

ARTÍCULO DE: FERNANDO D'ALESSIO

DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF PHOENIX, U.S.A.
DIRECTOR GENERAL DE CENTRUM CATÓLICA.



LIDERAZGO Y ATRIBUTOS GERENCIALES: UNA VISIÓN GLOBAL Y ESTRATÉGICA



PLURALISMO CULTURAL Y LIDERAZGO

La globalización de la economía presenta una gran oportunidad para las organizaciones al poder usar el globo terrestre como el gran mercado siempre y cuando estas estén preparadas para entrar a los diferentes mercados que geográficamente se desarrollan en los diferentes continentes y países. Uno de los aspectos más importantes a considerar por la gerencia es la pluralidad cultural que deberán enfrentar y en ese sentido deben prepararse específicamente para ello. Diversos autores han estudiado esta problemática, entre los cuales Hofstede y Trompenaars, ambos holandeses han hecho importantes contribuciones a este asunto que exige un liderazgo muy especial ya que se conformaran grupos de trabajo, presenciales y virtuales, con personas de diferentes culturas, tradiciones, paradigmas, religiones, entre otros aspectos a tomar en consideración. Este artículo intenta hacer una presentación de dichos aportes y conjugarlos en un modelo que ayude a visualizarlos para que el tomador de decisiones tenga elementos de juicio para dicho proceso gerencial y luego ayudar a liderar estos grupos plurales conformados con mayores probabilidades de éxito.

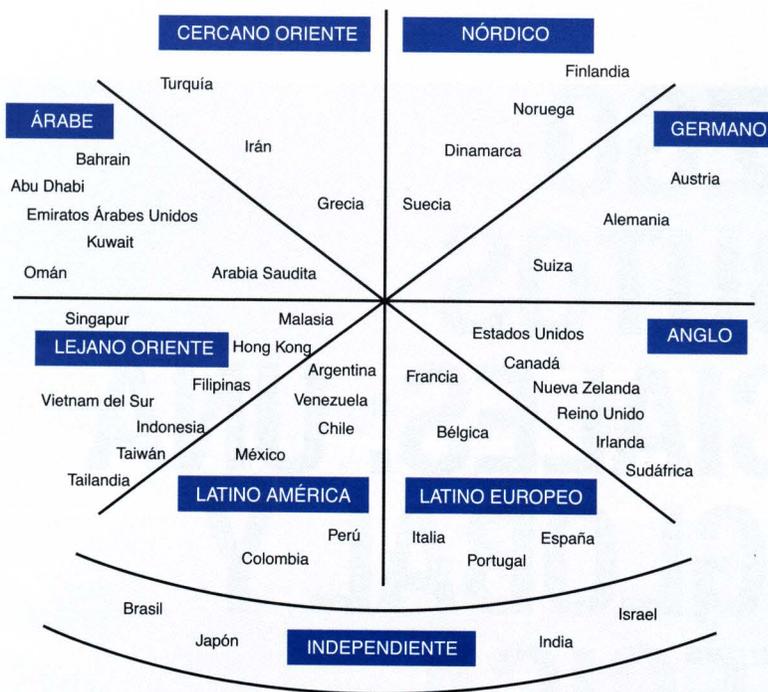
LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Hofstede (1980), en su investigación germinal, intentó determinar empíricamente los criterios principales, por los cuales las culturas nacionales de 40 naciones independientes escogidas eran diferentes. Encontró cuatro criterios que fueron llamados dimensiones: *Distancia del poder*, *Evasión de la incertidumbre*, *Individualismo-Colectivismo*, y *Masculinidad-Feminidad* (p. 43). El entendimiento de las dimensiones de la cultura nacional puede ser comparado con las dimensiones de la personalidad en la conducta individual. La interpretación de las cuatro dimensiones es la siguiente:

- 1) La distancia del poder indica la magnitud en la cual la sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido desigualmente.
- 2) La evasión de la incertidumbre indica la magnitud en la cual una sociedad se siente menos amenazada por la incertidumbre y por situaciones ambiguas, y trata de evitar estas situaciones proveyendo una gran estabilidad en las carreras, estableciendo más reglas formales, no tolerando ideas y conductas desviadas, y creyendo en la confianza absoluta y el logro de la experiencia.
- 3) El individualismo implica un marco social que tiene una relación distante entre sí en el cual las personas se supone que sólo cuidan de sí mismas y de su familia inmediata; mientras que el colectivismo es caracterizado por el marco social ajustado en el cual las personas distinguen bien entre los grupos externos y los grupos internos.
- 4) La masculinidad implica una cultura en la cual los valores dominantes en la sociedad son el éxito, el dinero, y las cosas; mientras que la femineidad implica una cultura en la cual los valores dominantes son preocuparse por los demás y por la calidad de vida (pp. 45-46).

CLUSTERING DE PAÍSES EN DIMENSIONES ACTITUDINALES

Ronen y Kraut (1977) afirmaron que «los países pueden ser agrupados en más o menos conjuntos homogéneos basados en la intercorrelación de los puntajes estándares obtenidos de cada país en escalas que miden el liderazgo, las descripciones de roles, y la motivación» (p. 90). Ronen y Shenkar (1985) encontraron que ocho clústers emergieron de la búsqueda de literatura. Estos estudios trataban con variables que podían ser agrupadas en cuatro categorías: a) la importancia de los objetivos del trabajo, b) el cumplimiento de



las necesidades, la realización y la satisfacción en el trabajo, c) las variables gerenciales y organizacionales, y d) el rol en el trabajo y la orientación interpersonal (p. 436).

Estos autores identificaron ocho clústeres de países y cuatro países independientes que no encajaban en ninguno de ellos. Los países en un clúster son culturalmente similares a los otros que están en ese clúster y mientras más cerca al centro del círculo esté un país, mayor es su producto bruto interno en el momento del estudio. No hay un acuerdo general entre los eruditos sobre la formación del clúster. Ronen y Shenkar (1985) propusieron la formación de los clústeres de países que son mostrados en la Figura 1. Esto podría haber variado en algo en los últimos 20 años, en especial en la posición de los países en el clúster más que entre los clústeres en sí.

LAS DIMENSIONES CULTURALES DE TROMPENAARS

Trompenaars (1994) obtuvo cinco orientaciones de las relaciones que dirigían la forma en que las personas tratan unos con otros ayudando a las corporaciones multinacionales a hacer negocios en varios países. Estas relaciones son las siguientes:

1. *Universalismo* versus *Particularismo*. Universalismo es la creencia de que las ideas y las prácticas pueden ser aplicadas en cualquier parte del mundo sin modificación, mientras que el particularismo cree que las circunstancias dictan cómo las ideas y prácticas deberían ser aplicadas, y que lo mismo no puede ser realizado igual en todos lados.

2. *Individualismo* versus *Comunitarismo*. Es similar a la investigación de Hofstede, pero usando el comunitarismo que se refería a las personas con respecto a ellos mismos como parte de un grupo en vez de usar el colectivismo.

3. *Neutral* versus *Sensible*. La cultura neutral es aquella en la que las emociones son contenidas, mientras que la cultura sensible es en la que las emociones son expresadas abierta y naturalmente.

4. *Específico* versus *Difuso*. La cultura específica es aquella

en la que los individuos tienen un espacio público extenso que fácilmente comparten con otros y un espacio privado pequeño que protegen de cerca y que lo comparten sólo con amigos y socios. Una cultura difusa es en la que los dos espacios, público y privado, son similares en tamaño y los individuos protegen cuidadosamente su espacio público.

5. *Logro* versus *Adscripción*. La cultura del logro es aquella en la cual las personas están de acuerdo con el estatus basado en qué tan bien desarrollan sus funciones, mientras que la cultura de la adscripción es en la que el estatus es atribuido basado en quién o qué es la persona.

Trompenaars (1996) añadió más adelante dos dimensiones más a las cinco originales: *Orientación al tiempo (Pasado, Presente, y Futuro)* y *Control Interno versus Externo*. «La gestión efectiva se esfuerza más en surcar los mares de las diferencias interculturales que en ignorarlas o guiarlas hacia una cultura específica» (p. 66); esta fue su enfática conclusión.

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Robbins (2003) presentó cuatro barreras culturales, causadas por la semántica, por connotaciones de palabras, por diferencias de tonos y diferencias en las percepciones. Se puede alcanzar un mejor entendimiento de estas barreras y sus consecuencias considerando los conceptos de cultura de alto y bajo contexto. El contexto es la información que rodea a la comunicación y ayuda a transmitir el mensaje. «Las culturas de alto contexto son culturas que dependen, en gran medida, de la comunicación no verbal y en ligeras señales situacionales. Las culturas de bajo contexto son culturas que dependen en demasía de las palabras para transmitir significado en la comunicación» (p. 304). El estudio de Hall (tal como es citado en Munter, 1993) muestra, en la Figura 2, los países en esta línea continua.

Se sugiere una guía cultural para reducir conceptos erróneos, malinterpretaciones, y evaluaciones erradas. Las siguientes cuatro reglas fueron presentadas por Robbins (2003):

1. Asumir las diferencias hasta que se pruebe la similitud.

2. Enfatizar la descripción más que la interpretación o evaluación.

3. Practicar la empatía.

4. Tratar sus interpretaciones como hipótesis de trabajo (pp. 304-305).

Hodgetts y Luthans (2003) presentaron los estilos de comunicación verbal y cómo los individuos transmiten información en esos países. Esta información puede ser apreciada en las Tablas 1 y 2.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTILOS VERBALES

Hodgetts y Luthans (2003) enfatizaron que la razón principal en los problemas de percepción está motivada por las comunicaciones no verbales, la transmisión de significado a través de

car mensajes.

TEMAS DE ÉTICA Y LEGALES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Baron (2003) afirmó que «los temas de ética abundan en un país, pero toman dimensiones mayores cuando una firma opera a través de las fronteras nacionales y culturales. Los países se diferencian por las instituciones que gobiernan su actividad política y económica, así como por sus costumbres y culturas» (p. 797). Beauchamp y Bowie (2004) analizaron las opciones cuando las normas del país de origen y las normas del país anfitrión están en conflicto y éstas son cuatro:

1. Seguir las normas del país de origen, porque es de carácter patriótico.

FIGURA 2. CULTURAS DE ALTO VS. BAJO CONTEXTO

Alto contexto

Bajo contexto

Chino-Coreano-Japonés-Árabe-Latino Americano-Griego-Español-Italiano-Inglés-Norte Americano-Suizo-Alemán

los medios como el lenguaje corporal y el uso del espacio físico, aspectos que son especialmente importantes para las comunicaciones en la gestión internacional. Las siguientes categorías son las más importantes:

1. Quinésica (Kinesics). El estudio de la comunicación a través de los movimientos corporales y expresiones faciales.

Oculésica (oculesics) es el área de la comunicación que trata con la transmisión de mensajes a través del uso del contacto visual y las miradas fijas.

2. Proxémica (Proxemics). El estudio de la manera en que las personas usan el espacio físico para transmitir mensajes. Hay cuatro distancias conocidas: íntima, personal, social y pública.

3. Cronémica (Chronemics). La forma en que el tiempo es usado en una cultura. Hay horarios monocromáticos y policromos.

4. Cromatología (Chromatics). Uso del color para comuni-

2. Seguir las normas del país anfitrión para mostrar el respeto adecuado a la cultura del país anfitrión.

3. Seguir la norma que sea más rentable.

4. Seguir la norma que sea moralmente mejor. (p. 533)

Estas opciones no son mutuamente excluyentes y apelan a las normas morales internacionales para las prácticas de los negocios. Bowie (tal como fue citado por Beauchamp y Bowie, 2004) basó sus argumentos para las normas internacionales en tres condiciones: (a) existe un acuerdo generalizado entre las naciones, tal como se ilustra por la existencia de un número de tratados internacionales que establecen normas en las prácticas de los negocios, (b) ciertas normas morales tienen que ser aprobadas si es que la sociedad existe. Este argumento es poderoso contra el punto de vista conocido como relativismo ético; y (c) ciertos argumentos kantianos (Kant) son utilizados para mos-

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTILOS VERBALES

Estilo Verbal	Variación Mayor	Cultura que se caracteriza por	Se encuentra en
Indirecto vs. Directo	Indirecto	Mensajes implícitos	Colectivo, alto contexto
	Directo	Mensajes explícitos	Individualista, bajo contexto
Conciso vs. Elaborado	Elaborado	Alta calidad de la conversación	Evasión de la incertidumbre moderada, alto contexto
	Exigente	Conversación en cantidad moderada	Baja evasión de la incertidumbre, bajo contexto
	Conciso	Conversación en poca cantidad	Alta evasión de la incertidumbre, alto contexto
Contextual vs. Personal	Contextual	El centro está en el interlocutor y en el rol de las relaciones	Alta distancia del poder, colectivo, alto contexto
	Personal	El centro está en las relaciones personales del interlocutor	Baja distancia del poder, individualista, bajo contexto
Afectivo vs. Instrumental	Afectivo	El lenguaje está orientado al proceso y enfocado en el receptor	Colectivo, alto contexto
	Instrumental	El lenguaje está orientado a los objetivos y enfocado en el emisor	Individualista, bajo contexto

TABLA 2. ESTILOS VERBALES UTILIZADOS EN 10 PAÍSES SELECCIONADOS

País	Indirecto vs. Directo	Elaborado vs. Conciso	Contextual vs. Personal	Afectivo vs. Instrumental
Australia	Directo	Exigente	Personal	Instrumental
Canadá	Directo	Exigente	Personal	Instrumental
Dinamarca	Directo	Exigente	Personal	Instrumental
Egipto	Indirecto	Elaborado	Contextual	Afectivo
Inglaterra	Directo	Exigente	Personal	Instrumental
Japón	Indirecto	Conciso	Contextual	Afectivo
Corea	Indirecto	Conciso	Contextual	Afectivo
Arabia Saudita	Indirecto	Elaborado	Contextual	Afectivo
Suiza	Directo	Exigente	Personal	Instrumental
Estados Unidos	Directo	Exigente	Personal	Instrumental

trar que las prácticas de los negocios presuponen ciertas normas morales si es que existen. Estas normas son referidas como *moralidad del mercado*.

Bowie (tal como está citado por Beauchamp & Bowie, 2004) definió que «El relativismo cultural es un reclamo descriptivo de que las prácticas éticas difieren entre las culturas, lo que es considerado correcto en una cultura puede ser considerado equivocado en otra. De esta forma, la verdad o la falsedad del relativismo cultural puede ser determinada examinando el mundo» y «El relativismo moral es la afirmación categórica de lo que es realmente correcto o equivocado en lo que la cultura dice que es correcto o equivocado» (p. 539).

La consecuencia del relativismo ético es lo que un país asume que es correcto o equivocado, realmente es correcto o equivocado para ese país, mientras que la consecuencia del relativismo moral para la conducta hace que se deban acatar las normas éticas de la cultura donde uno está ubicado. Las culturas se diferencian en su ubicación física, su desarrollo económico, el estado de su ciencia y tecnología, su índice de alfabetización, y en muchos otros aspectos (p. 539).

Bowie sostuvo que «una respuesta apropiada a este argumento relativista es presentar el caso para un conjunto de principios universales, principios que son correctos para todas las culturas independientemente de lo que la cultura piense sobre ellos» (p. 541). La moralidad del mercado y el espacio moral libre son aspectos importantes que necesitan ser tomados en cuenta junto con la doctrina de *forum non conveniens* por las personas realizando negocios globales.

Baron (2003) afirmó que «las interacciones entre naciones y firmas extranjeras son gobernadas por las leyes de la nación anfitriona y por las leyes internacionales» (p. 798). Ya existe un amplio acuerdo entre las naciones, tal como lo ilustran los signatarios de la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la existencia de numerosos tratados internacionales estableciendo las normas de las prácticas de los negocios. Las guías de las Empresas Multinacionales adoptadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y los Principios de la Mesa Redonda de Caux (PCR) de Negocios son excelentes ejemplos de tratados internacionales relacionados con las prácticas de los negocios (Beauchamp & Bowie, 2004, p. 533). La aprobación de la Ley Contra las Prácticas de Corrupción en el Extranjero en 1977 ha recibido el reconocimiento legal en los Estados Unidos, la cual hace ilegal para las compañías americanas, por ejemplo, pagar sobornos a fin de obtener negocios en el extranjero. Normas similares están siendo adoptadas internacionalmente como reglas por otros países.

La globalización ha creado la necesidad de estudiar cuida-

dosamente los paradigmas culturales y las implicancias de este pluralismo cultural. Hofstede, Ronen, Kraut, Shenkar, y Trompenaars, y otros académicos han desarrollado excelentes investigaciones sobre este importante tema.

Las regiones indicadas en la Figura 3, la cual intenta condensar los aspectos indicados en un modelo propuesto, pueden variar con la evolución de las diferentes corrientes mundiales en la formación de nuevos países y en las integraciones y desintegraciones regionales, como es el caso de los países que pertenecían a la Europa Oriental, los cuales al intentar ingresar a la Comunidad Europea se han visto obligados a cambiar tradiciones, romper paradigmas, y evolucionar, en general, hacia el sistema predominante en la Europa Occidental. En ese sentido se ve un desplazamiento, con las nuevas generaciones, del extremo del alto contexto hacia el centro del espectro, pudiendo desplazarse con los años y con la desaparición de las generaciones que vivieron detrás de la cortina de hierro, a acercarse cada vez más hacia la ubicación de los europeos occidentales.

CONCLUSIONES

La globalización ha creado la necesidad de estudiar cuidadosamente los paradigmas culturales y las implicancias de este pluralismo en las corporaciones multinacionales. Hofstede, Ronen y Shenkar, y Trompenaars, entre otros académicos han desarrollado trabajos fundamentales creando la base para la investigación sobre este crucial tema. Las organizaciones que operan en escenarios globales necesitan saber cómo administrar y liderar este pluralismo cultural, que existe usualmente entre los gerentes, funcionarios, y la mano de obra operativa. Se presenta un modelo en el cual se condensan estos trabajos fundamentales y otros, para ayudar a los tomadores de decisiones a dirigir, administrar, y mover/dinamizar estas diferencias culturales en su intento de alcanzar el éxito organizacional.

Hodgetts y Luthans (2003) indicaron «La palabra cultura viene del Latín *cultura*, la cual está relacionada con el culto y la adoración. En el sentido más amplio, el término se refiere al resultado de la interacción humana» (p. 108). Estos autores y otros eruditos están de acuerdo con que la cultura es aprendida, compartida, es transgeneracional, simbólica, estampada, y adaptativa. Es crucial un entendimiento del impacto de las diferentes culturas existentes en el mundo para los negocios internacionales.

REFERENCIAS

- Baron, D. P. (2003). *Business and its environment* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2004). *Ethical theory and*

DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	<ul style="list-style-type: none"> Alta distancia del poder Alta evasión de la incertidumbre Colectivismo Femininidad 	<ul style="list-style-type: none"> Baja distancia del poder Baja evasión de la incertidumbre Individualismo Masculinidad 																																																																																																					
DIMENSIONES CULTURALES DE TROMPENAARS	<ul style="list-style-type: none"> Particularismo Comunitarismo Neutral Difuso Adscripción 	<ul style="list-style-type: none"> Universalismo Individualismo Sensible Específico Logro 																																																																																																					
COMUNICACIONES INTERCULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> Indirecto Conciso Contextual Afectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Directo Exigente Personal Instrumental 																																																																																																					
TEMAS ÉTICOS Y LEGALES	<p>Guías para Empresas Multinacionales adoptadas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) y los Principios de la Mesa Redonda de Caux (CRP).</p> <p>Los tratados y acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), el Fondo Monetario Internacional (IMF), los tratados de la Unión Europea (EU), la Convención de Ginebra, el Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático global, acuerdos de impuestos recíprocos, y convenios sobre estándares técnicos.</p> <p>Corte internacional reguladora que incluye los de la Corte Internacional de Justicia, la Corte Mundial, la Corte Europea de Justicia y el mecanismo de resolución de conflictos de la Organización Mundial de Comercio.</p> <p>La Ley Contra Prácticas de Corrupción en el Extranjero y normas similares están siendo adoptadas internacionalmente como normas que condenan el soborno.</p>																																																																																																						
CLÚSTERS DE PAÍSES EN SUS DIMENSIONES ACTITUDINALES	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Rumania</td> <td>Singapur</td> <td>Chile</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bulgaria</td> <td>Taiwán</td> <td>Emiratos Árabes Unidos</td> <td>Perú</td> <td>Japón</td> <td>Francia</td> <td>Estados Unidos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Polonia</td> <td>Malasia</td> <td>Abu Dhabi</td> <td>Brazil</td> <td>Turquía</td> <td>Bélgica</td> <td>Canadá</td> <td>Finlandia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hungría</td> <td>Hong Kong</td> <td>Bahrain</td> <td>México</td> <td>India</td> <td>España</td> <td>Nueva Zelanda</td> <td>Noruega</td> <td>Austria</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>República Checa</td> <td>Rusia</td> <td>Filipinas</td> <td>Venezuela</td> <td>Grecia</td> <td>Italia</td> <td>Reino Unido</td> <td>Dinamarca</td> <td>Alemania</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eslovenia</td> <td>Corea</td> <td>Indonesia</td> <td>Arabia Saudita</td> <td>Argentina</td> <td></td> <td></td> <td>Irlanda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eslovaquia</td> <td>China</td> <td>Tailandia</td> <td>Omán</td> <td>Colombia</td> <td>Israel</td> <td>Portugal</td> <td>Sudáfrica</td> <td>Suecia</td> <td>Suiza</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">EUROPEO DEL ESTE</td> <td colspan="2">ASIÁTICO</td> <td colspan="2">LEJANO ORIENTE</td> <td colspan="2">ÁRABE</td> <td colspan="2">LATINO AMERICANO</td> <td colspan="2">ORIENTE Y OTROS</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>		Rumania	Singapur	Chile									Bulgaria	Taiwán	Emiratos Árabes Unidos	Perú	Japón	Francia	Estados Unidos					Polonia	Malasia	Abu Dhabi	Brazil	Turquía	Bélgica	Canadá	Finlandia				Hungría	Hong Kong	Bahrain	México	India	España	Nueva Zelanda	Noruega	Austria			República Checa	Rusia	Filipinas	Venezuela	Grecia	Italia	Reino Unido	Dinamarca	Alemania			Eslovenia	Corea	Indonesia	Arabia Saudita	Argentina			Irlanda				Eslovaquia	China	Tailandia	Omán	Colombia	Israel	Portugal	Sudáfrica	Suecia	Suiza		EUROPEO DEL ESTE		ASIÁTICO		LEJANO ORIENTE		ÁRABE		LATINO AMERICANO		ORIENTE Y OTROS													
Rumania	Singapur	Chile																																																																																																					
Bulgaria	Taiwán	Emiratos Árabes Unidos	Perú	Japón	Francia	Estados Unidos																																																																																																	
Polonia	Malasia	Abu Dhabi	Brazil	Turquía	Bélgica	Canadá	Finlandia																																																																																																
Hungría	Hong Kong	Bahrain	México	India	España	Nueva Zelanda	Noruega	Austria																																																																																															
República Checa	Rusia	Filipinas	Venezuela	Grecia	Italia	Reino Unido	Dinamarca	Alemania																																																																																															
Eslovenia	Corea	Indonesia	Arabia Saudita	Argentina			Irlanda																																																																																																
Eslovaquia	China	Tailandia	Omán	Colombia	Israel	Portugal	Sudáfrica	Suecia	Suiza																																																																																														
EUROPEO DEL ESTE		ASIÁTICO		LEJANO ORIENTE		ÁRABE		LATINO AMERICANO		ORIENTE Y OTROS																																																																																													
CONTEXTO DE LAS CULTURAS	<p>Culturas de Alto Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Primero establecer confianza social Valoran relaciones personales y buena voluntad Acuerdo por confianza general Negociación lenta y ritualista 	<p>Culturas de Bajo Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> Primero ir de frente a los negocios Valoran el conocimiento y desempeño Acuerdo por contrato específico y legal Negociaciones tan eficientes como sean posible 																																																																																																					

business (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hodgett, R. M., & Luthans, F. (2003). *International management: Culture, strategy, and behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Munier, M. (1993). Cross-cultural communication for managers. *Business Horizons*, 36(3), 69-78.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper

Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ronen, S., & Kraut, A. I. (1977). Similarities among countries based on employee work values and attitudes. *Columbia Journal of World Business*, 12(2), 89-96.

Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. New York: Irwin.

Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.