global de las organizaciones, si se desea sobrevivir en un mundo globalizado y altamente competitivo, pero si se quiere resultar exitoso el comportamiento debe ajustarse a lo que localmente es considerado lo “correcto”, lo “lógico”, lo “normal”, lo “adecuado”. Una cita de Anais Nin, psicóloga y paciente de Gustav Jung permite resumir de una forma admirable todo lo expuesto: “No vemos las cosas como son..., las vemos como somos”.

## Referencias

- Berry, J. W. (1999). Intercultural relations in plural societies. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 40(1), 12-21. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/h0086823
- Berry, J. W. (2013). Achieving a global psychology. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(1), 55-61. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/a0031246
- Berry, J. W., Sabatier, C. (2011). Variations in the assessment of acculturation attitudes: Their relationships with psychological wellbeing. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(5), 658-669. doi:10.1016/j.ijintrel.2011.02.002
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Roth, K. (2017). An overview of hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30-47. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1057/s41267-016-0038-8
- Bilsky, W., Döring, A. K., van Beeck, F., Rose, I., Schmitz, J., Aryus, K., . . . Sindermann, J. (2013). Assessment of children's value structures and value preferences: Testing and expanding the limits. *Swiss Journal of Psychology/Schweizerische Zeitschrift Für Psychologie/Revue Suisse De Psychologie*, 72(3), 123-136. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1024/1421-0185/a000106
- Carraher, S. M. (2003). The father of cross-cultural research : An interview with geert hofstede. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 98-107. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/203881054?accountid=14529>
- Deardorff, D. K. (2004). In search of intercultural competence. *International Educator*, 13(2), 13-15. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/200716272?accountid=14529>
- Eliot, T. S. (Thomas Stearns). (1949). *Notes towards the definition of culture* Harcourt, Brace.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382-393. doi:10.1016/0147-1767(78)90036-6
- Hammer, M. R. (2011). Additional cross-cultural validity testing of the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(4), 474-487. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1016/j.ijintrel.2011.02.014

- Hammer, M. R., Bennett, M. J., Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1016/S0147-1767(03)00032-4
- Hirsch, S. (2018). Developing intercultural competence in teachers. *International School*, 20, 30-31. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/1988889543?accountid=14529>
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values* Sage Publications. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/36642071?accountid=14529>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival*. USA: McGraw-Hill. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/1136121789?accountid=14529>
- Hu, X., Leung, F. K. S., Teng, Y. (2018). The influence of culture on students' mathematics achievement across 51 countries. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 16(1), S7-S24. doi:10.1007/s10763-018-9899-6
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1057/palgrave.jibs.8400202
- Lévi-Strauss, C., Eribon, D. (1988). *Near and far*. Paris, France: Jacob. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/37344543?accountid=14529>
- McCrae, R. R. (2017). The five-factor model across cultures. In A. T. Church (Ed.), *The praeger handbook of personality across cultures: Trait psychology across cultures (vol. 1)* (pp. 47-71, Chapter xiii, 358 Pages). Santa Barbara, CA, US, US: Praeger/ABC-CLIO, Santa Barbara, CA. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2019666793?accountid=14529>
- Nuri-Robins, K., Lindsey, D. B., Terrell, R. D., Lindsey, R. B. (2007). Cultural PROFICIENCY: Tools for secondary school administrators. *Principal Leadership*, 8(1), 16-22. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/233339058?accountid=14529>
- Rokeach, M., Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in american value priorities, 1968–1981. *American Psychologist*, 44(5), 775-784. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/0003-066X.44.5.775
- Ruben, B. D. (1989). The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 229-240. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1016/0147-1767(89)90011-4
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542. doi:10.1177/0022022101032005001
- Schwartz, S. H., Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268-290. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1177/0022022101032003002
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/0022-3514.53.3.550
- Segall, M. H., Lonner, W. J., Berry, J. W. (1998). Cross-cultural psychology as a scholarly discipline: On the flowering of culture in behavioral research. *American Psychologist*, 53(10), 1101-1110. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/0003-066X.53.10.1101

1. La gestión de las diferencias culturales en las organizaciones dentro de un marco global: ¿cómo podemos abordarlas eficazmente?

- Sierra Williams. (2016). What are the most-cited publications in the social sciences (according to google scholar)? Retrieved from <http://scholar.aci.info/view/14528eb54bb22440104/154a5f18d9c00014c49>
- Taras, V., Steel, P., Kirkman, B. L. (2016). Does country equate with culture? beyond geography in the search for cultural boundaries. *Management International Review*, 56(4), 455-487. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1007/s11575-016-0283-x
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., Draguns, J. G., Draguns, J. G. (2007). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. *Reviews in Anthropology*, 36(1), 43-58. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1080/00938150601177579
- Tylor, E. B. (1924). The development of culture. 7th ed (7th ed. ed., pp. 26-69, Chapter xii, 502 Pages). New York, NY, US, US: Brentano's, New York, NY. doi://dx.doi.org.proxy-oceano.deusto.es/10.1037/13484-002 Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/621811992?accountid=14529>
- Warhurst, R., Black, K., Corlett, S. (2018). Introduction: HRD—In search of identity. In K. Black, R. Warhurst & S. Corlett (Eds.), *Identity as a foundation for human resource development* (pp. 1-18, Chapter xix, 267 Pages). New York, NY, US. , US: Routledge/Taylor & Francis Group, New York, NY. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy-oceano.deusto.es/docview/2084062187?accountid=14529>

---

**Javier San Martín.** Ingeniero Industrial, Master en Ingeniería. Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao. Universidad del País Vasco. Doctorando en Educación por Universidad de Deusto. Profesor en el Master MBA Executive - Master en Dirección y Gestión de Empresas y el Master de Marketing y Dirección Comercial en la Universidad del País Vasco (Facultad de Economía y Empresa). Profesor en el Master in International Business de la Universidad de Deusto. Profesor de ESIC en el Master of International Trade and Business. Associate Partner en Hofstede Insights (antes itim International), desde 2002, fundada por el Profesor Hofstede para extender sus trabajos al mundo de las organizaciones empresariales. Formador certificado por HOFSTED E INSIGHTS para la formación y asesoramiento en el Modelo 6D (cultura nacional) desde 2002 y en el Modelo MultiFocus (cultura organizacional) desde 2004. Único licenciado activo en España con ambas certificaciones. Asesor y formador en numerosas empresas en el campo de la gestión intercultural y de la cultura organizacional.

---