

## ESTUDIOS TRANSCULTURALES EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DEL CONSUMIDOR

*D.J.Bechtold, D.P.S.Bhawuk, R.W.Brislin y J.A.Lee*

David J. Bechtold, D.P.S. Bhawuk, Richard W. Brislin y Julie A. Lee pertenecen todos a la University of Hawaii at Mano'a.

### **Un viejo amigo**

*Jack llevaba trabajando en Nigeria varios años dentro de los proyectos de desarrollo en el departamento de pesca. Trabajaba en estrecha colaboración con Olaijuwan, un funcionario del gobierno nigeriano, en muchos de estos proyectos de pesca. Los dos pasaban juntos mucho tiempo yendo de paseo o acudiendo al cine por las tardes. Durante el tiempo que Jack estuvo en Nigeria habían llegado a tener una relación estrecha. Al final de su contrato Jack volvió a los Estados Unidos. Los dos se enviaron cartas y tarjetas de felicitación durante ocho años. Sin embargo según pasaba el tiempo su contacto decrecía y finalmente se puso fin a él.*

*Jack prosiguió su carrera en los ámbitos diplomáticos, y al cabo de quince años regresó a Nigeria como diplomático de alto rango. Mientras se encontraba en Nigeria coincidió con Olaijuwan en una fiesta. Olaijuwan se había convertido en un experto en el ministerio de agricultura, y estaba muy contento de volver a ver a Jack y comenzó a hablar de los buenos tiempos que habían pasado juntos. Jack parecía no recordar todos los detalles, intercambió sólo unas palabras de cortesía, y se alejó de él para ir a hablar con otras personas. Olaijuwan estaba visiblemente contrariado y parecía bastante confundido (extraído de Bhawuk, 1995).*

## **Introducción**

En este artículo nos adentraremos en la importancia que tiene la investigación transcultural e intercultural tanto en el comportamiento organizacional como en el del consumidor. Es posible abordar algunos aspectos relevantes examinando los materiales que se elaboran específicamente para ayudar a las personas que tienen que integrarse en diferentes culturas a la suya (por ejemplo, personas de negocios, inmigrantes, estudiantes internacionales o asesores técnicos). Los incidentes críticos, como por ejemplo la historia que hemos mencionado anteriormente, son utilizados a menudo como herramientas para ayudar a estas personas a reconocer las diferentes interpretaciones y puntos de vista que pueden darse en una interacción social. La pregunta a la que intentan responder estas herramientas es si existe algún tipo de conocimiento derivado de la investigación transcultural que pueda arrojar alguna luz sobre los incidentes que tienen lugar en las distintas culturas.

La respuesta a este pregunta es que sí. Sin embargo para interpretar correctamente incidentes culturales como el presentado, es necesario comprender la diferencia que existe entre las dimensiones culturales denominadas individualismo y colectivismo. Estas dimensiones han sido objeto de estudio en abundantes investigaciones transculturales que han conducido a la creación de métodos de ayuda muy prácticos para aquellas personas que han de traspasar las fronteras culturales (Brislin, 2000; Triandis, 1995).

Las personas que se han socializado en naciones individualistas como pueda ser los Estados Unidos aprenden a definirse en términos que se resumen en un sentido del si mismo independiente. Por lo tanto, los individualistas se centran en sus actitudes, sus rasgos, sus intereses, y su trabajo actual. Por otra parte, las personas socializadas en naciones colectivistas, como por ejemplo Nigeria, aprenden a definirse en términos enlazados a sus relaciones con otras personas. Como consecuencia de ello, los colectivistas se centran en los grupos a los que pertenecen, sus relaciones a largo plazo con los demás, sus obligaciones con ellos, su posición en la vida en relación con los demás, etc. Estas diferencias culturales nos pueden ayudar a explicar las conductas tanto de Jack como de Olaijuwan.

Como individualista que es, Jack se centra en aspectos del si mismo como entidad independiente. Puede que ya no esté interesado en ir de paseo o al cine. Ya no trabaja en el sector pesquero, donde conoció a Olaijuwan, sino que ahora su puesto de trabajo se encuentra en el servicio diplomático en el que interactúa con personas muy diferentes a las que lo hacía durante su primer trabajo en Nigeria hace quince años. Sin lugar a dudas siente que Olaijuwan no mostró mucho interés (nótese el concepto individualista) en mantener el contacto y la relación puesto que no se habían enviado cartas durante los últimos años.

Por su parte, Olaijuwan introduce una serie de valores completamente diferentes en la interacción. Como miembro de una cultura colectivista se percibe a sí mismo en función de su relación con los demás. Cimentó una intensa relación con Jack hace quince años, e incluyó a Jack en su autoimagen (“una parte de mí son mis relaciones con los demás, y esto incluye a Jack”). Y como Jack es una parte de su autoimagen, para Olaijuwan no es necesario realizar conductas que impliquen que la relación se está manteniendo, como puedan ser el enviarse cartas un par de veces al año. Percibe la relación como *permanente*, y por lo tanto ésta continuará para siempre con independencia de estos comportamientos que no son esenciales. Como resultado de estos valores, a Olaijuwan le duele mucho al interpretar la conducta de Jack en la fiesta como grosera, descortés y muy poco amistosa.

Aceptando que siempre existirán diferencias individuales en la manera en la que las personas reaccionen ante otros individuos, el papel que juega la cultura influyendo sobre estas respuestas no puede ser obviado. Las explicaciones que se puedan ofrecer basadas en los estudios que se han llevado a cabo sobre este tema, sirven como un buen punto de partida para analizar los incidentes en los que están implicadas personas de diferentes culturas.

### **Las ventajas de la investigación transcultural e intercultural**

La investigación transcultural añade problemas a la planificación metodológica de proyectos de estudio ya suficientemente complejos. En comparación con el trabajo que se realiza dentro de una sola cultura, la investigación transcultural a menudo implica traducir las herramientas de estudio, buscar la equivalencia conceptual de los términos, las diferencias que pueden existir al interactuar con extraños que se presentan como investigadores, diferencias en los formatos de respuesta, etc. (Brislin, 2000). Sin embargo existen numerosas ventajas al realizar este tipo de trabajo, lo que hace que merezca la pena que el investigador busque soluciones a estos problemas metodológicos. No obstante antes de analizar cuáles son estas ventajas, conviene detenerse en algunos de los términos que vamos a emplear.

La *investigación transcultural* hace referencia a series paralelas de observaciones obtenidas en más de una cultura. Por ejemplo, la visión del sí mismo como una entidad independiente o interdependiente, o las expectativas relacionadas con el comportamiento de los líderes en distintos países. La *investigación intercultural* se centra en los estudios realizados con personas de diferentes culturas que entran en contacto cara-a-cara y que interactúan entre sí. Muchas personas se han trasladado de una cultura a otra ya sea por motivos de estudio, trabajo o pla-

cer. En estas situaciones a menudo nos preguntamos “¿Por qué habrá actuado esa persona cómo lo ha hecho?”. Son este tipo de preguntas las que estimulan el interés de los investigadores.

La “cultura” y el contacto entre personas de diferentes culturas son conceptos muy abstractos hasta que nos encontramos de lleno con ellos en la interacción cara-a-cara. Algunas de las ventajas de la investigación transcultural se derivan del estímulo que las experiencias interculturales pueden producir. Pasemos a continuación a detenernos en algunas de estas ventajas.

### ***Probar y extender el alcance de las teorías***

Por distintas razones, la mayor parte de los estudios sobre el comportamiento organizacional y del consumidor (y muchos otros ámbitos dentro de las ciencias del comportamiento y sociales) se han llevado a cabo en los Estados Unidos y Europa Occidental. Estas razones incluyen la posibilidad de acceder a fondos para realizar estos estudios, un número importante de investigadores que puedan intercambiar ideas sobre temas relacionados, y las expectativas que para el desarrollo de la carrera profesional tiene el poder investigar y/o publicar. Sin embargo esta descompensación geográfica en la investigación conlleva el peligro de que las teorías desarrolladas en una parte del mundo puedan, equivocadamente, ser asumidas como universales, y por lo tanto usadas de manera errónea en otras partes del mundo. De hecho, estas teorías pueden ser específicas de una sola cultura e inaplicables a otras culturas. Por ejemplo, muchos conceptos teóricos en el marco del comportamiento organizacional y del consumidor tienen un cariz individualista. Los líderes tienen rasgos, las personas se encuentran motivadas para alcanzar sus metas personales, los consumidores toman decisiones de compra individuales, etc. Pero ¿son estos conceptos directamente aplicables a las culturas colectivistas?

Las culturas colectivistas pueden enfatizar menos los rasgos del líder, o las metas personales de los miembros concretos del grupo. Utilizar estas herramientas para llevar a cabo investigaciones en Asia, Latinoamérica, las islas del Pacífico, o África (que son predominantemente colectivistas) puede generar resultados incorrectos o espurios que hacen que el esfuerzo del investigador sea inútil. En estas culturas, los análisis conceptuales mejoran si nos fijamos en las relaciones entre las personas que comparten la misma identidad colectiva (Aycan, 2000; Hui y Luk, 1997). En estas culturas, los líderes tienen obligaciones hacia sus subordinados, y a menudo actúan de una manera paternalista que sería inaceptable en culturas individualistas (Sinha, 1994). Los trabajadores pueden establecer objetivos con otros miembros del grupo y se encuen-

tran motivados para alcanzar las metas sobre las que se han puesto de acuerdo. En estas culturas, los consumidores pueden consultarse más entre sí antes de adquirir los productos, y pueden estar motivados por tendencias de afiliación grupal.

Sin embargo, no estamos defendiendo la idea de que la investigación que se realiza en un solo lugar del mundo tenga poco, o ningún, valor en otros contextos. Lo que recomendamos es que los sofisticados consumidores de la investigación siempre tengan en cuenta dónde se ha realizado el estudio, quiénes fueron los participantes, qué perspectivas introdujeron los investigadores en el estudio, etc. No hay nada de malo con la investigación que se ha llevado a cabo en un país siempre que los resultados no sean interpretados como universales y aplicables a otros países en los que las personas difieren en una serie de dimensiones culturales (ver Smith y Schwartz, 1997, para una buena revisión de varias dimensiones). En muchos casos, un buen estudio desarrollado en una parte del mundo puede entenderse como una invitación para que otros investigadores exploren su aplicabilidad en otros lugares del mundo.

### ***Extender el contenido de las categorías empleadas en la investigación***

Una de las razones por la cual las teorías no siempre se pueden aplicar de manera universal es que el contenido de las categorías contiene elementos culturales generales (etic) a la vez que elementos específicos de la cultura (emic). Sin embargo se enfatizan más los primeros que los segundos. Más aún, los elementos culturales específicos de las *propias culturas* de los investigadores se presuponen, de manera errónea, que son parte de las categorías de *otras culturas*. Las categorías se refieren al conjunto de elementos que se agrupan en las representaciones mentales que tienen las personas acerca del mundo. Cuando la categoría se refiere a la forma de pensar de la persona, entonces varios *elementos* de esa categoría se tornan disponibles. En el incidente crítico con el que hemos comenzado este artículo, Jack y Olaijuwan tienen en mente una categoría específica de "amigo", pero hay diferentes elementos en la categoría que están utilizando. Jack está utilizando en sus interacciones el elemento "intereses similares en la actualidad". Olaijuwan utiliza el elemento "interacciones frecuentes en el pasado". En multitud de ocasiones, el malentendido en una interacción cultural se basa en este supuesto de "misma categoría, diferentes elementos". Dado que la mayor parte de las personas no conceden demasiada importancia a las categorías y sus elementos, uno de los resultados más prácticos, y útiles, de una buena investigación consiste en la clarificación de este concepto para que las personas puedan estar mejor preparadas para sus interacciones interculturales.

Otra línea de estudio importante en este tema ha sido el de la distribución de recompensas entre miembros de los equipos en el lugar de trabajo. Existen varios elementos en la categoría "cómo distribuir las recompensas" Estos incluyen la distribución igualitaria, la atención a las necesidades, la deferencia hacia las personas que detentan poder, la distribución de acuerdo con las aportaciones realizadas, etc. En todas las culturas las personas comprenden estas distinciones, pero existen diferencias culturales en sus *preferencias* acerca de las distintas formas de distribuir las recompensas. La distinción entre igualdad y equidad ha sido fuente de numerosos estudios (Hui y Luk, 1997; también analizado por Brislin, 2000). Por ejemplo, imagínese una situación en la que una tarea laboral haya concluido con éxito y que exista una bonificación monetaria que puede ser distribuida entre los miembros el grupo. En una distribución igualitaria, todos los miembros del grupo reciben las mismas recompensas aunque quizás uno o dos miembros hayan contribuido más al esfuerzo grupal. En una distribución equitativa, se intenta identificar a las personas que han trabajado de manera más dura, y hayan producido más, y se les recompensa entonces de manera adecuada.

La igualdad es la manera que se elige para el reparto en las culturas colectivistas. Los miembros de los equipos señalan que una persona puede haber realizado una mayor aportación en ese proyecto en concreto, pero otros pueden contribuir más en el futuro. Los miembros del colectivo tienen una perspectiva más a largo plazo con respecto a sus interacciones. Además, se valora la armonía dentro del colectivo, y puede existir el miedo a que dando a una persona más dinero se puedan originar celos, y como consecuencia ser una amenaza para la efectividad del grupo.

La equidad es a menudo la forma de distribución elegida en una cultura individualista. Es más fácil que la contribución *concreta* de una persona al grupo sea parte de su identidad. Se subraya las contribuciones concretas, no la pertenencia grupal. Por ello, aquella persona que produzca mucho en un grupo querrá ser recompensada de acuerdo con sus aportaciones. Si están de acuerdo en que una persona ha producido más, entonces el resto de los miembros del grupo no estarán celosos puesto que pueden esperar más recompensas en proyectos futuros si ellos/as son los que rinden más.

El estudio transcultural señala que si las personas emplean sólo los elementos familiares de sus categorías bien establecidas, entonces se perderán mucho de aquello que es relevante tanto para el desarrollo de la teoría como para establecer interacciones interculturales exitosas.

### ***Aumento de la sensibilidad hacia el contexto social***

El comportamiento humano es resultado tanto de la persona como de la situación. Las personas, por ejemplo, pueden tener una tendencia

a actuar de manera muy independiente, pero quizás pueden minimizar la importancia de esta tendencia si se encuentran en un contexto grupal en el que el comportamiento interdependiente pudiera ser más efectivo para alcanzar las metas.

Uno de los aspectos más interesantes de la interacción intercultural es que las personas a menudo pueden ser más perspicaces acerca de la diferenciación persona-situación (Brislin, 2000). En su propia cultura, las personas introducen sus tendencias comportamentales en distintas situaciones y entonces toman decisiones acerca de las conductas que van a realizar. A lo largo de muchos años toman tantas decisiones que se convierten en habituales (Aarts y Dijkshuis, 2000), y por lo tanto se tornan difíciles de descomponer en sus diferentes partes. Las personas encuentran difícil analizar qué aspectos de sus decisiones se basan en tendencias personales y cuáles se basan en factores situacionales ante los que están respondiendo.

Al interactuar en otras culturas, las personas pueden percibir mejor la distinción persona-situación. Tomemos como ejemplo una mujer de negocios europea en Corea. Puesto que no se ha socializado en Corea no ha participado en las innumerables combinaciones persona-contexto social típicas de los coreanos. Por lo tanto, cuando observa comportamientos no familiares puede estar mejor preparada para examinar las razones de esas conductas y analizar los factores que pueden estar causándolas.

Este tipo de análisis fue una de las metas que se propuso alcanzar Tinsley (1998) en su estudio sobre resolución de conflictos en Japón, Alemania y los Estados Unidos. Encontró que si se tenían en cuenta la existencia de diferencias culturales, entonces se percibía que existían preferencias por unos métodos de resolución de conflictos frente a otros (ver Hofstede, 1980, y Smith y Schwartz, 1997 para una discusión más extensa de las dimensiones). En Japón, el estatus jerárquico se toma muy en serio y por lo tanto los conflictos se resolvían atendiendo a las preferencias de las figuras de autoridad con mayor estatus. En Alemania, se percibe que las reglas y regulaciones contribuyen a la buena marcha de las organizaciones, y como consecuencia, los conflictos se resolvían examinando estas regulaciones y los precedentes derivados de decisiones anteriores. En los Estados Unidos, se aceptaba que existían intereses concretos de personas concretas, y por lo tanto se favorecían los métodos de resolución de conflictos que permitían la integración de los diferentes intereses. Este tipo de integración es fundamental en el desarrollo de soluciones de tipo "gana-gana" en un conflicto. Se oye hablar mucho de este tipo de soluciones (Schneider y Barwoux, 1997), pero una de las ideas que pretendemos transmitir en este artículo es

que esta orientación puede funcionar bien en un país, pero quizás no en todos.

Tinsley (1998, pág. 321) tiene razón al señalar que “estas diferencias transculturales pueden complicar la vida a directivos expatriados que se encuentran intentando gestionar el conflicto en un sistema cultural extranjero”. Una meta de los programas formales de entrenamiento transcultural (Brislin y Yoshida, 1994) es que las personas desarrollen la habilidad de ajustar su comportamiento para hacer frente a las necesidades que emanan de las diferentes situaciones con las que se pueden encontrar en otras culturas. Las personas aprenderán acerca de sus tendencias personales, y quizás las articulen por primera vez dado el estímulo que supone el pensar acerca de sus inminentes interacciones interculturales. Entonces pueden aprender acerca de las conductas más aceptadas en otras culturas, y pueden organizar éstas a lo largo de dimensiones culturales como por ejemplo individualismo/colectivismo; la importancia de la jerarquía en el estatus, y el énfasis que se pone en las reglas y regulaciones. Por último, pueden aprender a modificar sus comportamientos con el fin de incrementar sus posibilidades de éxito en su trabajo en otras culturas.

Un aspecto interesante es que existen diferencias en la manera en la que personas de distintas culturas reflexionan acerca del análisis persona-contexto situacional. Tomemos como ejemplo las estrategias de resolución de conflictos. A pesar de que sin lugar a dudas existirán excepciones, Schneider y Barsoux (1997) sugieren que las personas de negocios provenientes de los Estados Unidos aceptarán sugerencias acerca de que deben modificar sus estrategias si están convencidos de que serán efectivas, aumentarán la productividad, y conllevarán claros resultados positivos. Las personas de negocios francesas modificarán comportamientos en el lugar de trabajo si comprenden los factores históricos que han conducido a las diferentes estrategias y entienden los principios teóricos que subyacen a las estrategias recomendadas. Un buen programa de entrenamiento transcultural debe presentar material acerca de las diferencias culturales que sea consecuente con estas preferencias.

De igual manera, el contexto social también puede influir en el comportamiento del consumidor, dependiendo de quién esté presente cuando se realice la compra y quién utilizará el producto una vez adquirido. Los productos que se compran y utilizan junto a otra persona tienden a producir mayores diferencias culturales que aquellos que se compran y utilizan de manera individual. Childers y Rao (1992) encontraron diferencias entre las muestras de Tailandia y de los Estados Unidos en el grado de influencia que tenían la familia y las amistades en las decisiones tomadas con respecto a productos que iban a utilizarse de manera familiar o individual (aunque los definieron como productos de utilización pública o privada). De igual manera, Han y Shavitt (1994), en un experimento



controlado, encontraron que la publicidad culturalmente compatible (p.e. beneficios individuales en los EE.UU, frente a beneficios para la familia o endogrupo en Corea) era más efectiva, especialmente para los productos que solían ser comprados y utilizados junto a otras personas. También encontraron que los productos con una alta implicación para el consumidor producían mayores diferencias culturales que los de baja implicación.

### **Examinando los efectos de más de una variable**

La mayor parte de los ejemplos presentados hasta ahora han tenido en cuenta un solo factor de influencia en el lugar de trabajo o el comportamiento del consumidor: la socialización en una cultura individualista o colectivista, las preferencias por una estrategia de resolución de conflictos u otra, las decisiones acerca de la adquisición de un producto, etc. Pero cuando se trabaja con grandes bases de datos provenientes de muchos países, el investigador puede a veces separar la influencia relativa de factores que a menudo se presentan juntos. Presentemos a continuación un ejemplo de ello.

Robert Levine (1997; Levine y Norenzayan, 1999) estaba interesado en estudiar los efectos del ritmo de vida rápido o lento en diferentes culturas. Su estudio comenzó con una observación que muchos viajeros han experimentado en sus propias carnes. En algunas culturas, el tiempo es un tema muy serio, las personas corren de un lugar a otro, la puntualidad es importante, etc. En otras culturas, la gente no recalca tanto la importancia del tiempo. Parece que van más despacio de un lugar a otro, y la puntualidad no es tan importante. Si la gente está esperando en la cola para ser servidos en una tienda, no parecen estar tan preocupados porque la cola avance lentamente.

Levine y sus colaboradores estudiaron el ritmo de vida de la gente por medio de tres experimentos realizados en condiciones similares en 31 países. Estos estudios se centraban en la velocidad a la que andaban las personas en un entorno urbano (medido con un cronómetro), la cantidad de tiempo que las personas tenían que esperar para ser atendidas en una oficina de correos, y la precisión de los relojes en comparación con el patrón internacional de medida de tiempo. Los países en los que el ritmo de vida era rápido, y en los que el tiempo (de acuerdo con estas tres medidas) se tomaba en serio, puntúan alto en la dimensión cultural de individualismo (Hofstede, 1980; Smith y Schwartz, 1997). Estos países incluían Suiza, Alemania, Irlanda e Inglaterra. Los países en los que el ritmo de vida era más lento (El Salvador, Brasil, Indonesia y México) coincidían con las observaciones realizadas por numerosos viajeros. Además, existía una relación entre el ritmo de vida y el Produc-

to Interior Bruto per capita de los países. Las posibles explicaciones de este resultado incluiría que una preocupación con la utilización eficiente del tiempo pudiera tener implicaciones para negocios relacionados con la atención a los horarios del cliente, la apertura y cierre de las bolsas alrededor del mundo, y la programación eficaz de reuniones de trabajo. Sin embargo el análisis es más complejo. El individualismo también está relacionado con el Producto Interior Bruto per capita de los países. Las explicaciones incluirían el principio clásico en negocios de que si muchas personas en un país persiguen su meta u objetivo individual de una manera interesada, sensible al tiempo y eficiente, y que si llevan con seriedad sus obligaciones en el lugar del trabajo, entonces la economía de un país se beneficia de ello. La complejidad de estos argumentos se debe a que el ritmo de vida rápido y el individualismo están fuertemente relacionados y muy a menudo aparecen juntos. Los cuatro países mencionados anteriormente con un alto ritmo de vida puntúan alto en medidas de individualismo. Al analizar el éxito económico es difícil señalar si uno de los factores es más importante que el otro. En otras palabras, es difícil separar los efectos de los dos factores si aparecen juntos.

En la investigación transcultural, a veces es posible identificar culturas en las que ambos factores no aparecen juntos. Este es el caso de los resultados de Levine (1997). Una revisión de sus datos indicaba que existía un país colectivista que tenía un alto ritmo de vida y una PIB per capita elevado. Este país era Japón, y por lo tanto la conclusión que se puede extraer es que el colectivismo no era un indicador automático de bajo desarrollo económico. Las personas en una cultura colectivista pueden proponer metas conjuntas (p.e. productos y servicios excelentes), pueden trabajar de manera cooperativa para alcanzar su meta, y también pueden tener una alto ritmo de vida que está asociado con un empleo eficiente del tiempo. Si no hubiese tenido información de muchos países, Levine no hubiese podido analizar por separado las influencias del individualismo y ritmo de vida sobre el éxito económico.

A continuación pasaremos a analizar una serie de estudios transculturales acerca del comportamiento organizacional y del consumidor desde el punto de vista internacional. En primer lugar abordaremos una serie de conceptos que nos permitan desarrollar hipótesis contrastables acerca de las explicaciones de las semejanzas y diferencias culturales observadas.

### **Individualismo y colectivismo**

Siguiendo la obra ya clásica de Hofstede (1980), la investigación sobre estos dos conceptos ha crecido de manera importante. Uno de los mayores contribuyentes a la investigación en esta área ha sido Harry Triandis. Triandis (1995) quien ha propuesto que el individualismo y el colectivismo tienen cuatro atributos universales definitorios: definiciones

del si mismo en términos de independencia frente a interdependencia (Markus y Kitayama, 1991); metas independientes del endogrupo frente a metas compatibles con el endogrupo (Trinadis, 1990; Schwartz, 1990; Hofstede, 1980); el énfasis en las actitudes frente a las normas (Bontempo y Rivero, 1992); y el énfasis en la racionalidad frente a lo relacional (Kim, 1994; Kagitcibasi, 1994). Apoyándose en sus ideas Bhawuk (2001) ha intentado desarrollar un marco teórico que integre los cuatro atributos definitorios. En este marco colocó el si mismo en el centro, y señaló que éste era el atributo primordial. Los otros dos atributos (cómo se desarrollan las metas, y las conductas guiadas por normas o actitudes) surgen de la manera en la que las personas se perciben frente a los grupos y la sociedad. El último concepto (el énfasis racional o relacional en las interacciones con los demás) caracteriza el intercambio social entre dos individuos. A continuación se desarrollan las implicaciones de los cuatro atributos definitorios del individualismo y el colectivismo.

El primer atributo definitorio se centra en el concepto del si mismo que es central para comprender la psicología humana. Este concepto ha sido estudiado tanto desde la antropología como la psicología y la sociología (Rosenberger, 1992). Sin embargo, la generalización de que en algunas culturas las personas se perciben como teniendo un concepto independiente del si mismo, mientras que en otras culturas se comparte un concepto interdependiente del si mismo es algo nuevo, y encaja bastante bien con los conceptos de individualismo y colectivismo (Triandis, 1995; Markus y Kitayama, 1991).

El concepto individualista del si mismo no incluye a otras personas. Es decir, el si mismo es independiente de los demás, mientras que para los colectivistas se incluye a los otros, generalmente miembros de la familia, amigos y compañeros de trabajo. Las personas en el mundo occidental (p.e. los EE.UU, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, etc.) tienen un concepto del si mismo independiente, y sienten una mayor distancia social entre ellos y los demás, incluyendo a la familia cercana. Las personas en Asia, África o Latinoamérica comparten un concepto interdependiente del si mismo, y la distancia social entre un individuo y sus padres, pareja, descendientes, amigos, vecinos, supervisores, subordinados, etc. es pequeña.

El límite del si mismo es diferente para el self independiente e interdependiente. El primero de ellos se define de manera precisa, mientras que el segundo tiene las fronteras más difusas (Beattie, 1980). Las culturas colectivistas tienen una visión holística del mundo, y se cree que el self está compuesto de la misma materia de la que están compuestas el resto de las cosas en la naturaleza, y por lo tanto no se puede separar de ella (Galtung, 1981). Por lo tanto, la relación entre el si mismo y las demás personas o elementos de la naturaleza es más cercana, y las personas experimentan bastante interdependencia. Por su parte, las

culturas individualistas generalmente comparten una visión cartesiana del mundo en la que el si mismo es independiente de otros elementos de la naturaleza, gente y situaciones (Markus y Kitayama, 1991). Por ello, una persona individualista controla más los elementos de la naturaleza, o los hechos que tienen lugar a su alrededor, y se siente más responsable de su conducta. Las implicaciones sociales y comportamentales de tener diferentes conceptos del si mismo son importantes. Lo cual hace que la teoría sea muy útil desde el punto de vista de las personas que han de trabajar en el campo de las relaciones interculturales.

Un vástago del concepto del self es la tipología que distingue entre el individualismo y colectivismo horizontal y vertical (Triandis, Chen, y Chan, 1998; Triandis y Gelfand, 1998; Triandis y Bhawuk, 1997; Chen, Meindl, y Hunt, 1997; Singelis, Triandis, Bhawuk, y Gelfand, 1995). En el colectivismo (CV) e individualismo vertical (IV), las personas se perciben como diferentes a los si mismos de los demás. Mientras que en el colectivismo e individualismo horizontal (CH y IH respectivamente), los individuos perciben a su self igual que el de los demás. La India y China son colectivistas verticales, mientras que los EE.UU y Francia son ejemplos de individualismo vertical. Las culturas de los Kibbutz israelíes y los esquimales son ejemplos de colectivismo horizontal, mientras que Suecia y Australia se acercan a la idea de individualismo horizontal.

El segundo atributo definitorio se centra en la relación entre el si mismo y los grupos de personas. Dependiendo de la manera en la que las personas se perciban a sí mismas, desarrollan distintos tipos de afinidades hacia los grupos. Por ejemplo, aquellos con un concepto independiente del self desarrollan lazos con otras personas con el fin de satisfacer sus propias necesidades, y pueden no dar importancia a las necesidades de los demás. Es decir, cada uno cuida de sus propias necesidades. Sin embargo, aquellos con un concepto interdependiente del self desarrollan lazos con otras personas para satisfacer las necesidades de su self, pero también las de los miembros de la colectividad que están incluidos en el si mismo. Haruki, Shigehisa, Nedate, y Ogawa (1984) mostraron datos acerca de cómo se desarrolla esto por medio de la socialización infantil. Encontraron que tanto los estudiantes japoneses como americanos se sentían motivados para aprender cuando se les recompensaba por aprender. Sin embargo en las situaciones en las que al profesor se le recompensaba los estudiantes japoneses se encontraban motivados para aprender, pero los americanos no. Los autores explican este fenómeno sugiriendo que los niños/as japoneses están socializados desde temprana edad para observar y responder a los sentimientos de las otras personas. Por ello una madre puede decir "estoy contenta" o "estoy triste" con el fin de dar un refuerzo positivo o negativo, en vez de decir de manera directa "has acertado" o "te has equivocado". Por lo tanto, la diferencia en el concepto del si mismo conduce a una

disparidad en la manera en la que las personas se relacionan con otras personas, lo que a su vez influye en la selección y priorización de metas, tanto en contextos laborales como sociales.

El colectivismo requiere de la subordinación de las metas individuales a las metas del colectivo (Triandis et al., 1985; Triandis, 1989), mientras que el individualismo fomenta en las personas que se persigan aquellas metas que sean importantes para ellas, e incluso que cambien de endogrupos para alcanzarlas. Para los individualistas a menudo el divorcio es resultado de que las personas no están dispuestas a hacer concesiones con respecto a sus carreras, mientras que los colectivistas a menudo sacrifican oportunidades laborales para cuidar a la familia (metas endogrupales), y se sienten satisfechos al hacerlo.

Una razón para explicar esta diferencia estriba en su propia definición del endogrupo y el exogrupo (Triandis, 1984; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, y Lucas, 1988; Early, 1993). Cuando se acepta como digno de confianza a un cierto grupo de personas, los colectivistas cooperan con estas personas. Hasta están dispuestos a realizar sacrificios por ser parte de éste grupo, y es menos frecuente que sean holgazanes sociales (Early, 1989). Sin embargo, es probable que se impliquen en intercambios explotadores con personas que estén en sus exogrupos (Triandis et al., 1988). Por su parte, los individualistas no realizan distinciones tan fuertes entre los endogrupos y los exogrupos. Otra razón para hacer esta distinción es la percepción que tienen los colectivistas de compartir un destino común con su familia, amigos y personas con las que trabajan (Triandis et al., 1990; Hui y Triandis, 1986).

La interacción entre el si mismo y los grupos tiene importantes implicaciones en el reparto de recompensas. Han y Park (1995) encontraron que los coreanos alcocéntricos preferían a los endogrupos frente a los exogrupos más que los coreanos idiocéntricos. También observaron que en situaciones de reparto de recompensas, los alcocéntricos preferían la división equitativa (a cada uno dependiendo de su contribución) de recompensas para los miembros del exogrupo con los que no esperaban tener interacción en el futuro, pero no era así para los miembros del endogrupo con los que esperaban interactuar más frecuentemente. Se prefería la estrategia de la igualdad para los miembros del endogrupo. Los idiocéntricos, o individualistas, por su parte preferían la división equitativa tanto para los endogrupos como para los exogrupos.

El tercer atributo se centra en cómo el si mismo es percibido en relación con la sociedad, o en cómo el si mismo interactúa con la sociedad. Aquellas personas con un concepto independiente del self hacen lo que quieren hacer, o lo que estiman que es bueno para ellas (p.e. buscan alcanzar sus deseos, actitudes, valores y creencias personales). Puesto que esta forma de actuar está de acuerdo con las metas de la mayor parte de la gente en una cultura en la que se fomenta un concepto inde-

pendiente del self, entonces una sociedad individualista valora que las personas hagan las cosas por su cuenta. Sin embargo, los individuos con un concepto interdependiente del self heredan muchas relaciones y aprenden a vivir con esta interdependencia. Una manera de gestionar esta situación es la de desarrollar metas que cumplan los objetivos de diversas personas. Durante el proceso de cuidar de las necesidades de los miembros del endogrupo se desarrolla un mecanismo social en las culturas colectivistas que está guiado por las normas. Por lo tanto, para aquellos con un concepto interdependiente del si mismo es más fácil desde el punto de vista cognitivo basarse en métodos que han sido probados anteriormente para interactuar con las personas en general (Bhawuk, 2001).

Bontempo y Rivero (1992) llevaron a cabo un meta-análisis para comprobar el papel que tiene el concepto del si mismo en la relación actitud-conducta. Encontraron que los colectivistas prefieren seguir normas, mientras que los individualistas prefieren seguir sus actitudes, creencias y valores personales. También Hsu (1981) en su estudio comparando americanos y chinos encontró que los individualistas eran independientes, dirigidos hacia su propio interior, y no inclinados hacia el conformismo, mientras que los colectivistas creen en la interdependencia y se inclinan hacia el conformismo. Hsu señala que en China el conformismo tiende a dirigir todas las relaciones interpersonales y tiene tanto apoyo social como cultural. Taylor y Napier (1996) mostraron que la edad es una variable importante para los colectivistas. Ser mayor parecía disipar muchas de las incertidumbres que generaba la competencia o autoridad de mujeres directivas extranjeras para muchos hombres de negocios japoneses.

Una razón que puede explicar el deseo de los colectivistas de ajustarse a la sociedad puede ser que necesiten prestar atención a lo que su familia extensa, amigos, colegas y vecinos dicen acerca de lo que hacen y de cómo lo realizan. Un sentimiento de obligación les guía hacia las normas sociales tanto en el lugar de trabajo como en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones interpersonales. Los individualistas, por su parte, se preocupan más por sus actitudes y valores personales. Les importa menos lo que los miembros de su familia tienen que decir, y aún menos lo que opinen sus amigos o vecinos. A menudo en las culturas individualistas, a diferencia de las colectivistas, existen menos normas acerca de los comportamientos a realizar en los ámbitos sociales y de trabajo.

Sin embargo, debemos señalar que no es cierto que las culturas individualistas no tengan normas, o que en las colectivistas no haya personas que hagan lo que quieren. Aceptando por supuesto que existen excepciones, en las culturas individualistas existen menos normas, y éstas se imponen con menos severidad, mientras que en las culturas

colectivistas las normas están fuertemente monitorizadas, y las conductas anti-normativas a menudo se esconden de la luz pública (Bhawuk, 2001).

El cuarto elemento se centra en la relación interpersonal, o en la naturaleza del intercambio social entre uno/a mismo/a y los demás. Cuando el si mismo es percibido como independiente, entonces las relaciones interpersonales se desarrollan de tal manera que cumplan la necesidad del self de maximizar los beneficios para uno mismo. Por lo tanto, el intercambio social se basa en el principio del intercambio igualitario, y las personas crean nuevas relaciones con el fin de alcanzar sus necesidades cambiantes sobre la base de un análisis de coste-beneficio. Por lo tanto, los individualistas son racionales en sus intercambios sociales. Por su parte, la persona con un concepto interdependiente del si mismo y que hereda relaciones, es más probable que perciba sus relaciones como de larga duración, y por lo tanto es poco probable que rompa una relación aunque desde el punto de vista de la relación coste-beneficio no sea del todo positiva. Por consiguiente, los colectivistas valoran las relaciones por su propio bien, y las cuidan con intercambios sociales desiguales durante un largo período de tiempo.

Clark y Mills (1979) estudiaron la diferencia entre las relaciones de intercambio y comunales. En la primera de ellas, las personas dan algo (un regalo o servicio) a otra persona con la expectativa de que la otra persona devolverá otro regalo o servicio de igual valor en un futuro cercano. Este tipo de relación se caracteriza por los conceptos de "igual valor", y "corto espacio de tiempo". Las personas mantienen un registro mental del intercambio de beneficios e intentan mantener unos resultados equilibrados entre lo que dan y reciben.

En una relación comunal, las personas no mantienen un registro de los intercambios: una persona puede dar un regalo de mucho más valor que otra persona, y aún así estos dos individuos pueden continuar su relación. En otras palabras, es la relación la que se valora, y no los intercambios. Por ejemplo, Foster (1967) encontró en un pueblo de campesinos mejicanos, que probablemente fuese colectivista, que generalmente se daban una serie de intercambios entre dos personas en las que lo que se daba casi nunca era de igual valor a lo que se recibía. Por lo tanto, los intercambios continuaban durante un largo período de tiempo, a no ser que ocurriese algún hecho imprevisto. Mills y Clark (1982) sugieren que en este tipo de relaciones las personas sienten una "igualdad de afecto" (p.e. cuando uno se encuentra bien la otra persona también se siente bien, y al contrario). Esto es algo parecido al sentimiento de destino común descrito por Triandis et al. (1990) entre los colectivistas, o lo que parece ser el sentimiento de implicación en la vida de los demás que también tienen los colectivistas (Hui y Triandis, 1986).

El valor que tienen los constructos de individualismo y colectivismo en la investigación transcultural puede ser evaluado por su efectividad para predecir las conductas sociales habituales en diferentes culturas (Wheeler, Reis, y Bond, 1989). Estos constructos también pueden ayudar a explicar fenómenos tales como la distancia cultural, las influencias culturales sobre el sí mismo, y la percepción de conducta hacia el endo y exogrupo (Triandis, McCusker, y Hui, 1990). Por último, estos conceptos también pueden ser efectivos para predecir los efectos de la holgazanería social (Earley, 1989), la competición (Wagner, 1995), el entrenamiento intercultural (Bhawuk, 2001, 1998, 1997, 1996), y la medición de la sensibilidad intercultural (Bhawuk y Brislin, 1992). Esta teoría puede ser muy útil para dar información (Triandis, Brislin y Hui, 1988) y orientar a cooperantes, voluntarios y personas provenientes de culturas Occidentales que trabajen en el campo del desarrollo internacional. En estas situaciones, las orientaciones podrían ir más allá de lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer, y aportar un marco teórico riguroso para que los participantes comprendiesen las razones por las que existen diferencias transculturales en sus interacciones con la población autóctona (Bhawuk, 2001).

En la literatura sobre comportamiento del consumidor, el individualismo y el colectivismo (generalmente centrándose en el autoconcepto independiente e interdependiente) han mostrado tener un efecto sobre la conducta de compra o adquisición. Este tipo de trabajos se han centrado, entre otros aspectos, en la medida en la que otras personas influyen sobre las decisiones de los consumidores (Childers y Rao, 1992; Bagozzi, Wong, Abe y Bergami, 2000; Lee, 2000), la capacidad de diagnóstico de los indicadores (Aaker y Maheswaren, 1997), las estrategias de procesamiento de la información (Aaker y Sengupta, 2000), y la efectividad de la publicidad (Han y Shavitt, 1994; Shang y Gelb, 1996). En la mayoría de los casos se ha encontrado que estos efectos son situacionales. Como ya se ha comentado con anterioridad, las situaciones de compra y uso que implican a otras personas, al igual que aquellas decisiones de compra que son muy públicas, son más probables que se vean afectadas por la cultura, que las situaciones de compra personales, especialmente en sociedades colectivistas.

Recientemente, la investigación en el campo del comportamiento transcultural del consumidor ha combinado tanto los niveles de análisis del país (p.e. EE.UU y Corea) como la cultura o diferencia individual (p.e. independencia frente a interdependencia) con el fin de intentar explicar una mayor varianza. Por ejemplo, Bagozzi et al. (2000) llevaron a cabo un estudio acerca de la utilidad de la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980) en las decisiones de los dueños de restaurantes de comida rápida en distintas culturas. La Teoría de la Acción Razonada (TAR) es un modelo acerca de los determinantes de la con-



ducta volitiva que ha sido aplicada a una gran cantidad de decisiones del consumidor incluyendo la compra de automóviles, servicios bancarios, software de ordenadores, utilización de cupones de compra, detergentes, bebidas refrescantes, etc. generalmente en los Estados Unidos. A pesar de la gran cantidad de resultados que apoyan la TAR, pocos estudios han examinado si el modelo es generalizable a distintas culturas.

Para la TAR, las intenciones se encuentran directamente determinadas por la actitud hacia un hecho (p.e. comer en un *McDonalds*), y las normas subjetivas, que en este caso señalan que usted debiera comer en un *McDonalds*. Los resultados han confirmado, en general, estos resultados. Especialmente aquellos que señalan que las actitudes predicen las intenciones en culturas individualistas. Esta misma investigación empírica ha sido menos consistente para las normas subjetivas, que reflejan las creencias que se tiene acerca de si las personas importantes para uno/a mismo/a creen que debiera llevar a cabo la conducta. Como un añadido a la TAR clásica, Bagozzi y sus compañeros han incluido el comportamiento pasado como un co-predicador de las intenciones y las expectativas conductuales. En resumen, las intenciones hacen referencia a si usted ha formulado un plan consciente para, por ejemplo, comer en un *McDonalds*, y las expectativas conductuales referidas a si usted comerá en un *McDonalds* (ver Warshaw y Davis, 1985).

El estudio de Bagozzi et al. pretendía probar la posible generalización del modelo, junto a una serie de hipótesis más concretas referidas a la fuerza y magnitud de los efectos del modelo en distintas culturas. Los autores predecían que la influencia de las normas subjetivas se vería afectada por el contexto social (comer solos frente a comer con amigos), y las tendencias culturales (independiente frente a interdependiente). En general, Bagozzi et al. predijeron, y encontraron, que el efecto de las normas subjetivas sobre las intenciones de comer en restaurantes de comida rápida sería más fuerte en situaciones donde se come con amistades que en los que se come solo/a. Desde una perspectiva transcultural, predijeron que los niveles de las variables en la TAR variarían en culturas Occidentales y Orientales. Es decir, el nivel de las actitudes, conductas anteriores, intenciones y expectativas comportamentales sería mayor, y el nivel de las normas subjetivas sería menor en culturas Occidentales en comparación con las Orientales. Estas predicciones culturales se basaban en uno de los atributos definitorios del individualismo y el colectivismo: la importancia relativa de las actitudes frente a las normas como determinantes de la conducta social. Además, puesto que la TAR se desarrolló en Estados Unidos, una cultura individualista, que enfatiza los estados internos, los autores esperaban que el modelo encajase mejor, y explicase una mayor varianza, en sociedades Occidentales. Con el fin de probar la generabilidad del modelo y las diferencias hipotetizadas entre culturas, administraron un cuestionario a mues-

tras de estudiantes en universidades de cuatro países. Dos eran individualistas (EE.UU e Italia), y dos eran colectivistas (China y Japón). El cuestionario se construyó en inglés y fue re-traducido de acuerdo con el proceso señalado por Brislin (1986). El cuestionario incluía preguntas referidas a los siguientes aspectos relacionados con el comer solo/a o con amigos/as en restaurantes de comida rápida: actitudes, normas subjetivas, conductas anteriores durante las últimas dos semanas, y expectativas comportamentales durante las próximas dos semanas. Además, se medían las tendencias individualistas y colectivistas de los sujetos utilizando preguntas desarrolladas por Hui (1988) y Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand (1995).

Bagozzi et al. utilizaron un modelo de ecuaciones estructurales para contrastar la igualdad de los coeficientes de paso en las cuatro muestras. Sus resultados apoyaron la generabilidad del modelo puesto que las actitudes y las normas subjetivas predecían de manera significativa las intenciones de actuar en los cuatro países. Como se predijo, las muestras Occidentales, en comparación con las Orientales, produjeron un nivel más elevado de varianza explicada en decisiones referidas a la comida rápida. Por lo tanto, la TAR funcionaba mejor en los países y culturas en los que fue desarrollada.

Como apoyo de su hipótesis del contexto social, se encontró que en los cuatro países las normas culturales subjetivas sólo influían en la toma de decisiones en el tema de comer con amigos/as. El apoyo para su hipótesis transcultural fue direccional, en vez de estadísticamente significativo. Cuando a cada país se le dividió en personas más o menos interdependientes, y se cruzaron con comer solo, o acompañado/a, el tamaño de las celdas era demasiado pequeño para permitir pruebas estadísticas potentes, pero el patrón de relaciones apoyaban la hipótesis. En los cuatro países las personas que puntuaban alto en tendencias de interdependencia mostraban crecientes consistencias entre la norma subjetiva y la intención cuando se pasaba de la situación "comer solo/a" a "comer con amigos/as". No ocurría lo mismo con los independientes.

De este estudio se pueden extraer una serie de conclusiones. En primer lugar, que es posible contrastar la generabilidad del modelo, a pesar de que pudiéramos predecir diferencias en la fuerza de las relaciones. En segundo lugar, la medida de la cultura a distintos niveles de análisis a menudo añade nuevas percepciones a nuestra comprensión de la manera en la que estos factores interactúan. A pesar de que Bagozzi y sus colegas no encontraron diferencias estadísticamente significativas, sí mostraron que las variables correspondientes a diferencias individuales pueden ayudar a explicar la varianza en el comportamiento dentro, a la vez que entre, culturas. En tercer lugar, se mostró como la investigación transcultural es difícil. Si bien comenzaron el estudio con muestras de 246, 130, 419 y 275 personas en los cuatro países, para

cuando habían cruzado los dos niveles de contexto social con los dos niveles de tendencias culturales la muestra se había reducido enormemente.

Recientemente, la investigación transcultural se ha centrado en el estudio de la medida de importantes síndromes culturales en el plano individual. Esto ha implicado identificar las dimensiones culturales, como por ejemplo individualismo/colectivismo, y desarrollar conceptos paralelos para mostrar que cada uno de nosotros tenemos estas tendencias en mayor o menor medida. Triandis et al. (1985) propusieron los términos de *idiocentrismo* (basado en el individualismo) y *alocentrismo* (basado en el colectivismo) para sugerir esta naturaleza paralela, pero sin confundir los niveles culturales e individuales de análisis. El *idiocentrismo* y el *alocentrismo* son aspectos de la cultura que han sido internalizados por los individuos y que por lo tanto pueden ser aplicados a las conductas a nivel individual. Esto nos permite identificar personas *alocéntricas* en culturas individualistas, como por ejemplo una persona muy centrada en la familia en los EE.UU, y personas *idiocéntricas* en culturas colectivistas, como por ejemplo una persona muy ambiciosa en China. Por lo tanto, medir *alocentrismo* e *idiocentrismo* en diferentes culturas pudiera aumentar el poder explicativo y presentar una prueba más rigurosa de la teoría.

Estas variables de índole individual pueden ser utilizadas como variables intervinientes entre cultura y conducta para probar si el síndrome cultural explica, o no, las semejanzas y diferencias encontradas en diversas culturas (Kagitcibasi, 1994; Bond, 1994; Singelis y Brown, 1995). Este método reduce la varianza intra-cultural en el síndrome o dimensión cultural que se utiliza para realizar predicciones por medio de una medida directa del constructo. Mientras que la medición a nivel individual con el fin de predecir los efectos de rasgos sobre la conducta no es algo nuevo ni en psicología, ni en comportamiento del consumidor, es relativamente reciente en la investigación transcultural. El progreso en este campo se ha visto limitado debido a la falta de instrumentos que de manera adecuada midiesen las dimensiones culturales relevantes a nivel individual. A pesar de que todavía es necesaria mucha investigación para identificar y medir estas dimensiones culturales relevantes, en los últimos años han aparecido diversas opciones (p.e. Singelis, 1994; Gudykunst, et. al., 1994; Yamaguchi, 1994; Singelis, et. al., 1995).

### **Categorización Social**

Un aspecto primordial a la hora de comprender la Teoría de la Categorización Social (Tajfel, Flament, Billig y Bundy, 1971; Reynolds, Turner y Haslam, 2000) es recordar que muchas cuestiones importantes de nuestra vida se basan en nuestras relaciones con los demás. Estos hechos incluyen la socialización en una cultura, la educación formal, las

entrevistas y métodos de selección para un empleo, la búsqueda de parejas sentimentales, la aceptación del papel de padre/madre, etc. Debido a esta importancia, las personas desarrollan una autoidentidad que incluye su pertenencia a grupos sociales. La *pertenencia* se define de manera amplia e incluye la nación a la que pertenece uno/a, los grupos culturales de los que se es parte, los grupos informales, los compañeros/as de clase, los vecinos, etc. Las personas quieren evaluarse de manera positiva, y por lo tanto una parte de esta identidad positiva incluirá sentimientos positivos hacia los grupos que la persona cree que son importantes para ella.

Puesto que tanto el individualismo como el colectivismo, y la categorización social, implican la relación de una persona con otras, han de proponerse claras distinciones entre los conceptos. Un aspecto universal del comportamiento humano es que muchas metas en la vida sólo pueden obtenerse por medio de las relaciones con los demás. En las culturas individualistas un aspecto de la identidad social es que los individuos pueden crear una sensación única del sí mismo por medio de una serie de relaciones sociales que son diferentes de las que tienen el resto de las personas. Contando con esta serie de relaciones sociales propias, es posible que la persona pueda intentar conseguir sus metas únicas y personalizadas. Una persona proveniente de una cultura individualista puede ser ingeniero civil, tocar guitarra en un cuadro flamenco, dar conferencias en la universidad y ser ujier en una iglesia. Sin embargo, cada una de estas identidades ejerce una influencia sólo en áreas concretas (Triandis, 1995). Por ejemplo, los compañeros ingenieros pueden tener poca influencia en el hecho de tocar o no la guitarra a no ser que ellos también pertenezcan al cuadro flamenco. Estos lazos racionales entre intereses comunes, pertenencias compartidas e influencias mutuas se identifican y comprenden fácilmente en culturas individualistas.

En las culturas colectivistas, existe una relación mucho más fuerte con uno, o unos pocos, de los grupos (Brislin, 2000; Triandis, 1995). Estos grupos pueden ser la familia extensa, la organización a la que se pertenece, su religión, etc. La pertenencia a uno de ellos tiene implicaciones para diferentes aspectos de la vida. Por ejemplo, es probable que los amigos íntimos provengan de la familia extensa o de la organización. Es más probable que una persona se perciba como representante de uno de estos grupos y se comporte de tal manera que no haga que sus compañeros/as sientan vergüenza. Por ejemplo, si la persona se identifica fuertemente con sus compañeros de ingeniería, entonces éstos ejercerán una mayor influencia en si la persona debe tocar la guitarra flamenca, o dar conferencias en la universidad. Son los fuertes lazos con estas relaciones las que dictaminarán, y dirigirán, a la persona para que determine que tipo de actividades recreativas ha de realizar, con quién debe interactuar, o con qué tipo de personas ha de salir.

Por ello es posible afirmar que la identidad social de un colectivista está más integrada en uno de estos grupos influyentes que la identidad social de un individualista. La identidad de este último es más difusa y se extiende a través de múltiples grupos, y cada grupo tiene influencia sólo dentro de unos límites estrictos. Por lo tanto, una de las predicciones más importantes derivadas de la Teoría de la Categorización Social es que al comparar su grupo con otros grupos, las personas elegirán una *dimensión* en la que se puedan comparar de manera positiva (Reynolds et al., 2000). Por ejemplo, imagínese dos empresas que produzcan un producto similar. Los miembros de una de ellas pueden decir "nuestra compañía no obtiene tanto beneficio como la otra, pero en general somos una compañía mejor puesto que compartimos una atmósfera familiar que incluye compromisos a largo plazo entre nosotros/as". Los miembros de la otra compañía pueden decir a su vez "somos una organización mejor que la otra porque obtenemos mayores beneficios que nos alejan de la posibilidad de fracaso y nos asegura un empleo a largo plazo".

Pornpitakpan (1999) en un estudio realizado con personas de negocios norteamericanos que trabajaban en Japón y Tailandia, encontró que las personas con una identidad social segura y positiva eran capaces de interactuar de manera adecuada a través de las fronteras culturales. Una identidad positiva y segura no implica que otros grupos hayan de ser tratados de manera despectiva. Se puede ver las conductas del propio grupo de manera positiva sin que por ello se perciban los comportamientos del otro grupo como algo disfuncional. Con un amplio contacto intercultural las personas a veces pueden desarrollar una nueva categoría y nuevas dimensiones que acompañen a esa categoría (Pettigrew, 1998). Esta nueva categoría pudiera ser la de "personas de negocios que tienen numerosos negocios internacionales", y una dimensión pudiera ser "una buena comprensión y manejo de las diferencias culturales".

Ferreria (1996) exploró el efecto de la categorización social como predictor de la identificación y satisfacción de los miembros de clubes de campo privados en el suroeste de los Estados Unidos. Utilizando la Teoría de la Identidad Social, Ferreria creó un modelo basado en factores como producto percibido, beneficios de la afiliación, y características de la participación con el fin de explorar la relación entre estos factores y el grado de identificación que expresaban los miembros.

Ferreria identificó que existía una relación positiva entre el prestigio percibido del club de campo y la fuerza de la identificación del miembro con dicho club. El grado de satisfacción del miembro con el club también se encontraba positivamente asociado con la cantidad de tiempo que llevaba como socio, el número de otros clubes de los que también era socio, y la frecuencia con la que se utilizaba el club. Desde una perspectiva de marketing, la identificación con grupos que tienen un significado

especial para las personas es un factor importante para explicar la conducta. A pesar de que ha habido pocos estudios transculturales que exploren el papel de la categorización social en el marketing internacional, futuros estudios con respecto a estas relaciones pueden ofrecernos una importante información en referencia a cuáles son los factores relacionados con el grupo y la pertenencia grupal que tienen mayor influencia sobre el comportamiento del consumidor individual, tanto dentro de una cultura concreta, como en culturas diferentes.

### **Personalidad: la posibilidad de cinco dimensiones universales**

Durante los últimos años se han llevado a cabo importantes estudios que sugieren que existen cinco dimensiones de personalidad que se encuentran en multitud de países del mundo [p.e. Estados Unidos, Canadá, Israel, Finlandia, Polonia, Alemania, Rusia, Corea, Hong Kong, Japón y Filipinas (McRae y Costa, 1997; McRae, Costa, Ostendorf, Angleitner et al., 2000)]. Estas cinco dimensiones tienen un elevado nivel de abstracción, y existen bastantes oportunidades para realizar estudios transculturales en temas como por ejemplo si existen dimensiones adicionales dentro de los distintos países, y las manifestaciones de las dimensiones de personalidad en función de las normas culturales referidas a cómo se presentan las personas. Las cinco dimensiones son las siguientes:

1.- Extroversión frente a introversión. Hace referencia a la diferencia entre las personas que son sociables, abiertas y esperan interactuar con los demás, y las personas que son calladas, reservadas y disfrutan estando solas. Dado que las normas culturales en algunos países asiáticos desalientan el mostrar públicamente las emociones, a veces es difícil distinguir entre personas calladas (introvertidos) y aquellas que están calladas debido a presiones normativas.

2.- Responsabilidad frente a negligencia. En el lugar de trabajo, las personas responsables realizarán la tarea a tiempo y se enorgullecerán del trabajo. Por su parte las personas negligentes no tendrán el trabajo realizado a tiempo y se contentarán con un trabajo mediocre.

3.- Cordialidad frente a antagonismo. Se refiere a la diferencia que se establece entre aquellos que intentan ser cooperativos y agradables en los encuentros sociales, y los que tienen una reputación de ser desagradables y difíciles de trabajar con ellos/as.

4.- Estabilidad emocional frente a neuroticismo. Las personas estables tienen cierto control sobre las emociones y muestran emociones de manera apropiada en diferentes contextos sociales. Los individuos neuróticos muestran una ansiedad inapropiada en muchos contextos sociales, y piensan de manera negativa acerca de sus encuentros sociales, aún cuando existan aspectos positivos del encuentro que son evidentes para observadores ajenos.

5.- Apertura a nuevas experiencias frente a cerrazón ante nuevas experiencias. Los individuos que están abiertos se muestran favorables a experimentar nuevas experiencias (p.e. probar un nuevo programa de ordenador en el trabajo). Las personas cerradas están más dispuestas a actuar de una manera ya familiar, y se involucran menos en nuevas experiencias.

Investigaciones transculturales llevadas a cabo en Hong Kong han señalado que estas dimensiones son un buen punto de arranque, pero que para evaluar la personalidad de las personas chinas, existen otra serie de factores específicos de la cultura que son necesarios tener en cuenta (Cheung y Leung, 1998; Cheung, Leung, Fan, Song, y Zhang, 1996; Zhang y Bond, 1998).

Uno de estos factores es el llamado "Tradición China" e incluye el respeto por los mayores y la atención a las obligaciones sociales. El respeto a los mayores se mostraría por medio de conductas tales como tener un lugar en el hogar para honrar a los ancestros, o cuidar a los padres ya mayores. Las obligaciones sociales son fundamentales para el *guanxi*, un complejo sistema de relaciones personales de los que surgen el intercambio de favores y la consecución de metas. Sin un buen *guanxi*, que puede traducirse aproximadamente como "buenas relaciones con personas importantes", es muy difícil tener éxito en el mundo laboral (Luo y Chen, 1996).

Se ha encontrado un patrón similar de resultados en las dimensiones relacionadas con la "personalidad de marca". Los consumidores a menudo piensan en las marcas como si tuviesen algo parecido a rasgos humanos. Por ejemplo, los rasgos de personalidad asociados a la Coca Cola son enrollado, genuinamente americano, y verdadero. Por su parte los relacionados con Pepsi son joven, excitante y estar a la última (Plummer, 1985). La personalidad de las marcas cumple una función simbólica o auto-expresiva, en contraste con la función más utilitaria del producto en si mismo (Keller, 1993). Los anunciantes a menudo fomentan esta asociación simbólica. Estrategias tales como la "imaginaria del usuario" (definido como la serie de características humanas asociadas con el usuario del producto); el apoyo de celebridades al producto (p.e Michael Jordan); símbolos, logotipos y eslóganes (p.e. el eslogan de AT&T "Estírate y toca a alguien"), y la personificación (p.e. *Pillsbury Doughboy*) (Aaker, Benet-Martínez y Garolera, 2001) buscan la asociación simbólica. Por lo tanto, las personalidades asociadas a la marca posiblemente reflejen un proceso más impresionable a través de la comunicación en el marketing.

Aaker (1997) estudió como las dimensiones de personalidad de la marca (PM) podían diferir de las dimensiones de personalidad humana (PH) utilizando muestras de consumidores en los Estados Unidos. Desarrolló una escala de Personalidad de la Marca de 42 ítemes, basada en

un primera serie de 309 rasgos. Estos rasgos se generaron ya sea a través de estudios cualitativos, o desde la literatura acerca de escalas de personalidad presente en los trabajos psicológicos o de marketing. Aaker encontró que 3 de las 5 dimensiones de PM (sinceridad, entusiasmo, competencia, sofisticación y robustez) parecen mostrar ideas parecidas a las de las cinco dimensiones de personalidad humanas. Así por ejemplo, la Sinceridad (PM) y la Cordialidad (PH) captaban ambas la idea de calor y aceptación. El Entusiasmo (PM) y la Extroversión (PH) captan la sociabilidad, energía y actividad. Por último, la Competencia (PM) y la Responsabilidad (PH) muestran la responsabilidad, seriedad y seguridad. Además de las 3 dimensiones de PM que se relacionan con las dimensiones de PH, Aaker encontró que existían dos dimensiones Sofisticación y Robustez que quizás captasen lo que las personas desean pero no pueden tener.

Aaker, Benet-Martínez y Garolera (2001) utilizando una perspectiva etic-emic en la investigación transcultural de la personalidad de marcas con consumidores de Japón y España han examinado el grado en el que las cinco dimensiones de marca encontradas con anterioridad se mantienen a través de las fronteras culturales. Puesto que existe bastante evidencia de que las necesidades de los consumidores (desarrollados a través de procesos de socialización) varían en las distintas culturas, se esperaba que la relevancia simbólica de las dimensiones de PM también diferirían en percepción y/o importancia. Por ejemplo las personas en muchas culturas están de acuerdo con que la auto-confianza se refiere a la dependencia que se tiene con respeto al propio si mismo (Schwartz, 1994), pero no están de acuerdo en su interpretación. En Japón, la auto-confianza se relaciona con no poner cargas al endogrupo, mientras que en los EE.UU. se refiere a hacer personalmente lo que se tenga que hacer (Triandis, 1997).

Aaker y sus colegas encontraron que existe una subserie de dimensiones de PM que son relativamente similares en distintas culturas, mientras que otras parecen ser propias de ciertas culturas. Encontraron que en cada país existían cinco dimensiones de PM, aunque no parece existir una explicación teórica para ello. En concreto, el Entusiasmo, la Sinceridad y la Sofisticación eran dimensiones consistentes en las tres culturas (EE.UU., Japón y España), y la Competencia era consistente entre los EE.UU y Japón, pero no aparecía en España. Además, se encontraron dimensiones culturalmente específicas de PM que eran consistentes con el individualismo y el colectivismo. En concreto, en las muestras japonesas y españolas (más colectivistas) aparecían la dimensión de Tranquilidad o Sosiego, estando asociado a valores como la dependencia, la ingenuidad, apacibilidad y timidez. Para la muestra más individualista (los EE.UU.) surgía la Robustez, asociándose a valores tales como la vida al aire libre, masculinidad, Occidental, duro y robusto



(Aaker, 1997). Además, la dimensión de pasión sólo aparecía en la muestra española, incluyendo dos facetas: a) intensidad emocional, que incluía ser ferviente, apasionado e intenso; b) espiritualidad, que incluía ser espiritual, místico y bohemio. A pesar de que no exista en la actualidad una dimensión cultural teórica asociada con esto, sin embargo es algo ciertamente descriptivo de la cultura española.

Es interesante comprobar que aún las, en apariencia, culturalmente consistentes dimensiones de PM muestran diferencias en su énfasis. Por ejemplo, mientras que el entusiasmo se relacionaba con ser joven, contemporáneo, animoso y atrevido en las tres culturas, también incluía algunos elementos específicos de la cultura. En España y los Estados Unidos, el entusiasmo también incluía la imaginación, ser único y la independencia. Por su parte, en Japón incluía ser hablador, gracioso y optimista. Por lo tanto, a pesar de que las compañías pueden intentar crear una personalidad de marca global (p.e. Coca Cola), ésta puede ser percibida e interpretada de distinta manera en cada cultura.

Un estudio al respecto de la efectividad de resultados de directivos expatriados en Oriente Medio refuerza la necesidad que tenemos de considerar la interpretación cuando medimos la efectividad de estas interpretaciones. Dalton y Wilson (2000) encontraron que las evaluaciones acerca del rendimiento en el trabajo de directivos expatriados indicaban que estas dimensiones de personalidad (en particular la cordialidad y la responsabilidad) estaban positivamente asociadas con valoraciones de mayor rendimiento cuando estas evaluaciones las realizaban supervisores del mismo país del cual procedían los directivos. Sin embargo, esta interrelación no se producía cuando los supervisores que evaluaban procedían del país de destino.

Por lo tanto, siempre hemos de recordar que todos/as interpretamos tanto los objetos animados como inanimados a través de nuestra propia experiencia cultural. Es necesario realizar mucha más investigación con el fin de comprender el significado de constructos psicológicos en distintos países.

## **Conclusiones**

Este artículo comenzó con una historia acerca de cómo dos viejos amigos habían perdido el contacto. Es probable que ninguno de ellos comprenda las acciones o intereses del otro. Quizás hasta piensen que "algo le pasa a esta persona". Quizás lo único que estaba mal es que ni Jack ni Olijuan comprendían las reglas de comportamiento del otro. Las personas no son iguales en todo el mundo. Siguen diferentes reglas, y por lo tanto tienen diferentes expectativas acerca de cómo se comportan los demás. Estas reglas se encuentran profundamente arraigadas en la personalidad de cada uno/a y son difíciles, sino imposibles, de cambiar. Por lo tanto es necesario comprender estas reglas.

A lo largo de este artículo hemos ofrecido tres perspectivas que pretenden comprender las reglas de conducta entre personas provenientes de distintas culturas. El individualismo y el colectivismo nos ayuda a entender mejor el por qué algunas personas prefieren relacionarse estrechamente con los grupos mientras que otros/as prefieren estar solos/as. La Teoría de la Categorización Social nos ayuda a comprender qué es lo que motiva a las personas a unirse a grupos y cómo estos grupos pueden influir en los comportamientos y actitudes de las personas. Las dimensiones de personalidad, tal y como se han descrito en los cinco factores de personalidad, parece ser que se pueden aplicar en todas las culturas. Sin embargo, el grado en el que los individuos pertenecientes a diferentes culturas perciben estos factores varía y puede ayudarnos a identificar variables dentro de una cultura que correlacionen de manera más positiva con ciertas dimensiones de personalidad, a la vez que nos ayude a identificar características adicionales que han de ser añadidas a estos descriptores “universales”. Este artículo también ha hecho mención de cómo pueden utilizarse estas herramientas por parte de diferentes disciplinas como el comportamiento organizacional o el marketing para comprender mejor el por qué las personas actúan de la manera en la que lo hacen.

La necesidad de comprensión se torna cada vez más urgente y necesaria en un mundo que cada vez es menos una colección de países aislados y más una aldea global interconectada. Los estudios transculturales de conducta desde diferentes perspectivas teóricas son instrumentos que pueden ayudarnos a comprender la diferencia en las reglas que gobiernan a las personas. Según se vayan desarrollando las investigaciones y teorías, estas diferencias en la forma en la que las personas se comportan serán cada vez más reconocibles. Con el reconocimiento viene la conciencia, y de la conciencia surge la comprensión o entendimiento, y por último el aprecio. El mundo ya no será más un lugar lleno de personas “extrañas” sino un lugar repleto de personas “diferentes”, y esperamos que un mundo lleno de mejores personas.

## **Referencias**

- Aarts,H.-Dijksterhuis,A.(2000): Habits as knowledge structures: Automaticity in goal-directed behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 53-63.
- Aaker,J.(1997): Dimensions of Brand personality. *Journal of Marketing Research*, XXIV, 347-366.
- Aaker,J.-Benet-Martinez,V.-Garolera,J.(2001): Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (3), 492-508.
- Aaker,J.L.-Maheswaran,D.(1997): The effect of cultural orientation on persuasion. *Journal of Consumer Research*, 24, 315-328.

- Aaker, J.L.-Sengupta, (2000): The role of culture in the resolution of information incongruity: Additivity versus attenuation. *Journal of Consumer Psychology*, 9, (2), 67-82.
- Ajzen, I.-Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood, N.J.: Prentice Hall.
- Aycan, Z. (2000): Cross-cultural and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 110-128.
- Bagozzi, R.P.-Wong, N.-Abe, S.-Bergami, M. (2000): Cultural and situational contingencies and the theory of reasoned action: Application to fast food restaurant consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 9, (2), 97-106.
- Beattie, J. (1980): Review article: Representations of the self in traditional Africa. *Africa*, 50 (3), 313-320.
- Bhawuk, D.P. S. (1995): The role of culture theory in cross-cultural training: A comparative evaluation of culture-specific, culture general, and theory-based assimilators. (Tesis Doctoral, University of Illinois). Ann Arbor: UMI Microform 9624287.
- Bhawuk, D.P.S. (1996): Development of a culture theory-based assimilator: Applications of individualism and collectivism in cross-cultural training. Academy of Management Annual conference, Cincinnati.
- Bhawuk, D.P.S. (1997): Leadership through relationship management: Using theory of individualism and collectivism. En Cushner, K. y Brislin, R.W. (Eds.), *Improving intercultural interactions: Modules for cross-cultural training programs*, Volumen 2. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bhawuk, D.P.S. (1998): The role of culture theory in cross-cultural training: A multimethod study of culture-specific, culture-general, and culture theory-based assimilators. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 630-655.
- Bhawuk, D.P.S. (2001): Evolution of culture assimilators: Toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (2), 141-163.
- Bhawuk, D.P.S.-Brislin, R.W. (1992): The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 413-436.
- Bond, M.H. (1994): Continuing encounters with Hong Kong. En: Lonner, W.J. y Malpass, R. (Eds.). *Psychology and culture*. Boston: Allyn & Bacon. (Págs. 239-244).
- Bontempo, R.-Rivero, J.C. (1992): *Cultural variation in cognition: The role of self-concept in the attitude behavior link*. Comunicación presentada en la reunión de la American Management Association, Las Vegas, Nevada.
- Brislin, R.W. (2000): *Understanding culture's influence on behavior*, 2ª Ed. Fourth Worth, TX: Harcourt.
- Brislin, R.W. (1986): The wording and translation of research instruments. En: Lonner, W.J.-Berry, J.W. (Eds.). *Field methods in cross-cultural research*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Brislin, R.W.-Yoshida, T. (1994): *Intercultural communication training: An introduction*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Chen, C.C.-Mendl, J.R.-Hunt, R.G. (1997): Testing the effects of vertical and horizontal collectivism: A study of reward allocation preferences in China. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 408-428.
- Cheung, F.-Leung, K. (1998): Indigenous personality measures: Chinese examples. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 233-248.
- Cheung, F.-Leung, K.-Fan, R.-Song, W.-Z.-Zhang, J.-X.-Zhang, J.-P. (1996): Development of the Chinese Personality Assessment Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 181-199.

- Childers, T.L.-Rao, A.R. (1992): The influence of familial and peer-based reference groups on product and brand decisions. *Journal of Consumer Research*, 19, 2, 198-212.
- Clark, M.S.-Mills, J. (1979): Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- Dalton, M.-Wilson, M. (2000): The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of middle eastern expatriate managers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 250-258.
- Earley, P.C. (1989): Social loafing and collectivism A comparison of the U.S. and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* 34, 565-581.
- Foster, G.M. (1967): The dyadic contract: A model for the social structure of a Mexican peasant village. En: Potter, J.M.-Diaz, M.N. y Foster, G.M. (Eds.), *Peasant society*. Boston: Little, Brown & Co. (Págs. 213-229).
- Galtung, J. (1981): Structure, culture, and intellectual style: An essay comparing Saxon, Teutonic, Gallic, and Nipponic approaches. *Social Science Information*, 20, 817-856.
- Gudykunst, W.B.-Matsumoto, Y.-Ting-Toomey, S.-Nishida, T.-Karimi, H. (1994): Measuring self construals cross cultures: A derived etic analysis. Comunicación presentada en la International Communication Association Convention, Sydney, Australia, Julio.
- Han, S.-Shavitt, S. (1994): Persuasion and culture: Advertising appeals in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 326-350.
- Han, G.-Park, B. (1995): Children's choice in conflict: Application of the theory of individualism-collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 298-313.
- Haruki, Y.-Shigehisa, T.-Nedate, K.-Wajima, M.-Ogawa, R. (1984): Effects of alien-reinforcement and its combined type of learning behavior and efficacy in relation to personality. *International Journal of Psychology*, 19, 527-545.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hsu, F.L.K. (1981): *Americans and Chinese : Passage to difference*. 3ª Ed. Honolulu, HI: University of Hawaii.
- Hui, C.H. (1988): Measurement of individualism-collectivism. *Journal for Research in Personality*, 22, 17-36.
- Hui, H.-Luk, C. (1997): Industrial/Organizational psychology. En: Berry, J.-Segall, M. y Kagitcibasi, C. (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2ª Ed., vol. 3: *Behavior and Applications*. Boston: Allyn and Bacon. (Págs. 371-411).
- Hui, C.H.-Triandis, H.C. (1986): Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Kagitcibasi, C. (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation. En: Kim, U.-Triandis, H.C.-Kagitcibasi, C.-Choi, S. y Yoon, G. (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE. (Págs. 62-65).
- Keller, K. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Kim, U. (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation. En: Kim, U.-Triandis, H.C.-Kagitcibasi, C.-Choi, S. y Yoon, G. (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE. (Págs. 19-40).

- Lee, J.L. (2000): Adapting Triandis's model of subjective culture and social behavior relationships to consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 9, (2), 117-126.
- Levine, R. (1997): *A geography of time*. Nueva York: Basic Books.
- Levine, R.-Norenzayan, A. (1999): The pace of life in 31 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 178-205.
- Luo, Y.-Chen, M. (1996): Managerial implications of guanxi-based business strategies. *Journal of International Management*, 2, 293-316.
- Markus, H.R.-Kitayama, S. (1991): Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychology Review*, 98, 2240253.
- McCrae, R.-Costa, P. (1997): Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McCrae, R.-Costa, P.-Ostendorf, A.-Angleitner, A.-Hrebickova, M.-Sanz, J.-Sanchez-Bernados, M.-Kusdil, M.-Woodfield, R.-Saunders, P.-Smith, P. (2000): Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 173-186.
- Mills, J.-Clark, M.S. (1982): Exchange and communal relationships. En: Wheeler, L. (Ed.) *Review of personality and social psychology*. Vol. 3. Beverly Hills, CA: SAGE. (Págs. 121-144).
- Pettigrew, T. (1998): Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Plummer, Joseph T. (1985) Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising. *Marketing Educators' Conference*. Nueva York: Young & Rubicam, 1-31.
- Pornpitakpan, C. (1999): The effects of cultural adaptation of business relationships: Americans selling to Japanese and Thais. *Journal of International Business Studies*, 30, 317-338.
- Reynolds, K.-Turner, J.-Haslam, A. (2000): When we are better than them and they worse than us? A closer look at social discrimination in positive and negative domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 64-80.
- Rosenberger, N.R. (Ed.) (1992): *Japanese sense of self*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schwartz, S.H. (1990) Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Schwartz, S.H. (1994), "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?" *Journal of Social Issues*, 50 (4) 19-45.
- Schneider, S.-Barsoux, J. (1997): *Managing across cultures*. Londres-Nueva York: Prentice Hall.
- Singelis, T.M. (1994): The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, 580-591.
- Singelis, T.M.-Brown, W.J. (1995): Culture, self, and collectivistic communications: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21, 354-389.
- Singelis, T.M.-Triandis, H.C.-Bhawuk, D.P.S.-Gelfand, M.J. (1995): Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Sinha, J.B.P. (1995): Culture embeddedness and the developmental role of industrial organizations in India. En: Triandis, H.C.-Dunnette, M.D.-Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

- Smith, P.-Schwartz, S. (1997): Values. En: Berry, J.-Segall, M.-Kagitcibasi, C. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2<sup>a</sup> Ed., vol. 3: Behavior and Applications. Boston: Allyn and Bacon. (Págs. 77-118).
- Taylor, S.-Napier, N. (1996): Working in Japan: Lessons from women expatriates. *Sloan Management Review*, Primavera 1996, 76-84.
- Tajfel, H.-Flament, C.-Billig, M.-Bundy, R. (1971): Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-177.
- Tinsley, C. (1998): Models of conflict resolution on Japanese, German, and American Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83, 316-323.
- Triandis, H.C. (1984): Toward a psychological theory of economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- Triandis, H.C.-Leung, K.-Villareal, M.J.-Clack, F.I. (1985): Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Triandis, H.C. (1988): Collectivism v. individualism: A reconceptualization of a basis concept in cross-cultural social psychology. En: Verma, G.K.-Bagley, C. (Eds.). *Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition*. Londres: Macmillan. (Págs. 60-95).
- Triandis, H.C.-Brislin, R.W.-Hui, C.H. (1988): Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations* 12, 269-289.
- Triandis, H.C.-Bontempo, R.-Villareal, M.J.-Asai, M.-Lucca, N. (1988): Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Triandis, H.C. (1989): The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychology Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C. (1990): Cross-cultural studies of individualism and collectivism. En: Bremen, J. (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press. (Págs. 41-133).
- Triandis, H.C.-McCusker, C.-Hui, C.H. (1990): Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Triandis, H.C. (1995): *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Triandis, H.C. (1997): Cross-cultural perspectives on personality. En: Hogan, R.-Johnson, J.-Briggs, S. (Eds). *Handbook of Personality Psychology*. San Diego: Academic Press. (Págs. 439-464).
- Triandis, H.C.-Bhawuk, D.P.S. (1997): Culture theory and the meaning of relatedness. En: Earley, P.C.-Erez, M. (Eds.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. Nueva York: The New Lexington Free Press. (Págs. 13-52).
- Triandis, H.C.-Chen, X.P.-Chan, D.K.-S. (1998): Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 275-289.
- Triandis, H.C.-Gelfand, M.J. (1998): Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Wagner, J.A. (1995): Studies of individualism-collectivism: Effects on competition in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Warshaw, P.R.-Davis, F.D. (1985): The accuracy of behavioral intention versus behavioral expectation for predicting behavioral goals. *Journal of Psychology*, 119, (6), 599-602.

- Wheeler,L.-Reis,H.T.-Bond,M.H.(1989): Collectivism-individualism in everyday social life: The Middle Kingdom and the melting pot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 79-86.
- Yamaguchi,S.(1994): Emperical evidence on collectivism among Japanese. En: Kim,U.-Triandis,H.C.-Kagitcibasi,C.-Choi,S.C.-Yoon,G. (eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Newbury Park, CA: SAGE (Págs. 175-188)
- Zhang,Y.-Gelb,B.D.(1996): Matching advertising appeals to culture: The influence of products' use conditions. *Journal of Advertising*, 25, 3, 29-46.
- Zhang,J.-Bond,M.(1998): Personality and filial piety among college students in two Chinese societies: The added value of indigenous constructs. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 402-417.