

EL DILEMA CULTURAL ENTRE EL UNIVERSALISMO Y EL PARTICULARISMO SEGÚN TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER EN *BUILDING CROSS-CULTURAL COMPETENCE*

Lan Wenchun

Universidad Cheng Chih, Taipei

RESUMEN

En este artículo se presentan las dos dimensiones culturales de Universalismo y Particularismo, nombres usados por Fons Trompenaars y Charles M. Hampden-Turner en sus dos libros más famosos sobre la comunicación intercultural: *Riding the Waves of Culture* y *Building Cross-Cultural Competence*.

La importancia de estas dos dimensiones culturales es clave en el mundo actual multicultural sobre todo en la comunicación de las relaciones empresariales donde las compañías multinacionales trabajan con personas de diferentes culturas.

Los autores estudian la mentalidad y valores básicos de una cultura universa-

lista, en oposición a una cultura particularista y cómo los choques o dilemas que crean en la comunicación pueden ser equilibrados, o por lo menos suavizados si se conocen bien los valores que subyacen en ambas

Los autores señalan que sus ideas no tratan de explicar exhaustivamente qué es una cultura universalista ni particularista, sino poner de relieve que cada dimensión ocupa una parte importante de una determinada cultura mientras que en otra tiene menos valor y fuerza. Los posibles dilemas entre ambas requieren de sensibilidad cultural para lograr una comunicación y convivencia más armónicas.

En este artículo vamos a presentar el estudio que hacen Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (en adelante usaremos la abreviación FT-HT) de una de las dimensiones culturales –Universalismo versus Particularismo– que el primero estudió en su obra *Riding the Waves of*

Culture y luego amplió y publicó en unión con Hampden-Turner en otro libro con título *Building Cross-Cultural Competence*¹.

Según estos autores “entendemos que una forma útil para pensar de dónde proviene la cultura es la siguiente: la cultura es la forma cómo un grupo de personas soluciona problemas”. (2000, 8)². TF-HT han reunido un banco de datos durante años recogiendo respuestas a dilemas con opiniones contrarias. Cada dilema consiste en dos alternativas que se interpretan como indicadores de actitudes y valores básicos. El cuestionario ha sido enviado a lo largo de los años a más de 15.000 empresarios de 28 países. Al menos han recibido unas 500 respuestas útiles por país que les ha facilitado construir distinciones válidas entre diferentes culturas nacionales.

FT-HT no se limitan a exponer y definir las dimensiones culturales de universalismo y particularismo, sino que, hablan de otras seis dimensiones aunque aquí solo expondremos el universalismo-particularismo. La novedad de la teoría de FT-HT es que una vez expuesta la oposición se intenta siempre buscar si hay una solución que equilibre las dos dimensiones. Por eso además de la teoría general el libro está lleno de ejemplos y casos particulares –un dilema– en que unas dimensiones chocan con otras y se intenta buscar un equilibrio posible.

Alfonso (Fons) Trompenaars (1953) es holandés, consultor de gestión, y autor en el campo de la comunicación intercultural. En 1983 Trompenaars recibió su doctorado en la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania. En 1989, junto con Charles Hampden-Turner fundó y dirigió la consultora de Estudios de Negocios Internacionales,

[1] Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding diversity in global business*. London: Mc Graw Hill, New York, 3ª ed., 2012; Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars. *Building Cross-Culture Competence*, Yale University Press, New Haven&London, 2000.

[2] Citado de E. Schein: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco Jossey-Bass, 1955.

más tarde llamada “Trompenaars Hampden-Turner Consulting”. En 2011, fue elegido uno de los 20 mejores y más influyentes pensadores internacionales en recursos humanos por *HR Magazine*³. En 2011 y 2013 fue clasificado en el *Thinkers50*⁴ de la gestión como uno de los más influyentes pensadores vivos.

Charles M. Hampden-Turner (1934) es británico, especialista en gestión, y Senior Research Associate en la Judge Business School en la Universidad de Cambridge desde 1990. Es el creador de la “Dilemma Theory”, y cofundador y Director de Investigación y Desarrollo en el Trompenaars-Hampden-Turner Group, en Amsterdam, y coautor con Trompenaars de varios libros.

1.- PRECEDENTES

Antes de entrar en la exposición de nuestro artículo es importante señalar que muchas de las ideas de FT-HT son desarrollo y ampliación de autores anteriores en el campo de la interculturalidad, como Hall, Parsons, Kluckhohn, Strodbeck, Hofstede y otros. Estos autores muestran ideas y temas que han sido ampliados y desarrollados más tarde por FT-HT y que conviene señalar para no pensar que lo que vamos a exponer en este artículo es algo totalmente nuevo.

Edward Twitchell Hall, Jr. (1914-2009) en su libro *Beyond Culture* (1976) creó la imagen de la cultura como un iceberg, con una parte externa que vemos y podemos explicar y otra interna que no vemos y que es más difícil de entender y explicar. La parte interna de una cultura es lo que está aprendido implícitamente, es en su mayor parte subconsciente, difícil de cambiar y constituye un conocimiento subje-

[3] Ver: <http://www.hrmagazine.co.uk>

[4] Compañía consultora de negocios con sede en Londres y que cada dos años hace una lista de pensadores influyentes en el mundo de los negocios, considerada como los Oscar de los Negocios.

tivo, mientras que la parte externa de una cultura es algo aprendido explícitamente, somos conscientes de ello, es más fácil de cambiar y constituye un conocimiento más objetivo. Según Hall lo más externo son las acciones y conducta externa, luego están las creencias y en lo más profundo están enraizados los valores. La consecuencia es clara: no podemos juzgar una cultura solo por lo externo, y solamente interactuando e integrándonos en la cultura ajena podremos llegar a conocer los valores que fundamentan sus creencias y acciones. Si comparamos esto con la imagen de Trompenaars de la cultura con diferentes capas⁵ vemos similitudes muy cercanas.

También de Hall son los conceptos de culturas de alto contexto y bajo contexto, que Trompenaars llama cultura difusa y específica; las culturas de tiempo monocrónico y policrónico, que Trompenaars llama de tiempo secuencial y sincrónico; o la importancia de la proxémica, etc.⁶ Todos estos conceptos constituyen importantes contribuciones de Hall a los estudios interculturales.

Entre las obras de Hall destacan *The Silent Language* (1959), *The Hidden Dimension* (1966), *Beyond Culture* (1976), and *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (1983).

Talcott Parsons (1902-1979), propuso su Teoría general de sistemas de acción humana⁷, que está en la base de dimensiones propuestas por Trompenaars.

Según M.Archer:

el sistema de valores (de Parsons) está conceptualizado como un patrón que se produce al escoger una alternativa de cada uno de cinco

[5] Ver: Riding the *Waves of culture*, p.29, 2012.

[6] Ver: <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>

[7] Ver: T. Parsons. *The Social System*, New York, Free Press,1951; y T. Parsons, Edward A. Shils. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Harvard University Press,1951.

dilemas básicos. La selección entre cada alternativa (por ejemplo afectividad vs. neutralidad, específico vs. difuso, etc.) produce un patrón de valores, *las variables de patrón* (1989, 37).

Trompenaars desarrollará las variables de Parson explicitándolas en siete dimensiones culturales que están desarrolladas en sus libros ya mencionados.

Trompenaars también toma de los antropólogos Florence Kluckhohn and F. L. Strodbeck dos de sus dimensiones. En la clasificación de estos autores se estudian cinco “orientaciones de valor” tales como: (1) naturaleza humana, de maldad a bondad; (2) relación con el ambiente; (3) orientación en el tiempo; (4) orientación hacia la actividad, y (5) relaciones con las personas. Trompenaars adopta y desarrolla la segunda y la tercera⁸.

Geert Hofstede (1928) quizás es uno de los autores más citados en las obras que tratan de los temas multiculturales. Se le considera como uno de los líderes más influyentes en los estudios e investigaciones interculturales. Sus obras *Culture's Consequences* y *Cultures and Organizations. Software of the Mind*⁹ exponen detalladamente un modelo de seis dimensiones, pero su enfoque y metodología son diferentes de los de FT-HT como puede verse en los comentarios y críticas que se han hecho entre sí de sus investigaciones¹⁰.

[8] Ver: Kluckhohn, F y Strodbeck, F. *Variations in value orientation*. N.Y. Row, Peterson, 1961.

[9] Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 1983; Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Administrative Science Quarterly Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 1993. Trad. española: *Culturas y Organizaciones. El software mental*. Versión de Escola Universitaria de Turisme (ESMA), Alianza Editorial, 1999.

[10] Ver: Geert Hofstede: “Riding the waves of commerce: a test of Trompenaars’ “model” of national culture differences”. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 20, No. 2, 189-198, 1996; Fons Trompenaars & Hampden Turner. “A

Por último merece la pena mencionar el Proyecto GLOBE.

Citamos a Michel H. Hoppe en un artículo en que presenta este proyecto de investigación multicultural:

El liderazgo global y comportamiento eficaz y organizado (GLOBE), es un programa de investigación concebido por Robert J. House de The Wharton School of Business, Universidad de Pennsylvania. La mayor premisa de este programa (y descubrimiento) es que la eficacia del líder es contextual, es decir, está incrustada en normas organizativas y sociales, valores y creencias del grupo liderado...GLOBE empíricamente establece nueve dimensiones culturales que hacen posible capturar las semejanzas y/o diferencias en normas, valores, creencias y prácticas entre sociedades¹¹.

Las nueve dimensiones mencionadas en este artículo de Hoppe se han visto aumentadas continuamente a medida que el proyecto continúa: Distancia del poder, control de la incertidumbre, orientación humana, colectivismo (institucional), colectivismo (grupal), firmeza, igualdad de género, igualitarismo, orientación al futuro, orientación a la acción, liderazgo participativo, valores carismáticos basados en el liderazgo, liderazgo orientado a la persona, liderazgo autoprotector, liderazgo orientado al equipo, liderazgo autónomo y otras¹².

El Proyecto GLOBE usa varias de las dimensiones de otros autores, lo cual muestra la importancia de este tipo de estudios y cómo lo que un autor estudia, no es algo aislado y nos ayuda a tener una visión

Response to Hofstede" *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 22, No.4, 189-198, 1997.

[11] <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>

[12] *Globe: Strategic Leadership across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behaviors and Effectiveness in 24 Societies*. Ver: http://globeproject.com/study_2014#key-findings

más global de los estudios interculturales y su importancia para las relaciones personales en el mundo de hoy.

2.- LA OBRA DE TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER

Trompenaars presentó por primera vez sus dimensiones culturales en la obra *Riding the Waves of Culture*. Publicada ya hace más de 20 años sigue siendo una guía fundamental para conocer y solucionar conflictos en contextos de negocios internacionales. En sucesivas ediciones y con diferentes títulos FT-HT, en colaboración, han ampliado y añadido nuevo material, que ha culminado en un nuevo libro: *Building Cross-Cultural Competence*¹³.

Conviene advertir que este no es un libro que intente explicar cómo piensan o funcionan otras culturas, y que el lector con él pueda llegar a conocer bien otra cultura. Lo que hacen los autores es dividir y separar elementos culturales en categorías o dimensiones generales, manejando una base de datos de más de 70.000 encuestados en todo el mundo para mostrar las diferencias culturales según países, y poder analizar cómo se enfrentan a los desafíos y cómo los solucionan.

Para ello han seleccionado siete dimensiones culturales y muestran con explicaciones y ejemplos cómo una determinada cultura tiende a actuar y guiarse en sus decisiones personales por valores que en otra cultura tienen menos o ninguna importancia o influencia.

Estas dimensiones son: 1. Universalismo-Particularismo; 2. Individualismo-Comunitarismo; 3. Modo específico-Modo difuso; 4. Afectividad-Neutralidad; 5. Posición atribuida-Posición lograda. 6. Exteriorización-Interiorización; 7. Tiempo secuencial-Tiempo sincrónico.

[13] Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars. *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*. Yale University Press. New Haven & London, 2000.

Sería imposible condensar en un artículo todo lo que FT-HT exponen en su libro, so pena de ser superficiales y poco exactos. Por eso vamos a seleccionar solo la dimensión universalismo-particularismo, que creemos es de máxima importancia para poder construir una competencia intercultural en el mundo internacionalizado de la actualidad, y ver el nuevo enfoque según su teoría del dilema.

Estas dimensiones culturales no tienen en consideración experiencias personales o diferencias de subculturas dentro de un mismo país. Esto es especialmente importante en el mundo globalizado actual donde las influencias de unas culturas en otras son mucho más frecuentes.

En la práctica al describir y aplicar estrategias interculturales hay que tener en cuenta muchos factores que no siempre están reflejados en una sola dimensión y considerar las relaciones entre todas las dimensiones como señalan FT-HT en su libro (2000, Apendix 4, 359 ss.).

3.- PRESENTACIÓN DEL DILEMA

Podemos considerar dos tipos de culturas que llamaremos universalismo y particularismo.

En las culturas de tipo universalista la gente da una gran importancia a las leyes, normas, y obligaciones. Tratan de ser justos y ecuanimes en sus relaciones con los demás pero sin faltar a las normas. Las reglas están por delante de las relaciones personales. Según Trompenaars “el universalismo busca semejanzas y similitudes e intenta imponer en todos los miembros de una clase o universo unas leyes comunes” (2000, 14).

En las culturas de tipo particularista la gente piensa que cada circunstancia y cada relación personal concreta influyen en la manera de actuar en ese momento. Su respuesta a una situación puede cambiar según las circunstancias del momento, o de cómo suceden los aconteci-

mientos, o según la persona de quien se trate. “El particularismo busca diferencias, formas únicas y excepcionales de distinción que hacen que un fenómeno sea incomparable y de cualidad inigualable”. (2000, 14).

En cuanto a su ámbito de influencia, “el universalismo es importante en las dos esferas legal y científica. El particularismo hace referencia a sostener que un particular evento o fenómeno está fuera del ámbito de reglas y es *sui generis*”. (2000, 14-15).

4.- MEDIDA DE LA DIMENSIÓN CULTURAL

Para medir el grado de universalismo o particularismo de una cultura, Trompenaars ha citado el famoso ejemplo del accidente del automóvil, a su vez tomado de S. A. Stouffer y J. Toby¹⁴, y que ha dado el título a uno de sus libros: *Did the pedestrian die?*¹⁵. El ejemplo del accidente que propone Trompenaars es el siguiente:

Usted va en un coche conducido por un amigo íntimo suyo, y éste atropella a un peatón. Sabe que él conducía por lo menos a sesenta kilómetros por hora en una área de la ciudad donde la velocidad máxima permitida es treinta kilómetros por hora. No hay otro testigo salvo usted. Su abogado dice que si usted testifica bajo juramento que él conducía sólo a treinta kilómetros por hora, le salvará de consecuencias serias.

Entonces, ¿qué derecho tiene su amigo a esperar que usted le proteja?
A. Tiene total derecho, como amigo, a que yo testifique que iba a treinta por hora.

[14] S.A.Stouffer y J. Toby. “The rol and personality” *American Journal of Sociology*, LUI, 5, 1951, pp.395-406.

[15] Trompenaars. Fons. *Did the Pedestrian Die? Insights from the World's Greatest Culture Guru*. Published by John Wiley and Sons Ltd, Capstone Publishing, United Kingdom, 2003.

B. Tiene cierto derecho, como amigo, a que yo testifique que iba a treinta por hora.

C. No tiene ningún derecho, como amigo, a que yo testifique que iba a treinta por hora.

¿Qué cree que haría usted ante la obligación de una declaración jurada y la obligación de ayudar a su amigo?" (2012, 45).

Las personas de culturas universalistas no aceptan testificar que el amigo conducía a treinta por hora, mientras que las de culturas particularistas aceptan testificar que el amigo conducía a treinta por hora.

En una escala de 100 a 1 los países más universalistas son Suiza (97), Estados Unidos (93), Suecia (92), Australia (91), etc. en general países anglosajones y de religión protestante¹⁶ con Irlanda (92) como excepción. Los países mediterráneos o católicos como España (75), Polonia, (74), Francia (43), México (64), están más equilibrados, y son los más particularistas los países orientales (budistas, confucianistas, hindúes, etc.) como Japón (68), India (54), China (47), Corea del Sur (37), con la excepciones de Rusia (35) y Venezuela (32). (2012, 46).

5.- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA UNIVERSALISTA

Concretando más, las personas de una cultura universalista tienden a mostrar cómo sus valores hacen que sus relaciones sean siempre uniformes y que los demás se encuentren seguros de cómo deben actuar. Tienen principios que no cambian aunque las circunstancias puedan cambiar. Consideran que los principios que están fundamentados en valores internos son inamovibles y solo en casos excepcionales se deben cambiar.

En la comunicación interpersonal, tienden a ofrecer instrucciones claras y precisas de cómo funcionan las cosas, cómo hay que proceder

[16] Ver las razones de FT-HT de por qué la cultura empresarial de EE.UU. es universalista (2000, 17).

en condiciones generales y normales, y qué procedimientos hay que seguir. Y cuando hay que tomar decisiones no se aceleran, y dan a los demás tiempo y ellos se lo toman antes de llegar a una decisión que suele ser firme y difícil de cambiar si no hay razones especiales para ello. Siguen un proceso objetivo en la toma de decisiones y las explican a los que están involucrados en ellas.

De ahí que una de las principales características de los universalistas es su fidelidad en cumplir lo prometido y la consistencia en su comportamiento. En estas culturas, “palabra de honor” no es solo un decir, sino un compromiso interno con algo que está más allá de la palabra.

Entre las cualidades de los universalistas están servir a todas las personas por igual, respetar los sistemas democráticos de elección, ser justos y rectos aunque haya que molestar o castigar al que no cumple la ley, aceptar la diversidad porque es un modo de respetar al otro mientras este cumpla las normas, y defender y celebrar la ciencia y la tecnología.

Trompenaars cita varios ejemplos: el caso de Nixon como un ejemplo de cómo nadie está por encima de la ley; de cómo la bienvenida a Einstein en Estados Unidos fue un ejemplo de universalismo por la muestra de anti-semitismo y haber ganado a la ciencia alemana; de cómo el universalismo es crucial para la fabricación y mercadería en masa de Estados Unidos, etc. (2000, 19).

Pero el universalista corre el peligro de caer en el fundamentalismo tanto en política como en religión. Los ejemplos también abundan: Las instrucciones de uso de los productos anglosajones; el modelo “universal” (occidental) de belleza en la mujer; los libros y propaganda de cómo triunfar en la vida, sobre todo en los negocios; el medirlo todo por un mismo patrón o “meter todo en un mismo saco”; la abundancia de abogados en el mundo anglosajón (porque el universalista defiende sus principios y siempre litiga); el colonizar y generalizar las relaciones

humanas, etc. y en general medirlo todo de manera lineal, sin flexibilidad, con demasiada exactitud, todo ello produce en el particularista la impresión de superficialidad, de poca reflexión, de infantilismo, de ingenuidad, porque lo humano no es tan fijo, ni tan inflexible, y no es “universal”.

6.- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA PARTICULARISTA

En contraste con el universalismo, la característica principal de las culturas particularistas es que dedican la mayor parte del tiempo a construir sus relaciones personales y se interesan por los demás para conocer mejor sus necesidades. Los particularistas tienen claro que la amistad también obliga y que por eso tiene prioridad. Dan menos importancia a códigos sociales abstractos que a las personas concretas. No siguen al pie de la letra todas las normas y leyes sino que ponen de relieve las realmente importantes y muestran a los demás cómo pueden cumplirlas sin necesidad de hacerse violencia.

El particularista suele conceder más autonomía a los demás a la hora de decidir y escoger entre varias soluciones. Consideran las necesidades de los otros a la hora de tomar una decisión que les afecte a estos. Suelen ser más flexibles en la manera y tiempo de tomar decisiones.

Entre las cualidades de los particularistas destacan el amor por la novedad y los experimentos tanto en el ámbito de las cosas como de las personas, les gusta la originalidad contra la uniformidad, suelen tener gustos refinados sobre todo a la hora de comer y de apreciar la alta cocina, les encanta la intimidad, lo personal, lo que no tiene parecido y es incomparable, son vivos y vitalistas.

Sus peligros son el oscurantismo, tendencia al racismo, a los secretismos y conspiraciones, a la avaricia, tender a crear grupos y mafias,

y caer fácilmente en el favoritismo y amiguismo, sobre todo con los familiares.

Trompenaars señala que “sin la autorización de legalidad, el particularismo a menudo recurre al poder y a la coerción, usando intimidación, complicidad y conspiración. La mafia y bandas criminales son particularistas, tanto en Sicilia, como Estados Unidos o Rusia”. (2000, 24).

7.- VARIEDAD SEGÚN LOS TEMAS

En las culturas particularistas lo principal no es el texto, sino el contexto. E.T. Hall expuso su teoría de “culturas de contexto alto” y “culturas de contexto bajo”, que definió así:

Una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquel en el que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca información en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito (1976, 85).

Las culturas japonesa, china, árabe, y mediterráneas, se clasifican como culturas de contexto alto, mientras que la suiza, alemana, estadounidense, inglesa y en menor medida la francesa, se clasifican como culturas de contexto bajo.

Sin embargo, es claro que dentro de una cultura de contexto alto habrá personas, quizás una minoría, que tiendan a ser de contexto bajo, y en las culturas de contexto alto habrá personas, también minoría, que tiendan a ser de contexto alto. Porque la respuesta ante situaciones diferentes varía mucho dependiendo a veces de otros valores que se entremezclan y sobre todo de qué tipo de situación o acontecimiento se trata.

FT-HT señalan varios ejemplos en que se muestra cómo en determinada situación una cultura particularista se vuelve bastante universalista. Es el caso de Francia e Italia cuando se trata de defender su cultura culinaria.

El dilema aparece así:

Usted es un periodista que escribe críticas semanales de restaurantes nuevos. Una buena amiga suya gasta todos sus ahorros en un nuevo restaurante. Ha comido allí pero piensa que el restaurante no es bueno.

¿Qué derecho tiene su amiga a esperar de usted una crítica favorable de su restaurante?

- A. Tiene total derecho, como amiga, a esperar de mí una crítica positiva.
- B. Tiene cierto derecho, como amiga, a esperar de mí una crítica positiva.
- C. No tiene ningún derecho, como amiga, a esperar de mí una crítica positiva.

¿Haría usted una crítica positiva o negativa, ante la obligación que debe a sus lectores y la que debe a su amiga?”. (2012, 48).

Los países típicamente universalistas lo siguen siendo y responden C: Finlandia, (75), Suiza (71), Estados Unidos (66), etc., mientras que los países particularistas tampoco cambian mucho y eligen A: Corea del Sur (43), Rusia (47), China (50), etc. Pero otros que eran claramente particularistas en el caso del accidente de automóvil se vuelven más universalistas y dan más respuestas tipo B y C, con un índice de universalismo más alto de la media: Italia (66), Francia (63); mientras otros que en el caso del accidente eran bastante universalistas, se vuelven particularistas, como España (54) y República Checa(49).

FT-HT comentan así este dilema:

En este segundo ejemplo, el punto de vista de un universalista es que, como periodista, está escribiendo para todo el universo de lectores, no para su amiga. Su obligación es ser “honorado y justo”. En algunas culturas, es más importante universalizar el buen gusto que los procedimientos legales. Para ellos es más fácil dejar al peatón en problemas que juzgar la calidad de la comida injustamente. (2012, 48).

En otra de las dimensiones de FT-HT (2012, Cap.7) que titulan “How far we get involved” presentan el dilema de las culturas “específicas” versus las culturas “difusas” que en muchos aspectos coinciden con lo que estamos viendo de universalismo versus particularismo. En general las culturas específicas son universalistas, mientras que las difusas son particularistas. Muchas de las características que aplicamos a las culturas universalistas y particularistas se pueden aplicar por igual a las culturas específicas y difusas. Así, según FT-HT:

Es “rudo”, “crudo”, “agresivo” y “cerrado” desde el punto de vista de culturas difusas cuando los americanos intentan persuadirles para firmar un contrato. Y es “evasivo”, “pérdida del tiempo”, “ritualista” y “ceremonial”, desde el punto de vista de comerciantes americanos y hablantes ingleses “andar con rodeos” en vez de “ir al grano”. (2000,155).

Dicho de otro modo el análisis que hacen FT-HT, aunque nos muestra dimensiones culturales que podemos aislar y estudiar por separado, no basta para darnos una visión completa de cómo funciona y responde un grupo cultural a los dilemas que se le presentan en la interacción y comunicación diarias.

En primer lugar, como muestra el Proyecto Globe ya mencionado, porque es imposible analizar y describir todas las posibles dimensiones de un grupo cultural, y en segundo lugar porque las posibles dimensiones no se dan aisladas sino que se entrecruzan dando matices particu-

lares a algunas dimensiones que cambian de valor según se combinen con otras.

8.- EXTENSIÓN DEL MODELO DE LAS SIETE DIMENSIONES: RESPUESTA A DILEMAS

Trompenaars y Hamdpen-Turner en las obras que hemos mencionado hacen en estudio detallado y profundo de la dimensión universalismo-particularismo, y de las otras seis, que actúan en la comunicación e interacción multicultural pero son conscientes de que los dilemas propuestos no pueden encontrar equilibrio si no superamos un enfoque meramente descriptivo y linear, por lo que hay que explorar otro método comprehensivo que pueda resolver los dilemas.

Según ellos,

Hemos subrayado desde el principio que no hemos seguido a los investigadores que como “ciegos que guían a otros ciegos” y que continúan intentando medir y describir la cultura en escalas lineares. Estas escalas lineares pueden ser interesantes para antropólogos que exploran aculturaciones históricas, pero no ayudan a líderes y directores de empresas a superar diferencias culturales, ni obtener beneficios en los negocios solo con unir diferentes valores culturales. A pesar de que nosotros seguimos utilizando nuestras dimensiones culturales lineares originales para las primeras etapas de cualquier entrenamiento o desarrollo para explicar los constructos subyacentes, siempre buscamos progresar rápidamente hacia otros enfoques más comprehensivos. (2012, 351).

Para lograr este nuevo enfoque en primer lugar plantean la cuestión de la diferente definición que tiene el concepto de *competencia* en las diversas culturas. Según FT-HT la diferencia ya es notoria en la mentalidad americana y en la europea:

- *Competency*, indica aquellas habilidades y conocimientos que los empleados tienen que tener o pueden adquirir, para ingresar (*input*) en una situación y conseguir altos niveles de rendimiento (qué sabes, habilidades y conocimientos) (Definición más usada comúnmente en EE. UU.).
- *Competence*, señala un sistema de estándar mínimo y comportamiento efectivo demostrado en el rendimiento y producción (*output*) (qué haces, cómo aplicas tu conocimiento en la práctica) (Definición más usada comúnmente en Europa). (2012, 352).

El nuevo modelo de competencia se podría definir así:

Nuestro modelo es un intento de describir y medir ciertos modos de pensamiento, sensibilidades, habilidades intelectuales y capacidades explicativas que pueden contribuir a la formación de competencia hipercultural. Nuestro modelo demuestra la necesidad de aceptar varios paradigmas. (2012, 354).

De este modo, las dimensiones culturales de universalismo y particularismo, y todas las demás, se ven así integradas en un nuevo paradigma que significa:

que la cuestión (planteada por el dilema) puede ser usada para identificar simultáneamente la orientación de los valores del encuestado, (por ejemplo, preferencia por reglas o excepciones, individualismo o comunitarismo), y su inclinación a encontrar un equilibrio (2012, 356).

En este nuevo modelo ya no nos movemos solo en una paradigma lineal, y la competencia se desglosa en cuatro tipos: “Competencia supracultural”, “Competencia intercultural”, “Competencia trans-

cultural” y “Competencia intracultural” brevemente descritas por los autores en el Appendix A. (2012, 355).

Todo el Appendix A lo dedican los autores a desarrollar este “instrumento multifuncional” que explica cómo funciona este nuevo paradigma, incluyendo una explicación detenida de su aplicación al caso del accidente de automóvil, con las posibles soluciones, reconciliadoras o no, según la interpretación que dé el sujeto al dilema. (2012, 356-360).

Según FT-HT:

Nuestro instrumento multifuncional permite a los participantes evaluar su actual competencia cultural en una forma que abarca más componentes importantes de hipercultura. A diferencia de otras herramientas de competencia, no se enfoca en una sola área básica de conocimiento o comportamiento cultural, sino que se dirige a un espectro completo desde una conciencia supracultural hasta los beneficios de negocio que se derivan de una acción efectiva en situaciones multiculturales. (2012, 362).

CONCLUSIÓN

El punto fundamental de los estudios sobre la cultura de FT-HT, está en que los modelos culturales que siguen una pauta linear, de dicotomía y polaridad, pueden ser útiles para un primer acercamiento a una cultura, y quizás para una descripción analítica de actitudes generales de personas y grupos, pero son insuficientes para solucionar los dilemas que plantean el mundo pluricultural actual. Su propuesta de un modelo o paradigma multifuncional intenta ofrecer un instrumento que ayude a encontrar soluciones a los tres dilemas básicos de cualquier sociedad: relaciones con otras personas, relaciones con el ambiente y manejo y concepto del tiempo.

En cada una de las dimensiones culturales que FT-HT. definen y clasifican en sus obras, si solo las consideramos y medimos numérica y linealmente, estamos haciendo un análisis que no es erróneo, pero sí parcial. El hecho de que un análisis de la cultura estadounidense nos dé un nivel muy alto de una mentalidad universalista o individualista, no significa que no se preocupe ni muestre interés por los aspectos culturales particularistas o comunitarios. El hecho de que las culturas asiáticas sean claramente particularistas y comunitaristas, no indica que las reglas universales y el individualismo dejen de funcionar y no sean importantes. Si no, ¿qué sentido tiene la frase aceptada por todos de que “la excepción confirma la regla”?

Las culturas no se pueden considerar en abstracto, y están formadas por personas concretas que piensan y actúan movidas por valores que nunca son uniformes y que admiten una gran variedad de manifestaciones. Precisamente porque hay variedad hay dilemas, y necesidad de encontrar soluciones y un equilibrio y reconciliación de dichos dilemas. En el ejemplo del accidente de coche sobre el universalismo y particularismo, (y en todos los que exponen FT-HT de las otras seis dimensiones culturales) se muestra claramente cómo los autores después de una descripción y análisis de la dimensión cultural y su medida en los distintos países, nos hacen profundizar más para evitar la dicotomía y poder llegar a una posible reconciliación y equilibrio de un dilema en que hay un choque de valores que parece irreconciliable.

Por eso es necesario un nuevo enfoque: Creemos que cualquier investigador que, siguiendo un modelo simple, quiera explicar toda la variedad de requisitos de una cultura, está llamado a fracasar; se necesita más que un simple modelo lineal. La simple pregunta de qué es la cultura de un determinado país X, no puede responderse (y probablemente nunca podrá responderse) sin explicar o controlar el contexto, la religión, el sexo, las diferencias generacionales y otros pará-

metros, incluyendo si estamos discutiendo perspectivas ideográficas o nomotéticas¹⁷. Estos componentes, que contribuyen a la variedad de nuestras dimensiones culturales o de cualquier otro modelo linear, solo pueden determinarse por medio de un sofisticado análisis estadístico. (2012,341).

El nuevo enfoque nos da una competencia cultural de tipo holístico que FT-HT resumen en cuatro principios básicos que a su vez incluyen 12 componentes (2012, 363). Estos cuatro principios son:

- 1) **Reconocer**: Cómo es de competente una persona para reconocer las diferencias culturales que le rodean.
- 2) **Respetar**: Cómo respeta una persona esas diferencias que reconoce.
- 3) **Reconciliar**: Cómo es de competente una persona para reconciliar las diferencias culturales.
- 4) **Realizar**: Cómo es de competente una persona para ejecutar las acciones necesarias que hagan realidad la reconciliación de las diferencias culturales. (2000.364)

Estos principios nos ayudan a evitar la parcialidad cultural y sobre todo nos ayudan a lograr una competencia cultural que no solo se mueva en un modelo bipolar y cerrado sino que esté abierto a perspectivas personales y grupales que pueden ser minoritarias pero que funcionan en dicha minoría y que no pueden olvidarse ni despreciarse.

Fons Trompenaars y Charles Humpden-Turner en todas sus investigaciones y estudios culturales siempre han insistido en una crítica moderada de modelos culturales y organizacionales demasiado occidentales, y sus contactos con compañías de todo el mundo les han

[17] Según Allport, la nomotética busca leyes generales que se puedan aplicar a muchas personas diferentes y lo ideográfico es el conocimiento intensivo e individual como individuo único.

enseñado que la cultura occidental y oriental tienen mucho que aprender una de otra. Cualquier dimensión o modelo o paradigma cultural puede ser más cercano a valores occidentales o a valores orientales, pero el ideal siempre será el poder llegar a la reconciliación y al máximo equilibrio posibles.

Nuestros dos autores estudiados ciertamente estarían en total acuerdo con la máxima de la sabiduría taoísta del Tao Te Ching, de que:

el mundo es un vaso espiritual que no puede manipularse. Toda manipulación conduce al fracaso, y todo dominio conduce a la pérdida. Porque las cosas unas veces van delante y otras detrás; unas veces soplan suavemente y otras fuerte; unas veces son fuertes y otras débiles; unas veces están arriba y otras caen. Por eso el sabio excluye todo extremo, todo exceso y toda extravagancia. (Cap.29).

OBRAS CONSULTADAS

Archer S., Margaret: *Culture and Agency. The place of Culture in Social Theory*. N.Y. Cambridge University Press, 1989.

Globe Project: "Strategic Leadership across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behaviors and Effectiveness in 24 Societies". http://globeproject.com/study_2014#key-findings

Hall, Edward T.: *Beyond Culture*, Garden City, New York. Anchor Press/Double Day, 1976.

Hall, Edward T.: *The Silent Language*, Garden City, New York. Anchor Press/Double Day, 1973.

Hampden-Turner Charles & Trompenaars, Fons: *Building Cross-Culture Competence*, Yale University Press, New Haven&London, 2000.

- Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 1983.
- Hofstede, Geert: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 1993. Trad. española: *Culturas y Organizaciones. El software mental*. Versión de Escola Universitaria de Turisme (ESMA), Alianza Editorial, 1999.
- Hofstede, Geert: "Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences". *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 20. No. 2. 189-198, 1996.
- Hoppe, Michel: "Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study", <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- Kluckhohn, F & Strodtbeck, F.: *Variations in value orientation*. N.Y. Row, Peterson, 1961.
- Parsons, Talcott: *The Social System*, New York, Free Press, 1951.
- Parsons, Talcott & Shils, Edward A.: *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Harvard University Press, 1951.
- Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco Jossey-Bass, 1955.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles: *Riding the Waves of Culture: Understanding diversity in global business*. London, Mc Graw Hill, New York, 3^a ed., 2012.
- Trompenaars Fons & Hampden Turner, Charles: "A Response to Hofstede" *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 22, No.4, 189-198, 1997.