

LA CULTURA NACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS: EL CASO CHILENO

PEDRO HIDALGO CAMPOS

M.Sc. in Business, University of Kansas, Estados Unidos. Director del Departamento de Administración y profesor asistente en Marketing e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
phidalgo@unegocios.cl

ENRIQUE MANZUR MOBAREC

Ph.D. in Business Administration, University of Georgia, Estados Unidos. Profesor asistente en Marketing e Investigación de Mercados, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
emanzur@unegocios.cl

SERGIO OLAVARRIETA SOTO

Ph.D. in Business Administration, University of Georgia, Estados Unidos. Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales, Chile, y profesor de Marketing del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
sergio.olavarrieta@udp.cl o solavar@unegocios.cl

PABLO FARÍAS NAZEL

M.Sc. en Finanzas, Universidad de Chile, Chile. Ayudante instructor del Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
pfarias@fen.uchile.cl

Fecha de recepción: 18-02-2007

Fecha de corrección: 20-08-2007

Fecha de aceptación: 19-09-2007

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el impacto de la cultura nacional en los negocios. Uno de los investigadores más destacados en el análisis de la cultura nacional es Geert Hofstede (1980). Él identificó cuatro dimensiones de la cultura nacional: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Fernández *et al.* (1997) midieron estas cuatro dimensiones en Chile, caracterizando a los chilenos en esas cuatro dimensiones. Revisando la evidencia empírica chilena, en este artículo se analizan los principales efectos que las dimensiones de Hofstede tienen en la administración, los recursos humanos y el marketing. Este artículo ofrece varios ejemplos

de cómo las dimensiones culturales afectan las prácticas en las organizaciones y es un fuerte argumento para hacer consideraciones culturales en la planificación estratégica.

PALABRAS CLAVE

Cultura nacional, dimensiones culturales, distancia cultural, organizaciones chilenas.

Clasificación JEL: F23, M14, M30, O19

ABSTRACT

The national culture and its impact in the businesses: The chilean case.

The objective of this article is to analyze the impact of the national

culture in the businesses. One of the most outstanding researchers in the analysis of the national culture is Geert Hofstede (1980). He identified four national cultural dimensions: power distance, uncertainty avoidance, individualism and masculinity. Fernandez *et al.* (1997) measured the Hofstede's dimensions in Chile, characterizing to the Chileans in those four dimensions. Reviewing the Chilean empirical evidence, in this article the main effects that the Hofstede's dimensions have in the administration, human resources

and marketing are analyzed. This article has offered many examples of the way in which cultural dimensions affect the practices of organizations and is a strong argument for making cultural considerations part of strategic planning.

KEY WORDS

National culture, Cultural dimensions, Cultural distance, Chilean organizations.

JEL Classification: F23, M14, M30, O19

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años, Bianchi y Ostalé (2004) examinaron el fracaso en la internacionalización de cuatro tiendas detallistas (Home Depot, Royal Ahold, Carrefour y JC Penney) en el mercado chileno. Estas empresas colocaron a cargo de sus operaciones en Chile a ejecutivos que no conocían las normas locales. Bianchi y Ostalé mostraron, entre otras cosas, que estas cuatro empresas enfrentaron importantes dificultades en las relaciones con los proveedores y la comunidad de negocios en Chile, además de presentar un importante desconocimiento de los gustos de los consumidores chilenos. Como resultado, estas tiendas fracasaron en el mercado chileno (Bianchi y Ostalé, 2004).

El objetivo de este artículo es analizar el impacto de la cultura nacional en los negocios. La cultura nacional se refiere a la programación mental colectiva de las personas en un país determinado (Hofstede, 1980). La gente aprende estos programas mentales colectivos en la familia, en la etapa de la niñez, en los colegios, en las organizaciones, etc. Efectivamente, cada nación desarrolla fuerzas que posibilitan la formación de una programación mental colectiva común entre sus miembros: un lenguaje nacional dominante, medios masivos comunes, sistema educacional nacional, ejército nacional, sistema político nacional, representación nacional en eventos deportivos, mercados nacionales de productos y servicios, etc. (Hofstede, 1991; 2001).

Un importante número de investigadores ha intentado reconocer y medir las diferencias entre las culturas nacionales. Uno de los estudios más

destacados en términos de diferencias culturales es el efectuado por Geert Hofstede (1980) en los setenta. Hofstede identificó cuatro dimensiones que ayudan a explicar las diferencias entre las culturas nacionales: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Dos décadas después, en los noventa, Fernández *et al.* (1997) midieron estas cuatro dimensiones culturales en Chile y en otros ocho países (Alemania, China, Estados Unidos, Japón, México, Rusia, Venezuela y Yugoslavia). Como consecuencia de esta nueva medición de las dimensiones culturales de Hofstede (i.e., Fernández, Carlson, Stepina y Nicholson, 1997), se permite caracterizar a la actual cultura chilena y analizar su impacto en los negocios en Chile.

I. CULTURA NACIONAL

Hofstede (1991) define dimensión como un aspecto de una cultura que puede ser medido relativo a otras culturas. A continuación se describen brevemente las cuatro dimensiones de la cultura nacional identificadas por Hofstede (1980):

Distancia de poder: Se define como el grado en el cual una sociedad considera aceptable la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones.

Aversión a la incertidumbre: Esta dimensión mide el grado en el cual una sociedad tiende a sentirse amenazada por la incertidumbre, el riesgo, la ambigüedad y las situaciones poco estructuradas.

Individualismo: Se refiere al grado en el cual la gente en un país prefiere actuar como individuos en lugar de

actuar como miembros de un grupo, es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, la autonomía y la privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y las actividades colectivas.

Masculinidad: Se define como el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad son más “masculinos”. Una sociedad más “masculina” otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más “femenina” otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad.

En los noventa, Fernández *et al.* (1997) midieron las cuatro dimensiones de la cultura nacional propuestas

por Hofstede (1980) en Alemania, China, Estados Unidos, Japón, México, Rusia, Venezuela, Yugoslavia y Chile. El estudio de Fernández *et al.* (1997) fue ejecutado en estos nueve países entre los años 1989 y 1990. La muestra consistió de 7.201 empleados de nivel profesional de negocios y estudiantes de posgrado de negocios. El estudio mostró una cultura chilena adversa a la incertidumbre, individualista y masculina (Ver Tabla 1).

Pese a que Chile presenta una menor distancia de poder que la media de los nueve países, Chile ocupa un cuarto lugar en esta dimensión (i.e., Chile presenta una distancia de poder mayor a la mediana de los nueve países). Por lo tanto, no es posible afirmar que Chile muestre un nivel de distancia de poder distinto del resto de los países (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Valores de los índices para los nueve países

Países	Distancia de poder	Aversión a la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Alemania	11,89	12,36	11,64	10,46
Chile	12,71	14,73	12,17	12,10
China	14,50	14,46	10,38	15,27
Estados Unidos	12,70	14,88	13,41	10,46
Japón	10,38	12,87	10,91	12,18
México	14,15	12,31	12,23	12,54
Rusia	16,38	16,98	9,24	11,76
Venezuela	12,15	14,08	11,83	10,49
Yugoslavia	11,81	13,53	12,14	11,36
Media	12,96	14,02	11,55	11,85
Desviación estándar	1,78	1,48	1,22	1,51
Máximo	16,38	16,98	13,41	15,27
Mínimo	10,38	12,31	9,24	10,46

Fuente: Fernández *et al.* (1997)

2. METODOLOGÍA

Con el objetivo de analizar el impacto de la cultura nacional en los negocios para el caso chileno se procedió a recopilar toda la evidencia empírica que aborde, para la realidad chilena, cualquier combinación de las siguientes tres temáticas: administración, recursos humanos y marketing. Como requisito la evidencia empírica debía encontrarse publicada en conferencias, diarios, libros, revistas de carácter general, revistas de difusión o revistas científicas. Posteriormente se analizó esta evidencia empírica encontrada para Chile y se procedió a vincularla con las cuatro dimensiones culturales propuestas por Hofstede y las características de la cultura chilena documentadas por Fernández *et al.* (1997). La siguiente sección presenta los resultados de este análisis.

3. IMPACTO DE LA CULTURA NACIONAL EN LOS NEGOCIOS

En esta sección se analizarán las principales consecuencias en los negocios de la cultura chilena mostrada por Fernández *et al.* (1997). Este análisis indagará en las áreas de administración, recursos humanos y marketing, las cuales serán analizadas desde la óptica de las dimensiones culturales de Hofstede.

3.1 Administración

Pese a que Chile presenta una distancia de poder cercana a la media de los nueve países analizados por Fernández *et al.* (1997), sí es posible observar diferencias con otros países en esta dimensión. Por ejemplo, Bustamante, Bravo y Sánchez (2002) muestran que los estudiantes chilenos de negocios desean un liderazgo basado más en el autoritarismo que

en la base democrática, a diferencia de los estudiantes alemanes de negocios que desean un liderazgo más democrático. En efecto, este hallazgo puede ser explicado por la menor distancia de poder que exhibe la cultura alemana en relación con la cultura chilena (Ver Tabla 1).

Las organizaciones con una alta aversión a la incertidumbre se caracterizan por tener una administración que evita tomar decisiones riesgosas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997). En este sentido, Raineri (2001) muestra que las organizaciones europeas presentan un mayor uso de actividades orientadas a rediseñar los procesos productivos que las organizaciones chilenas. Similarmente, Hojman y Pérez (2005) sugieren que la dificultad de implementar nuevos procesos productivos en Chile se debe a que los empleados y administradores chilenos pueden no confiar en los nuevos procesos. Como ejemplo, ellos indican que si el nuevo proceso se lleva a cabo junto con el antiguo proceso, los empleados y administradores chilenos prefieren usar secretamente el antiguo proceso.

En las organizaciones con culturas individualistas existe una relación orientada al negocio, en donde cada miembro de la organización persigue su propio beneficio (Gómez-Mejía *et al.*, 1997). En este sentido, el individualismo en los chilenos es posible observarlo en el bajo porcentaje (menor a 10%) de empleados que negocia colectivamente (Dirección del Trabajo, 2005). A su vez, las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) refuerzan el individualismo a través de las cuentas individuales de capitalización.

En las organizaciones con un mayor grado de masculinidad existe una segregación ocupacional y un trato preferencial para los hombres en las decisiones de contratación para los cargos de más alto nivel (Gómez-Mejía *et al.*, 1997). Por ejemplo, en el año 2002 sólo el 21% del total de cargos de alto nivel en el gobierno de Chile eran ocupados por mujeres (IMD, 2005). Similarmente, en la empresa privada sólo el 23,5% de las gerencias son ocupadas por mujeres (*El Mercurio*, 2004). En cuanto a las diferencias de roles, en Chile es posible observar que la fuerza laboral femenina se concentra sólo en sectores como el comercio, establecimientos financieros y especialmente en los servicios comunales (Dirección del Trabajo, 2005). En cuanto a la desigualdad en los pagos, Walker y Poduje (2001) documentan la presencia de una importante brecha salarial entre hombres y mujeres en Chile.

Adicionalmente, los gerentes chilenos presentan varios rasgos propios de una cultura masculina. Un ejemplo de esto proviene de una investigación a la que hacen referencia Hojman y Pérez (2005) relacionada con la obsesión con la innovación de gerentes de recursos humanos de trece grandes empresas en Chile. Lo más característico de estos gerentes era su deseo de ser vistos como “actualizados”, haciendo lo que estaba de moda, y no ser vistos como “obsoletos” o desactualizados. En este sentido, Álvarez y Robertson (2005) muestran que los administradores de las organizaciones chilenas manifiestan tener un alto nivel de innovación.

3.2 Recursos humanos

Las organizaciones en culturas con una alta aversión a la incertidumbre

se comprometen en actividades más estructuradas (como la estandarización de prácticas de selección de personal) y en un proceso de selección de personal más extenso y detallado, con el propósito de reducir la incertidumbre (Gómez-Mejía *et al.*, 1997). En las organizaciones con una mayor aversión a la incertidumbre existe un mayor uso de sistemas de evaluación de desempeño y de reglas y procedimientos burocráticos para dirigir la promoción (Gómez-Mejía *et al.*, 1997). Por ejemplo, en Chile los empleados son sistemáticamente evaluados, inclusive en tareas que son enormemente difíciles de ejecutar, o están en contradicción con los sistemas organizacionales (Hojman y Pérez, 2005).

Hojman y Pérez (2005) documentan que un 75% de los chilenos está de acuerdo en que el empleado chileno no asume riesgos. Cuando los empleados presentan una baja tolerancia al riesgo, éstos otorgan una alta importancia a la estabilidad, a la seguridad y a la rutina, por lo que buscan actividades más estructuradas y con reglas más formales (Gómez-Mejía *et al.*, 1997). Además, dado el alto valor que los empleados le dan a la estabilidad y a tratar de reducir los eventos aleatorios, las políticas de pago tienden a ser en su mayor parte fijas.

En Chile, las empresas premian principalmente la productividad individual (Dirección del Trabajo, 2004). Las organizaciones chilenas tienden a ofrecer incentivos individuales monetarios (bonos, premios) basados en el desempeño (producción, resultados, ventas, etc.). En culturas individualistas, las organizaciones dan énfasis a los resultados de desem-

peño atribuibles al individuo. Existe una evaluación individual sustentada en objetivos prefijados con retroalimentación al empleado. Además, el criterio para el ascenso está más basado en el desempeño que en la antigüedad (Schonenberger, 1996). El individualismo da importancia al pago por el desempeño basado en los logros personales y la noción de equidad externa (i.e., pagar a la gente los sueldos de mercado). Así, las prácticas de compensación de entidades individualistas y colectivistas tienden a dar énfasis a los premios individuales versus grupales, el éxito monetario versus relaciones de empleo a largo plazo, y a premios basados en el desempeño versus la antigüedad, respectivamente (Ramamoorthy y Carroll, 1998).

La masculinidad en una organización se refiere a la importancia relativa de aspectos del trabajo tales como las ganancias, los desafíos, las oportunidades de ascenso y la relativa poca importancia de la cooperación (Hofstede, 1980). Adicionalmente, los rasgos “masculinos” tales como la agresividad, iniciativa y competitividad son altamente valorados en la evaluación de desempeño. En una cultura masculina, uno de los incentivos más importantes para trabajar es el salario (Hofstede, 1991). Por ejemplo, una proporción mayoritaria de los empleados chilenos está en completo desacuerdo con obtener más tiempo libre a cambio de menores remuneraciones (Dirección del Trabajo, 2004). Similarmente, Corney y Richards (2005) en un estudio efectuado a estudiantes universitarios de negocios de Chile y Estados Unidos en el año 2000, encuentran con significación estadística que el salario es

más importante para los estudiantes chilenos que para los estudiantes estadounidenses.

La generalización de remuneraciones variables es una de las tendencias fuertes observadas en el mercado del trabajo en Chile (Dirección del Trabajo, 2004). Esta remuneración variable es balanceada con la remuneración fija, llevando a que más del 70% de las empresas chilenas paguen parte de sus remuneraciones de modo variable (principalmente en forma individual) y que la proporción de la remuneración fija sobre el total de la remuneración del trabajador se aproxime al 75% en Chile (Dirección del Trabajo, 2004; 2005). En efecto, la masculinidad estaría impactando en la masificación de los incentivos por desempeño (remuneración variable), el individualismo y nuevamente la masculinidad estarían impactando en la preferencia por una remuneración que premia la productividad individual y la aversión a la incertidumbre estaría impactando en la mantención de un porcentaje importante de salario estable y seguro (remuneración fija).

3.3. Marketing

De Mooij y Hofstede (2002) muestran evidencia empírica de que el comportamiento del consumidor puede llegar a ser más heterogéneo debido a la heterogeneidad entre las distintas culturas nacionales. Por ejemplo, De Mooij y Hofstede muestran que las culturas individualistas presentan una mayor tasa de compra de radios y televisores, debido a que los individuos de estas culturas desean tener “sus propias cosas”. Los chilenos muestran su individualismo en las actividades de tiempo libre que rea-

lizan, principalmente ver televisión, escuchar música y leer revistas, destinando poco tiempo a visitar e invitar amigos (Chilescopio, 2006).

En cuanto a la aversión a la incertidumbre, una encuesta aplicada en noviembre de 2004 por el University of Washington's Impact Center en Chile y México muestra que al medir la actitud de los chilenos (con mayor aversión a la incertidumbre que los mexicanos) respecto a cultivos genéticamente modificados (GM crops), el 35% de los encuestados afirmaron que había un alto nivel de riesgo asociado a la biotecnología; mientras que sólo el 19% de los mexicanos encuestados hicieron esta asociación (Market: Latin America, 2005). A su vez, ACNielsen (2005) cuando les preguntó a los chilenos si consumían productos con bacterias "buenas", sólo el 33% dijo que sí, a diferencia del 64% de los mexicanos. En el mismo sentido, el 42% de los chilenos y sólo el 27% verifican el nivel de aditivos en los productos que compran (ACNielsen, 2005). Adicionalmente, se espera que las personas en culturas con alta aversión a la incertidumbre estén dispuestas a pagar un precio mayor por servicios que producen una seguridad adicional, como las garantías y los seguros (Conchar, Zinkhan, Peters, Olavarrieta, 2004; Olavarrieta, Hidalgo, Manzur y Fariás, 2006).

Por otra parte, debido a que los artículos de lujo pueden ser usados como demostración del éxito personal, estos artículos atraen con mayor fuerza a las culturas masculinas que a las culturas femeninas. La elección de las características del producto también es afectada, por ejemplo, los consumidores de culturas masculinas están

más interesados en el tamaño y el poder del motor del auto que consumidores de culturas femeninas. El poder no se detenta en forma verdadera a menos que se posean los símbolos que lo representen. Basta con reflexionar un poco para darnos cuenta de que dichos símbolos de poder están representados por el automóvil, la casa, la calidad del traje, el costo de la pluma, el reloj o la escuela de donde se es egresado. Todo ello tiene un factor común, "mientras más caro, mejor" (Martínez, 2001). Pese a que Chile tiene una cultura masculina, es posible observar, sin embargo, una cultura bastante más masculina: la mexicana (Ver Tabla 1). Por ejemplo, la posesión de un automóvil en México alcanza el 73% a diferencia del 56% exhibido por Chile (Estrada, 2006), quizás explicado por el mayor índice de masculinidad que presentan los mexicanos por sobre los chilenos.

Analizando la compra de marcas privadas, varios autores han documentado la baja participación de las marcas privadas (marcas propias) en los supermercados en Chile (Hidalgo y Fariás, 2006; Olavarrieta *et al.*, 2006). Similarmente, estos autores han demostrado que la aversión al riesgo y el riesgo social perjudican la compra de marcas privadas, disminuyendo las posibilidades de éxito de las marcas privadas en culturas adversas a la incertidumbre y masculinas como la chilena.

Debido a la existencia de diferencias culturales entre países, algunas investigaciones apoyan la hipótesis de que el contenido y la implementación de la publicidad son diferentes a través de los países (Griffin *et al.*, 1998). Los estudios existentes muestran

que la publicidad refleja los valores culturales e influye en ellos (Albers-Miller y Gelb, 1996; Cho, Kwon, Gentry, Jun y Kropp, 1999). De esta forma, puede decirse que hay una relación entre los argumentos en que se basa un anuncio publicitario y las dimensiones culturales de Hofstede (1980). Por ejemplo, en las culturas individualistas la publicidad les asigna gran peso a la individualidad, la independencia y la realización personal. En culturas con aversión a la incertidumbre el atractivo está en la relación con lo seguro y lo durable. En las culturas masculinas el atractivo está en la relación con la efectividad y la productividad (Cho *et al.*, 1999). Adicionalmente, en culturas masculinas es posible encontrar estereotipos de género en la publicidad. En Chile, Uribe, Manzur, Hidalgo y Fernández (2007) documentan una marcada estereotipación de género en la publicidad gráfica chilena, observándose una presencia femenina representada por un perfil etario joven, usualmente con poca vestimenta, en situaciones alejadas del mundo laboral y en la promoción de productos de menor valor en comparación con la representación masculina.

4. CONCLUSIONES

En la medida en que las empresas se internacionalizan y emplean personas con valores culturales diferentes, es esencial que las organizaciones consideren el inevitable choque entre sus prácticas y las del país anfitrión (Hidalgo *et al.*, 2007). Debido a lo anterior, enfrentar adecuadamente el desafío multinacional requiere un sistema de administración y de recursos humanos que pueda ser adaptado a una variedad de condi-

ciones culturales. En marketing, la conclusión obvia es que el éxito de los nuevos productos, los argumentos de los anuncios, la conducta del consumidor y los valores culturales a menudo se relacionan de manera no aleatoria.

Resumiendo, es posible concluir que la cultura nacional produce importantes consecuencias en todos los ámbitos del desarrollo nacional, afectando la administración, los recursos humanos y el marketing, y afectando a los individuos y a las organizaciones que se relacionen con la cultura nacional. Por lo tanto, el administrador que entienda e incorpore la cultura nacional en su planificación estratégica, conseguirá una importante fuente de creación de valor y ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ACNielsen (2005). Estudio Mundial: Información Nutricional y Actitud del Consumidor ante Productos Saludables y Orgánicos. *ACNielsen Latinoamérica, Noviembre 2005*.
- Albers-Miller, N., y Gelb, B. (1996). Business Advertising appeals as a mirror of cultural dimensions: a study of eleven countries. *Journal of Advertising*, 25 (4), 57-70.
- Alvarez, R. y Robertson, R. (2005). Exposure to foreign markets and plant-level innovation: evidence from Chile and Mexico. *J. Int. Trade & Economic Development*, 13 (1), 57-87.
- Bianchi, C., y Ostalé, E. (2004). Desafíos en la internacionalización de retailing: Errores de empresas internacionales en Chile, *Trend Management*, 6 (Edición Especial), 2-9.

- Bustamante, M., Bravo, A., y Sánchez, A. (2002). Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile, y Göttingen, Alemania. *Forum Empresarial*, 7 (2), 31-54.
- Chilescopio (2006). Chilescopio 2006: Estudio de los estilos de vida de los consumidores chilenos. *Chilescopio, Collect, Santiago de Chile*.
- Cho, B., Kwon, U., Gentry, J., Jun, S., y Kropp, F. (1999). Cultural Values Reflected in Theme and Execution: A Comparative Study of U.S. and Korean Television Commercials. *Journal of Advertising*, 28 (4), 59-73.
- Conchar, M., Zinkhan, G., Peters, C., y Olavarrieta, S. (2004). An integrated framework for the Conceptualization of Consumers' perceived-risk processing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 418-436.
- Corney, W., y Richards, C. (2005). A Comparative Analysis of the Desirability of Work Characteristics: Chile versus the United States. *International Journal of Management*, 22 (2), 159-165.
- De Mooij, M., y Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78, 61-69.
- Dirección del Trabajo (2004). Flexibilidad laboral en Chile: Las empresas y las personas. *Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile*.
- Dirección del Trabajo (2005). Encuesta Laboral ENCLA 2004. *Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Chile*.
- El Mercurio* (2004). Mejores Empresas para Madres que Trabajan 2004. Fundación Chile Unido y Revista Ya de *El Mercurio*.
- Estrada, J. (2006). Tendencias en el Mercado Latinoamericano 2006. *Presentación en Slade 2006*.
- Fernández, D., Carlson, D., Stepina, L. y Nicholson, J. (1997). Hofstede's Country Classification, 25 years later. *The Journal of Social Psychology*, 137, 43-55.
- Gómez-Mejía L., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, T., McArthur, D., Yamaki, T., y Hidalgo, P. (1998). Ad Agencies Performance and Role in Providing Communication Services in Chile, Japan and the United States. *Journal of Advertising Research*, 38(5), 65-75.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis a Latinoamérica. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 253-272.
- Hidalgo, P., y Farías, P. (2006). Analizando la compra de marcas privadas: evidencia empírica desde Chile. *Estudios Gerenciales*, 22(101), 85-100.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed).

- Edition). USA, CA: Sage Publications.
- Hojman, D. y Pérez, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 87-105
- IMD (2005). *IMD World Competitiveness Yearbook 2005*. Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- Product focus – Chile, Mexico attitudes toward GM foods. (2005). *Market: Latin America*. 13 (4), 2.
- Martínez, J. (2001). Símbolos de poder en las organizaciones y sus repercusiones. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 18, 41-44.
- Olavarrieta, S., Hidalgo, P., Manzur, E., y Farías, P. (2006). Riesgo percibido y la actitud hacia las marcas privadas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37, 73-89.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de administración*, 8 (2), 1-41.
- Ramamoorthy, N. y Carroll, S. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51 (5), 571-588.
- Schonenberger, V. (1996). Building a Global Workforce for a Global Economy. *Benefits & Compensation International*, 26 (1), 24-28.
- Uribe, R., Manzur, E., Hidalgo, P., y Fernández, R. (2007). ¿Es sexista la publicidad gráfica chilena? Comparando la evidencia chilena con la internacional. *Trend Management*, 7, 18-24.
- Walker, F., y Poduje, L. (2001). La mujer en el trabajo y protección a la maternidad en Chile. *Economía & Administración*, 139, 48-56. 