

Comparison between Spanish and Swedish leadership



Universidad
Zaragoza



Escuela de
Ingeniería y Arquitectura
Universidad Zaragoza



Linköpings universitet
TEKNISKA HÖGSKOLAN

Autor: Eugenio Sainz Cacho

Curso Académico: 2010/ 2011

Titulación: Ingeniería Industrial

Especialidad: Organización Insustrial

Centro: Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza

Tutor: Dr. Jörgen Ljung

Ponente: Dr. Luis Navarro y Elola

Resumen

En la actualidad los mercados de las principales potencias económicas del mundo son mercados muy maduros. Estos mercados están muy saturados, por lo que las compañías tienen mucha competencia. Esta saturación junto con la estandarización de la tecnología en los procesos productivos y el estudio e imitación de las estrategias comerciales han producido que los beneficios de las compañías sean mucho más ajustado. Para aumentar dicho beneficio las compañías tienen que buscar nuevos mercados en otros países. Sin embargo al empezar a trabajar en un nuevo país con trabajadores de ese país pueden surgir problemas debidos a las diferencias culturales que pueden provocar disfunciones en el desarrollo de la actividad.

En este proyecto se intentan plantear las bases para que un manager o un líder pueda solucionar estos problemas. En concreto este proyecto analiza este problema en dos países con mercados muy maduros como es el caso de Suecia y España.

Para la realización de este cometido, en este proyecto se analizan las diferencias culturales entre los dos países utilizando estudios cuantitativos de los principales autores sobre el tema, obteniendo así las principales características de los trabajadores de ambos países.

También contiene un análisis de la cultura organizacional de las compañías de ambos países. Para la realización de este cometido se desarrolló una encuesta en organizaciones existentes en ambos países, basada en los principales estudios teóricos sobre el tema.

En el tercer gran bloque, este proyecto contiene un análisis sobre los estereotipos de liderazgo y management en ambos países. Este análisis está basado sobre una base teórica consistente en la literatura sobre el tema de los principales investigadores de ambos países y al estudio más importante desarrollado hasta la fecha.

Una vez desarrollado la comparación de todos estos temas se procede a la exposición de las medidas a considerar para la rápida adaptación de un manager sueco a una empresa situada en España y a la inversa, un manager español que vaya a trabajar en una empresa situada en Suecia. Dichas medidas se sustentarán en la información dada en los capítulos anteriores referentes a la cultura nacional, la cultura organizacional y el liderazgo y el management de ambos países.

Contenido

Índice de Tablas	3
Índice de figuras	4
1. Introducción	5
1.1 Justificación, interés u oportunidad.....	5
1.2 Objetivo y alcance.....	6
2. Estructura y metodología	7
2.1 Estructura.....	7
2.2 Metodología.....	8
2.2.1 Estudios culturales.....	8
2.2.2 Estudios sobre la cultura organizacional.....	9
2.2.3 Estudios sobre liderazgo y management.....	12
3. Resultados	15
3.1 Perfil del trabajador medio.....	15
3.1.1 Perfil del trabajador sueco medio.....	15
3.1.2 Perfil del trabajador español medio.....	17
3.2 Perfil de las organizaciones.....	18
3.2.1 Perfil de las organizaciones suecas.....	18
3.2.2 Perfil de las organizaciones españolas.....	19
3.3 Comportamiento del líder o del manager.....	20
3.3.1 Perfil del líder o manager español.....	20
3.3.2 Perfil del líder o manager sueco.....	22
3.4 Posteriores investigaciones.....	24
4. Bibliografía	24
Anexos	31
Anexo 1. Introducción y datos generales	33
Anexo 2. Estudios culturales	47
2.0 Introducción.....	47
2.1 Teoría de las dimensiones.....	48
2.2 Opuestos de Fons Trompenaars y Charles Hampden Turner.....	57
2.3 Cultura en el proyecto GLOBE.....	60
Anexo 3. Cultura Organizacional	62
3.0 Introducción.....	62
3.1 Componentes de la cultura.....	63
3.2. Tipologías de cultura organizacional.....	65

Índices

3.3 Modelos de cultura organizacional.....	68
3.4 Relación entre la cultura y el rendimiento.....	72
Anexo 4. Liderazgo y Management.....	74
4.1 Diferencias entre un manager y un líder.....	75
4.2 Liderazgo.....	77
4.2.1 Contexto y generalidades.....	77
4.2.2 Visión del liderazgo: teorías implícitas del liderazgo.....	78
4.2.3 Perfiles de liderazgo: proyecto GLOBE.....	79
4.3 Management.....	81
4.3.1 Definición actual.....	81
4.3.2 Relación entre management y estereotipo nacional de cultura.....	82
Anexo 5. Comparación entre Suecia y España.....	86
5.1 Diferencias culturales entre Suecia y España.....	87
5.1.1 Diferencias entre los estereotipos culturales visto desde el extranjero.....	87
5.1.2 Comparación entre las culturales desde una visión generalista.....	88
5.1.3 Comparación entre las culturas desde un punto de vista managerial.....	92
5.2 Comparación entre las culturas organizacionales de ambos países.....	94
5.2.1 Surface manifestations.....	94
5.2.2 Values.....	95
5.2.3 Basic Assumptions.....	97
5.3 Diferencias entre los estereotipos de liderazgo de ambos países.....	101
5.3.1 Análisis general: estereotipo sueco.....	101
5.3.2 Análisis detallado: proyecto GLOBE.....	102
5.4 Diferencias en la orientación del management entre ambos países.....	104
Anexo 6. Datos sobre los estudios culturales.....	106
Anexo 7. Resultados de los cuestionarios.....	116
7.1 Cuestionario distribuido en Suecia.....	116
7.1.1 Cuestionario.....	116
7.1.2 Todos los cuestionarios.....	119
7.1.3 Información detallada.....	123
7.2 Cuestionario distribuido en España.....	128
7.2.1 Cuestionario.....	128
7.2.2 Todos los cuestionarios.....	130
7.2.2 Información detallada.....	135

Índice de Tablas

Tabla 1. Características del trabajador sueco medio	15
Tabla 2. Características del trabajador español medio.	17
Tabla 3. Características de las organizaciones suecas.	18
Tabla 4. Características de las organizaciones españolas.	19
Tabla 5. Medidas de un manager sueco en España para una rápida adaptación.	20
Tabla 6. Medidas de un manager español para una rápida adaptación en Suecia.	22
Tabla 7. Datos económicos del 2010.	37
Tabla 8. Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies.	49
Tabla 9. Ten Differences Between Collectivist and Individualist Societies.	50
Tabla 10. Ten Differences Between Feminine and Masculine Societies.	52
Tabla 11. Ten Differences Between Weak and Strong Uncertainty Avoidance Societies. ...	53
Tabla 12. Ten Differences Between Short- and Long-Term-Oriented Societies.	55
Tabla 13. Profiles and characteristics of leaders.	80
Tabla 14. Correlaciones entre dimensiones de Hofstede y del management.	82
Tabla 15. Datos de los estudios de Hofstede y Fons Trompenaars y Hampden-Turner.	88
Tabla 16. Medidas de las dimensiones culturales según el proyecto GLOBE.	92
Tabla 17. Universities information.	94
Tabla 18. Medidas sobre los perfiles de liderazgo según el proyecto GLOBE.	102

Índice de figuras

Figura 1. Los tres niveles de la cultura organizacional.	10
Figura 2. Ratio de agua-tierra.	36
Figura 3. Distribución de la población en el año 2007.	36
Figura 4. Relación entre los factores influyentes en el proceso cultural.	63
Figura 5. Culturas organizacionales genéricas según Deal y Kennedy.	66
Figura 6. Valores identificados por los empleados.	96
Figura 7: Normas y valores de organizaciones constructive (constructivas).	97
Figure 8. Normas y valores de organizaciones passive-defensive (pasivo-defensivas).	98
Figura 9. Normas y valores de sociedades agresivas (agresivas).	99
Figura 10. Clasificación de las organizaciones de Suecia y España.	100
Figura 11. Universalismo y Particularismo.	106
Figura 12. Individualismo y Comunitarismo	107
Figura 13. Neutral y Emocional. Porcentaje a favor de ser neutral.	108
Figura 14. Estatus adquirido y estatus atribuido.	109
Figura 15. Estatus adquirido y estatus atribuido.	110
Figura 16. Controlar la naturaleza, porcentaje que cree que merece la pena.	111
Figura 17. Países participantes en el proyecto GLOBE.	112
Figura 18. Puntuaciones sobre la cultura social en la agrupación de Latin Europe.	113
Figura 19. Puntuaciones y medias sobre el liderazgo en Latin Europe..	114
Figura 20. Dimensiones de Hofstede en Suecia y en los Países Escandinavos.	115
Figura 21. Dimensiones de Hofstede en España y la media europea.	115

1. Introducción.

1.1 Justificación, interés u oportunidad.

Actualmente estamos viviendo una etapa de reestructuración en muchos aspectos del entramado empresarial en las principales mercados desarrollados. La crisis económica de Europa y Estados Unidos y la emergente economía de países con abundantes recursos como Brasil o China están haciendo plantearse a muchas compañías la apertura de nuevos mercados en otros países. Esto conlleva a la formación de grandes multinacionales que trabajan en países a lo largo de todo el mundo, contribuyendo al fenómeno de la globalización.

Los mercados de Europa y Estados Unidos son mercados muy maduros. En estos mercados las compañías tienen mucha competencia, la tecnología está muy estandarizada y las estrategias competitivas han sido muy estudiadas y utilizadas. Debido a esto muchas compañías trasladan parte de su entramado productivo a países emergentes donde la producción es más barata.

Las compañías que deciden la incursión en nuevos países suelen llevarse de los países de origen al staff perteneciente a los puestos de mando ya que conocen el negocio. Estos principalmente son managers. También puede darse el caso de la contratación de nuevos managers ajenos a la empresa que están dispuestos a realizar su trabajo en otro país extranjero. Estos managers a menudo tienen que trabajar en países con costumbres muy diferentes, que si no se estudian adecuadamente pueden producir disfunciones en el desarrollo de las actividades mercantiles.

Estas disfunciones son especialmente importantes si las costumbres del país son radicalmente diferentes o en el caso de que las compañías empiecen a trabajar o estén trabajando en mercados maduros. En estos mercados maduros el beneficio va a ser mucho más ajustado, y hay que controlar todo lo posible todas las parcelas del negocio. Una de esas parcelas es referente al personal de la empresa. Aquí es donde se enmarca el llamado *management cross-cultural*, el cual consiste en la gestión del staff por parte del manager o del líder para que las posibles diferencias culturales no supongan un problema para la compañía y se pueda optimizar la actividad de esta.

En este proyecto se profundiza en este último problema centrado en los países España y Suecia, y más concretamente en el papel que desempeña el líder o el manager en la resolución de dicho problema.

España y Suecia son dos países con mercados muy maduros que se encuentran dentro de los más desarrollados, por lo que son ideales para este cometido. También han sido relevantes las condiciones de la realización del proyecto para la elección de Suecia y España.

El proyecto se realizó en la universidad de Linköping, Suecia por lo que el acceso a la información era fácil y el asesoramiento muy completo. Fue ofertado en el área de management de la universidad. Dicha universidad goza de gran prestigio en Suecia en temas referentes al management y a los negocios, o como lo llaman ellos escuela de *management and business*.

1.2 Objetivo y alcance.

El propósito de este proyecto es facilitar la adaptación de un líder o manager sueco que tiene que trabajar en una organización española situada en España y a la inversa, un líder o manager español que tiene que trabajar en una empresa sueca situada en Suecia. Para la consecución de dicho propósito se ha planteado la consecución de tres objetivos más específicos, y son los siguientes:

1. Determinar las diferencias culturales entre las sociedades sueca y española, y así poder comprender y predecir el comportamiento de los empleados ante determinados estímulos.
2. Determinar las diferencias culturales entre las organizaciones de ambos países, y así facilitar la adaptación del nuevo manager o líder a la compañía.
3. Determinar las diferencias entre los perfiles de liderazgo mejor aceptados en ambos países, y así poder determinar medidas que puede tomar un líder español o sueco para adaptarse a una compañía que trabaja en el otro país.

Otros aspectos a resaltar sobre la profundidad del proyecto antes de su lectura serían los expuestos a continuación:

- Este proyecto contiene algunas características culturales generales de ambos países que se han creído relevantes, aunque hay muchas más. Para ello se utiliza solo información indirecta de otros autores, sin aportar ninguna base de datos propia.
- Este proyecto contiene una definición del perfil del trabajador sueco y español medio basado en los estudios culturales. Se plantea el comportamiento de los trabajadores de ambos países desde una perspectiva muy general, sin entrar en detalle en aspectos particulares que podrían ser útiles para compañías de diferentes sectores productivos.
- El estudio posee una fuente directa en el estudio de la cultura organizacional, obtenida mediante la realización de una encuesta en los países de España y Suecia. Las organizaciones consultadas han sido las universidades de ambos países, por lo que la fuente de información pertenece exclusivamente al sector público.
- De la misma manera que pasaba con el estudio de la cultura nacional no se hacen distinciones entre sectores productivos en el caso de la cultura organizacional.
- En este trabajo no se habla de técnicas manageriales concretas. Solo se plantea la orientación del management en ambos países, y para ello se recurre a un estudio realizado en estos países.

- Se resumen los ideales de liderazgo de ambos países mediante la recopilación de la literatura sueca más importante sobre el tema y el estudio más importante sobre el liderazgo hasta la fecha.
- En este proyecto se plantean posibles medidas para la aplicación en el proceso del liderazgo con la intención de que sirva de base para que cada manager saque sus propias conclusiones y aplique sus propios ideales y propuestas.

2. Estructura y metodología.

2.1 Estructura.

La estructuración del proyecto consta de cinco partes principales: estudio sobre los estereotipos de la cultura nacional, estudio sobre las culturas organizacionales, estudio sobre el liderazgo y el management, comparaciones detalladas y los resultados. La parte de resultados se encuentra en el informe principal, mientras que el resto forman parte de los anexos. Se ha ordenado así el informe ya que es la forma más lógica para facilitar su comprensión. A continuación se expone brevemente de que consta cada apartado.

El apartado 1 indica la motivación que ha llevado a la realización de este proyecto junto con los objetivos y el alcance.

El apartado 2 muestra la estructuración del proyecto y la metodología detallada de este, indicando las principales debilidades y fortalezas de las técnicas y estudios utilizados.

En el apartado 3 se plantean los resultados del proyecto. Se plantean de forma separada y en orden según los objetivos establecidos en el apartado anterior. También se hace una breve reflexión sobre las posibles mejoras en posteriores trabajos.

En el apartado 4 se encuentra toda la metodología utilizada ordenada alfabéticamente.

En el anexo 1 se plantea una introducción ampliada, con datos generales de ambos países y con una lista de empresas españolas que están trabajando en Suecia.

En el anexo 2 se resumen los estudios sobre las culturas nacionales utilizados en la parte de comparaciones.

En el anexo 3 se resumen los estudios sobre las culturas organizacionales utilizados en la parte de comparaciones.

En el anexo 4 se resumen los estudios y la literatura sobre el liderazgo y el management utilizados en la parte de comparaciones.

En el anexo 5 se adjuntan las comparaciones basadas en los apartados anteriores entre Suecia y España.

En el anexo 6 se adjuntan las tablas consultadas para gran parte de los apartados 3, 4 y 5.

En el anexo 7 se exponen todos los datos sobre los cuestionarios distribuidos en Suecia y en España, que incluyen la exposición de los datos cuestionario a cuestionario, los modelos de cuestionarios y las respuestas detalladas una a una.

2.2 Metodología.

2.2.1 Estudios culturales.

En esta parte del proyecto se han analizado principalmente los estudios realizados por Geert Hofstede. Se completan con los estudios culturales de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner.

Se han elegido los estudios de Geert Hofstede entre todos los estudios de esta índole debido a tres razones principales. La primera es que es el pionero en estos temas, y debido a esto sus estudios son los más revisados y citados sobre el tema. La segunda es que es uno de los estudios más completos, siendo desarrollado en 74 países. La tercera y última es que su teoría de las dimensiones ha sido actualizada en 2008 con la aportación de Minkov.

Adentrándonos en este estudio, Geert Hofstede es un antropólogo y escritor danés pionero en los estudios cross-culturales. Su principal aportación a estos estudios es su teoría de las dimensiones de la cultura. El estudio tuvo gran impacto en muchos ámbitos de la sociología y el management, especialmente en negociación, gestión de equipos multiculturales, y en configuración de estrategias de marketing internacional. Hofstede simplificó complejos patrones socioculturales de conducta en cinco sencillos indicadores, que posteriormente han sido actualizados hasta siete por otro estudioso llamado Minkov. Entre 1967 y 1973 condujo para IBM el estudio probablemente más completo que se haya hecho hasta la fecha sobre paradigmas culturales (<http://www.geerthofstede.nl>)

El principal avance de estas teorías es la simplificación y medición de un concepto tan difícil de comprender como es el de cultura. En un primer momento realizó los estudios con 40 países, para posteriormente alargarlo a 50 en tres regiones del mundo. Hoy en día el análisis se ha llevado a cabo con 74 países. En un principio constaba de 4 indicadores o dimensiones. Una quinta fue desarrollada en los siguientes años, y en 2008 reconoció la validez de otras dos dimensiones de Minkov (<http://www.geerthofstede.nl>).

Existen ciertas debilidades en este estudio que hay que tener en cuenta. Una de ellas es que los datos fueron recolectados entre los años 1967 y 1973, por lo que es posible que muchos de estos estén un poco desfasados. Además la muestra se realizó solo en la compañía IBM, por lo que la representatividad de la muestra puede tener algunas carencias. Otra carencia es la falta de datos para una de sus dimensiones, Long-term orientation. De los 74 países solo se estudió en 23, y uno de los países analizados en este proyecto (España) no se encuentra entre ellos. Por último y común a todos los estudios culturales de esta índole es que estos estudios son

muy generalistas y prestan especial atención a los países con culturas muy marcadas y diferentes, obviando aspectos más difíciles de identificar. Para subsanar esta carencia de información recurrimos a los autores locales (Ronen, 1986, p.18).

Los estudios de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner han sido elegidos para complementar a los de Hofstede. Las razones de esta elección son, en primer lugar porque son muy citados y bastante modernos (en el proyecto se citan presentaciones desarrolladas en 2008 y 2010), y en segundo lugar porque hay dimensiones del estudio que aportan una nueva visión diferente a la de Hofstede respecto a algunos temas (como por ejemplo time orientation).

Su estudio se divide en 7 parcelas formadas por dos opuestos. El volumen de cuestionarios utilizados fue menor, dirigido a empresarios y se desarrolló en 47 países a lo largo de los años 80. Los puntos débiles de este estudio son similares a los de Hofstede expuestos en los párrafos anteriores.

Entre los dos estudios realizados hay algunas diferencias entre algunos valores atribuidos principalmente a la diferencia temporal de ambos estudios. Hill (1998, p. 88-89) explica que “Las culturas no se mantienen estables, evolucionan despacio con el tiempo. Lo que era una característica razonable en los 60 puede no serlo en los 70”.

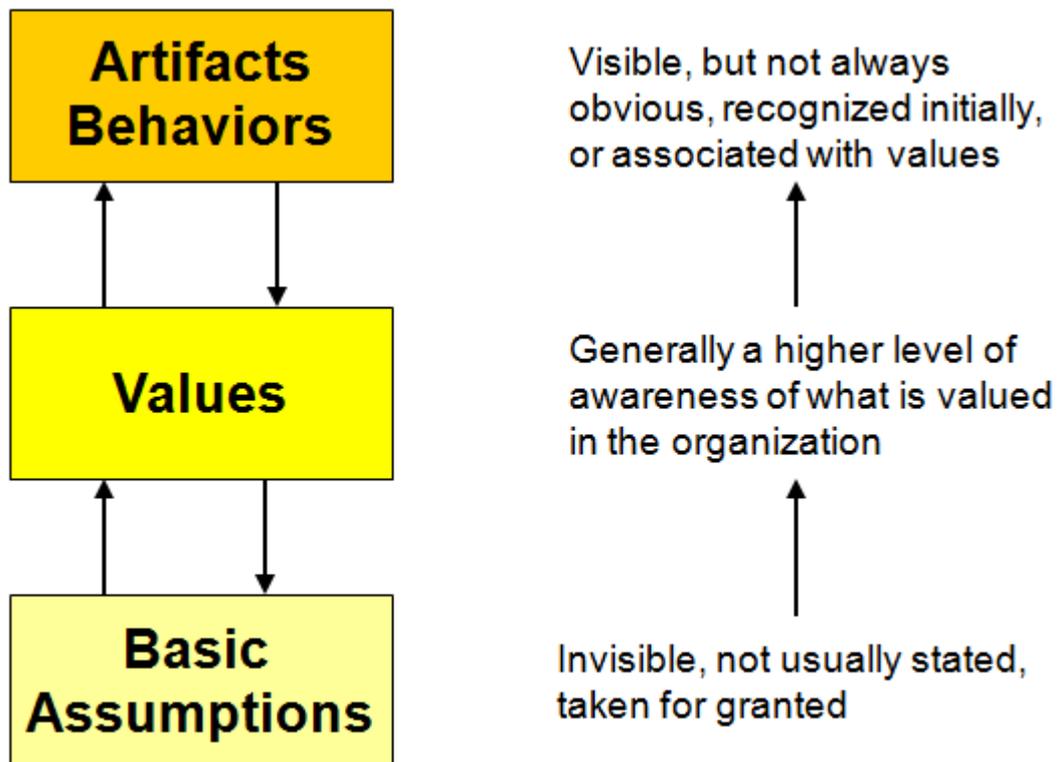
2.2.2 Estudios sobre la cultura organizacional

No hay un consenso total entre todos los autores cuando se trata de cómo estudiar la cultura organizacional de las empresas. En este caso se ha encontrado adecuado combinar una investigación cuantitativa propia con los conocimientos adquiridos a partir de estudios de diferentes autores.

Para obtener datos cuantitativos de las culturas de las organizaciones en Suecia y España se han enviado cuestionarios a tres universidades, la Universidad de Oviedo, la Universidad de Zaragoza y la Universidad de Linköping. El funcionamiento y el tratamiento de los resultados de la encuesta se explican con más detalle a continuación.

El estudio de la cultura organizacional en este informe está basado en los estudios teóricos de Schein, concretamente en los tres niveles identificados de la cultura organizacional (Figura 1). Se ha elegido la base teórica de Schein debido a dos razones. La primera es que es posiblemente la más completa sobre la cultura organizacional. La segunda es que son los estudios más citados sobre cultura organizacional y numerosos autores han basado en estos estudios sus posteriores investigaciones.

Figura 1. Los tres niveles de la cultura organizacional



Edgar H. Schein, 1985

- **Realización del cuestionario.**

El cuestionario consta de dos partes. La primera parte consiste en un conjunto de preguntas sobre el trabajador, sexo, edad y años en el negocio. La segunda parte del cuestionario se centra en poner de manifiesto cada uno de los tres niveles identificados por Schein (1985).

Para descifrar el primer nivel se comparó una serie de información relevante acerca de las 3 instituciones y se dio una valoración de las diferencias a partir de nuestra experiencia como miembros de las 3 organizaciones. Para la recolección de información se recurrió a la información en sus páginas web oficiales (citadas en la bibliografía y en el anexo 3).

Para descifrar los otros dos niveles se preparó la segunda parte del cuestionario. Primero se diseñó una cuestión en la que los encuestados tenían que elegir los valores (values) de su organización de entre una serie de valores dados (el modelo de encuesta se encuentra en el anexo 7). Para descifrar los supuestos básicos (basic assumptions) se ha intentado ubicar a cada una de las organizaciones en uno de los tres tipos de organizaciones identificadas por Cooke y Szumal (1993), y para ello cada encuestado ha respondido a cuatro preguntas de cada tipo de organización diseñadas expresamente para poder identificarlas.

- **Desarrollo de la encuesta.**

Se pretendía que el cuestionario fuera dirigido a una misma empresa que estuviera presente en los dos países para que la ideología de la compañía no influyera en las diferencias entre las culturas organizacionales de ambos países, y así poder aislar como único factor diferenciador el hecho de estar en dos países diferentes. Dado la dificultad y la falta de resultados adecuados de dicho cometido se optó por desarrollarlo entre las universidades de ambos países ya que comparten los mismos objetivos y son organizaciones más accesibles a la hora de conseguir información.

Las universidades son instituciones de enseñanza que tienen ideologías muy parecidas y un tamaño lo suficientemente grande como para obtener un número de cuestionarios que pueda considerarse representativo. Los destinatarios del estudio se eligieron aleatoriamente según el departamento al que pertenecieran. La encuesta estaba destinada exclusivamente al personal que desarrolle alguna labor de investigación o docencia en la organización. Se dirigió a dicho personal y no al alumnado (los cuales pertenecen igualmente a la organización) debido a tres razones. La primera es que dichas personas presumiblemente llevan más tiempo en la organización y conocen con mayor profundidad el funcionamiento de la organización. La segunda es que los alumnos están siendo continuamente evaluados por muchas personas y por lo tanto es fácil que su punto de vista no sea lo suficientemente objetivo o simplemente no se tome la encuesta con la seriedad necesaria para obtener unos resultados útiles. La tercera es que es más difícil controlar el funcionamiento de la encuesta si se dirige a un colectivo tan grande y voluble como es el del alumnado.

El número de cuestionarios enviados es diferente con la intención de conseguir el mayor número de información posible. En España se tuvieron que enviar los cuestionarios en dos tandas para completar la información. En Suecia se tuvieron que realizar tres tandas. El envío de los cuestionarios se formalizó durante el mes de mayo de 2011 y la recepción se produjo una semana después de que se enviaran los cuestionarios. Se han enviado un total de 335 correos electrónicos, de los cuales un total de 56 respondieron a nuestras preguntas. 210 mensajes de correo electrónico fueron enviados a la Universidad de Linköping, de los que se recibieron 25 respuestas, un 11,9%. 125 correos electrónicos fueron enviados a las Universidades de Oviedo y Zaragoza, de los que se recibieron 31 respuestas, un 24,8%. En total de todos los emails enviados, sólo un 16,7 % contestó el cuestionario.

La principal virtud de este proceso de investigación es que la información es directa y por lo tanto orientada completamente hacia nuestro estudio. A pesar de esto hay que tener en cuenta una serie de factores que pueden influir en los resultados.

El primero es que las universidades son organizaciones con una mayor multiculturalidad y por lo tanto con una mentalidad más abierta que la mayoría de organizaciones. El segundo es que la cantidad de cuestionarios recibidos puede ser algo escasa como para poder considerar hechos probados y por lo tanto no se pueden fijar conclusiones inamovibles.

El porcentaje de cuestionarios respondidos entre cuestionarios enviados en España es mayor que en Suecia. Esto puede ser debido a dos razones. La primera es que en España se consultó a dos universidades mientras que en Suecia solo a una. La segunda es que existía una relación

más cercana con las organizaciones españolas, hecho que podría haber potenciado la participación de su personal.

El contacto con los miembros de cada organización se realizó a través de correo electrónico. La elaboración del cuestionario fue a través de una plataforma digital específica, www.e-encuesta.com.

En el anexo 7 se pueden ver las respuestas anónimas al cuestionario y algunos datos sobre las encuestas de ambas organizaciones.

- **Tratamiento de los resultados.**

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario se han reunido en una hoja de cálculo. Se adjudicó un valor numérico a cada una de las respuestas del cuestionario y se hizo un promedio de cada grupo de preguntas, haciendo distinción por país, sexo y edad.

Los resultados de las encuestas se han apoyado en muchos casos con datos de otros estudios, como los de Hofstede, Trompenaars y el proyecto GLOBE.

En primer lugar, se ha comparado la información de las organizaciones, con el fin de comparar las diferencias de la información visible. A continuación, se han comparado los valores, normas y creencias más importantes de cada organización. Por último se ha identificado cada organización en una de las modelos en las organizaciones descritas por Cooke y Szumal (1993).

2.2.3 Estudios sobre liderazgo y management.

Para los análisis del liderazgo se ha estudiado el proyecto GLOBE. Se ha elegido este ya que es el estudio más completo sobre líderes de distintos países y del que más información podemos obtener. Además la información proviene de mandos intermedios los cuales desempeñan al mismo tiempo los roles de líderes y de subordinados, por lo que su opinión es doblemente valiosa. Otra razón que se ha tenido en cuenta a la hora de elegir el estudio es su actualidad, ya que los estudios fueron publicados durante la última década.

Referente al proyecto GLOBE, su nombre completo es Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE). Fue realizado por más de 170 investigadores de todo el mundo. El proyecto GLOBE fue un ambicioso estudio llevado a cabo para identificar las características de la cultura real e ideal de un país y las características de un liderazgo sobresaliente, todo desde un punto de vista managerial. Estos cuestionarios fueron cuidadosamente realizados y estaban dirigidos a puestos de mandos intermedios, ya que estos tenían una relación de mando y de subordinación al mismo tiempo (Holmberg y Åkerblom, 2006).

Se realizaron 17310 cuestionarios en 62 países en más de 950 organizaciones. Como ejemplo, en Suecia se recogieron 900 cuestionarios, recolectados en 14 organizaciones de negocios entre los años 1996 y 1998. Fue tomado en tres tipos de industria: procesamiento de comida,

finanzas y telecomunicaciones. Se usaron estas industrias debido a que están en todos los países y son buenos indicadores de la cultura del país en el que trabajan. Además fueron excluidas las multinacionales, ya que podía darse el caso de que su personal no representara el perfil clásico de la nación. De entre los 900, 301 cuestionarios de eran de la industria de procesamiento de alimentos de 6 organizaciones, 373 de la industria financiera de 4 bancos suecos y 222 de 4 empresas de telecomunicaciones. Los tres sectores representan un sector maduro y estable (procesamiento de comida), un sector en plena reestructuración (la banca estaba en un proceso de estructuración en Suecia cuando se recolectaron los datos) y un sector de alto crecimiento e innovación (telecomunicaciones). La distribución en cuanto a género de los managers intermedios encuestados fue del 82% masculina y 18% femenina, aproximadamente la distribución media que había en esa época en esos puestos de trabajo, por lo que era muy característica de la sociedad (Ingall Holmberg y Staffan Åkerblom, 2006).

En este estudio se preguntaba a los managers intermedios sobre como entendían ellos un liderazgo sobresaliente. En ningún momento se analiza cómo es la realidad de dicho liderazgo. Sin embargo, en el apartado cultural de este proyecto sí que se realizan ambas apreciaciones, como es la cultura en el país y como querrían que fuera.

El uso de cuestionarios en estos estudios es su principal debilidad. Yukl (1989, p.79) detectó dos problemas inherentes a estos cuestionarios. El primero es que los conceptos del cuestionario se pueden interpretar de varias formas por varios encuestados. Esto puede darse debido a las diferentes ideas que tiene cada subordinado de un líder ideal. Además a la hora de indicar la frecuencia también había imprecisiones, ya que podría haber comportamientos que todavía no se habían detectado con la frecuencia real. Por eso para rellenar un cuestionario de esta índole sin con completa exactitud, el encuestado tendría que pasar mucho tiempo estudiando a su manager, cosa que evidentemente no pasa.

El segundo es que los encuestados tienden a responder a muchas preguntas de la misma manera aunque sean muy diferentes influenciados ante algún estímulo. A un encuestado que le gusta o le disgusta su manager (Schriesheim, Kinicki, and Schreisheim, 1979) tenderá a valorar positivamente o negativamente algunas características sobre su manager aunque no diferencie el matiz de la sentencia (por ejemplo, como no me gusta mi manager es un mal coordinador, cuando no tiene por qué). El caso contrario puede ocurrir cuando un subordinado tiene una buena percepción de efectividad sobre un manager, atribuyéndole características que no tiene (Lord, Binning, Rush, and Thomas, 1978).

Para la comparación entre ambos management se ha utilizado un estudio realizado por Jouko Arvonen y Martin Lindell, cuyo resultado es expuesto en el artículo "The Nordic Management Style in a European Context", en 1997. Se eligieron estos estudios debido a que están centrados exclusivamente en Suecia, Hungría y la Europa Latina, por lo que el estudio de estos fue bastante exhaustivo. Además la escasez de información y de estudios específicos en los países tratados fue un factor determinante a la hora de utilizar este estudio en nuestro trabajo.

Este estudio estaba basado en un cuestionario con 36 propiedades, 12 para cada dimensión del management (orientada hacia el desarrolla, hacia el desarrollo de tareas y hacia los empleados). Además en cada propiedad, el encuestado tenían que asignar una frecuencia determinada en la que se daba dicho hecho. Respondieron más de 3000 subordinados, en muchos tipos de industrias y de ambos sexos. De las 36 propiedades se eliminaron en un análisis de los resultados los que más confusión generaban respecto a que dimensión del management pertenecían, para conseguir un resultado más exacto.

También hay carencias en el estudio que hay que notificar en cuanto al contenido del cuestionario y a la recolección de este. El primer problema es el ya comentado en los párrafos anteriores de trabajar con este tipo de cuestionarios. El segundo es que en este estudio se investiga el management latino europeo, no sólo el español. Es una gran generalización, ya que hay diferencias dentro de esta agrupación. El tercer problema es que los cuestionarios fueron realizados en base a experiencias de los Países Nórdicos, por lo que puede que sean inapropiados en algunos aspectos para la Europa Latina (Hofstede, 1991).

Otras posibles carencias pueden ser que la muestra de managers suecos provenía de todo tipo de managers, mientras que la de managers latino europeos provenía de managers de marketing. Además, el número de cuestionarios fue muy desequilibrado, habiendo 2600 managers suecos y 244 managers latino europeos. Fueron recogidas por instituciones dedicadas a la enseñanza y entrenamiento de técnicas manageriales, por lo que las respuestas podrían haber sido influenciadas por estos cursos.

3. Resultados.

Como ha quedado patente en las comparaciones detalladas de este proyecto (anexo 5) hay importantes diferencias entre Suecia y España a la hora de trabajar con individuos de uno y otro país. Tanto en el aspecto cultural de sus individuos y organizaciones como en el desarrollo de los roles de líder o manager hay que poner especial atención en dichas diferencias que pueden ser críticas a la hora de desarrollar una buena gestión o liderazgo.

Los resultados se han expuesto en tres bloques. El primer bloque se centra en identificar el perfil del trabajador definido mediante las investigaciones expuestas en los anexos 2,3 y 5. Se ha intentado detectar las características más relevantes para la realización de la actividad laboral de los trabajadores de uno y otro país.

El segundo bloque se centra en identificar las características más relevantes de las organizaciones de Suecia y España. Este bloque se ha basado en los anexos 3 y 5.

El tercer bloque se centra en las medidas que un manager sueco podría aplicar para su rápida adaptación a una compañía situado en España y a la inversa con el manager español, las medidas que podría aplicar para su rápida adaptación a una empresa situada en Suecia.

3.1 Perfil del trabajador medio.

El primer objetivo de este proyecto es determinar las diferencias culturales entre las sociedades sueca y española, y así poder comprender y predecir el comportamiento de los empleados ante determinados estímulos. A continuación se han agrupado y resumido las principales características y comportamientos de los trabajadores medios de uno y otro país estudiadas en este proyecto (basados en los anexos 2, 3, 5 y 6).

3.1.1 Perfil del trabajador sueco medio

La sociedad sueca queda definida por un bajo PD, bajo UAI, alta IND, muy baja MAS, orientación hacia el futuro, trabajo secuencial, muy alta especificidad, alta indulgencia y adquisición. Esto se traduce, entre otras muchas características, en gran capacidad de trabajar en situaciones no programadas, la cercanía entre superiores y subordinados, la orientación hacia el futuro del trabajo, la gran separación de la vida privada y la vida laboral y un alto grado de valores femeninos.

En la tabla 1 se exponen los resultados completos.

Tabla 1. Características del trabajador sueco medio

- Relación subordinado-líder cercana.
- Buen rendimiento ante nuevos proyectos.
-Buena aceptación y respuesta ante situaciones sorpresivas.

Resultados

-Mucha confianza en el éxito.
- Poca afectividad.
- El respeto se otorga por méritos procedentes del propio trabajo.
- Gran concienciación para el mantenimiento de la igualdad y los derechos sociales.
- Gran preocupación por el medio ambiente.
- Gran importancia por las condiciones sociales del trabajo.
- Las horas de trabajo y la facilidad del mismo son aspectos muy considerados.
- Balance muy equilibrado entre familia y trabajo
- Mala consideración de la competitividad interna y críticas hacia los compañeros.
- Remuneración económica y rendimiento en el trabajo tienen poca relevancia.
- Completa libertad en la adquisición de sus deseos particulares.
- Gran separación entre vida laboral y vida privada.
- Lenguaje muy claro y muy preciso.
- Valoran mucho los años de trabajo y los títulos.
- Acostumbrado a trabajar a largo plazo.
- Posee características como perseverancia y ahorro.
- Trabaja de una forma ordenada y secuencial.
- Gran importancia a la puntualidad y a las interrupciones.
- Comportamiento artificial si así se consigue una mejora en el ambiente de trabajo.
- Persona independiente.
- No le gustan las conversaciones cara a cara.
- Enfoque de trabajo propio.

3.1.2 Perfil del trabajador español medio.

La sociedad española queda definida por un medio PD, alto UAI, medio IND, baja MAS, orientación hacia el presente y pasado, sincronismo, alta especificidad, indulgencia media y adquisición. Esto se traduce, entre otras muchas características, en la necesidad de trabajar en situaciones programadas y claramente definidas, trabajar a corto o medio plazo y una forma de trabajar sincrónica, la cual conlleva más desorden, parones e impuntualidades. Todas estas características requieren distintas medidas de dirección.

En la tabla 2 se exponen los resultados completos.

Tabla 2. Características del trabajador español medio.

- Relación intermedia con su superior: el líder no es cercano pero no se despreocupa totalmente de sus subordinados.
- No está acostumbrado a correr riesgos, por lo que no se siente seguro ante situaciones sorpresivas o no estructuradas.
- Poca participación.
- Le gusta el trabajo metódico y bien definido.
- Elevada afectividad.
- El respeto se gana mediante el trabajo.
- Naturalidad en el trabajo.
- Da bastante importancia a las condiciones sociales del trabajo.
- Otorga bastante importancia a las horas de trabajo y la facilidad del mismo.
- La remuneración económica y al rendimiento en el trabajo tienen mucha importancia.
- Desequilibrio moderado entre vida laboral y vida familiar.
- Lenguaje claro y preciso.
- Gratificación relativamente libre de los deseos particulares del individuo.
- Separación entre la vida privada y la vida laboral.
- Acostumbrado a trabajar a corto y medio plazo.
- Posee un cierto grado de autoprotección.
- Exige remuneraciones a corto o medio plazo.
- Acostumbrado a trabajar de una manera poco ordenada, con interrupciones y desajustes temporales.

Resultados

- Los compromisos programados tienen una importancia media.
- Mayor comodidad ante trabajos en grupo.
- Poco respeto por el medio ambiente.

3.2 Perfil de las organizaciones

Uno de los objetivos de este proyecto era determinar las diferencias culturales entre las organizaciones de ambos países, y así facilitar la adaptación del manager o líder a la compañía. En el anexo 5 se plantean las diferencias culturales entre las culturas organizacionales de ambos en una forma general, y a continuación se determinan las características principales que diferencian a ambas organizaciones de forma más precisa.

3.2.1 Perfil de las organizaciones suecas

Las organizaciones suecas muestran un perfil constructivo, el cual está relacionado con los logros, el humanismo, la afiliación y la realización personal. Valoran mucho características como la informalidad, la creación de una atmósfera libre de conflictos, orientación hacia los resultados y alto grado de tolerancia.

En la tabla 3 se exponen todas las características más determinantes de las organizaciones suecas encontradas en las investigaciones desarrolladas en este proyecto.

Tabla 3. Características de las organizaciones suecas.

- Movilidad ascensional elevada.
- Organizaciones libres de conflictos.
- Poca competitividad interna.
- Organizaciones inmersas en una sociedad más liberal.
- Gran confianza y lealtad de los trabajadores en sus compañías.
- Movilidad escasa del staff entre las compañías.
- Organizaciones comprometidas con el medio ambiente.
- Los cambios se asimilan con lentitud.
- Estructura bastante burocratizada; muchos niveles jerárquicos.

Resultados

- Grupos de trabajo pequeños.
- La informalidad es un valor crítico; la formalidad se sobreentiende.
- La solidaridad y el apoyo son valores destacados en estas organizaciones.
- Se promueven las buenas relaciones de los integrantes del equipo
- Organizaciones con una alta tolerancia.
- Organizaciones orientadas hacia los resultados.
- Orientación hacia el trabajo en equipo.
- La oposición y la crítica como elemento motivador están excluidos totalmente de las organizaciones.
- Se premian los aciertos en vez de criticar los errores.

3.2.2 Perfil de las organizaciones españolas

Las organizaciones españolas se encuentran entre el perfil agresivo y el pasivo-defensivo, el cual está relacionado con la oposición, el poder, el perfeccionismo y la competencia por parte del primero y el convencionalismo y la seguridad por parte del segundo. Se caracterizan por una alta orientación por reglas, gran importancia de la formalidad y poca fomentación del trabajo en equipo.

En la tabla 4 se exponen todas las características más determinantes de las organizaciones españolas encontradas en las investigaciones desarrolladas en este proyecto.

Tabla 4. Características de las organizaciones españolas.

- Movilidad ascensional media.
- Compañías inmersas en una sociedad intermedia, con características propias de una sociedad tradicional o liberal en algunos aspectos.
- Existe una baja movilidad del staff entre compañías.
- Los cambios se implementan con rapidez.
- Estructuras jerárquicas complicadas.
- Gran cantidad de normas.
- Un valor muy bien considerado es la formalidad.

Resultados

- Organizaciones orientadas mayoritariamente hacia reglas.
- Altas exigencias.
- La oposición y la crítica están completamente integrados en la organización.
- Se critican los errores como método para la mejora.
- Alta competitividad interna.
- Valoración media del perfeccionismo.
- No les gusta correr riesgos (ampliaciones, apertura de nuevos mercados, nuevas inversiones, etc.).

3.3 Comportamiento del líder o del manager

El tercer objetivo de este proyecto es determinar las diferencias entre los perfiles de liderazgo mejor aceptados en ambos países, y así poder conseguir el propósito general, que es determinar medidas que puede tomar un líder español o sueco para adaptarse a una compañía trabaja en el otro país.

3.3.1 Perfil del líder o manager español

El liderazgo español tiene una identidad que todavía se está formando. El management en España está orientado hacia las tareas y hacia el desarrollo, dejando patente de igual forma su alto grado de competitividad. Se valoran altamente los perfiles de liderazgo Visionario y Orientado hacia el equipo, y hay una clara tendencia hacia el aumento de la importancia del perfil Participativo. Son muy negativos los perfiles Autónomo y Auto-proteccionista (anexos 4 y 5).

En la tabla 5 se resumen las características fundamentales que un líder sueco podría aplicar para su rápida adaptación.

Tabla 5. Medidas de un manager sueco para una rápida adaptación en España.

- Toma de decisiones más individual. Poca participación de los subordinados
- Posibilidad de estimular la participación de los empleados mediante encuestas anónimas o premios por la implementación satisfactoria de nuevas ideas.
- Aumentar la fidelidad de los subordinados hacia la compañía mediante una mayor responsabilidad o haciéndoles partícipes de la empresa mediante la adquisición de acciones.
- Comportamiento más emocional con sus subordinados para aportarles mayor seguridad.

Resultados

- Lenguaje menos preciso y duro.
- Objetivos orientados a corto o medio plazo.
- Remuneraciones a corto plazo.
- Pequeños grupos de trabajo son menos efectivos que en su país de origen.
- Trabajar por proyectos de una forma más limitada.
- Remuneraciones económicas como medidas motivadoras son efectivas.
- Horas extra bien remuneradas son medidas bien aceptadas.
- Premiar a los empleados más productivos o eficientes. Sus nuevos trabajadores están dispuestos y acostumbrados a la competitividad interna.
- Trabajos muy bien definidos y bastante limitados.
- Interrupciones e impuntualidades son muy usuales. Posibilidad de resolverlo mediante el uso de horas extra y castigar dicha impuntualidad.
- Cambiar los compromisos programados si es conveniente, ya que su importancia es mucho menor que en Suecia.
- Utilizar menos tiempo y trabajo en la planificación inicial.
- Menor participación en actividades para fomentar el respeto por el medio ambiente así como mejorar la imagen corporativa en ese aspecto.
- Posibilidad de invertir menos en formación o utilizar contratos que ligen al subordinado a la compañía hasta rentabilizar dicha inversión en formación.
- Posibilidad de cubrir las posiciones de la compañía con el staff propio o con la contratación del personal de otras empresas dada la menor fidelidad hacia las compañías, por lo que menos promociones internas y mayor estudio del mercado laboral.
- Posibilidad de implantar cambios con rapidez por lo que se pueden utilizar menos recursos para la anticipación de estos.
- Implantar todas las reglas necesarias, ya que las sociedades españolas están orientadas totalmente hacia reglas y normas.
- Puede aumentar el grado de exigencia hacia sus subordinados.
- Poner más atención al ambiente de trabajo en la organización.
- Preparar reuniones colectivas, actividades de relajación, etc. para hacer frente una mayor naturalidad y más conflictos internos de las organizaciones.
- Tomar medidas contra el estrés: horas de trabajo flexibles, actividades deportivas en el lugar trabajo (gimnasios), consejería sobre el manejo de la salud y el estilo de vida personales, etc.
- Medidas para la conciliación de la vida laboral y privada: ayudas para guarderías, seguros contra accidentes, extensión de permisos de maternidad/paternidad, información de centros de atención a mayores y dependiente, etc.

3.3.2 Perfil del líder o manager sueco

El management en Suecia está orientado hacia el desarrollo y hacia los empleados, dejando de manifiesto un marcado perfil humanitario. El liderazgo propio de Suecia está muy definido y reconocido internacionalmente por la literatura sobre el tema, y hoy en día es uno de los referentes respecto a un liderazgo participativo. El liderazgo en Suecia está compuesto por los perfiles Visionario, Participativo y orientado en equipo. El liderazgo sueco rechaza fuertemente características auto-proteccionistas, hasta el punto de convertirse en impedimentos críticos para el desarrollo de un liderazgo aceptable (anexos 4 y 5).

En la tabla 6 se resumen las características fundamentales que un líder español podría aplicar para su rápida adaptación a una compañía en Suecia.

Tabla 6. Medidas de un manager español para una rápida adaptación en Suecia.

- Utilizar reuniones periódicas y procesos democráticos en la toma de decisiones, ya que la exclusión en tales procesos de los subordinados es un elemento desmotivador crítico.
- Objetivos planificados a largo plazo.
- Remuneraciones a medio o largo plazo.
- Potenciar trabajo en equipo y grupos pequeños.
- Posibilidad de usar trabajos con alta rotación.
- Proporcionar feedback en estos equipos de trabajo.
- Posibilidad de plantear proyectos novedosos, ya que hay una mayor facilidad a la hora de trabajar por proyectos.
- Conversación más horizontal con los subordinados.
- Utilizar un lenguaje muy claro, preciso y directo, aunque en algunas situaciones pueda parecer rudo o desconsiderado.
- Comportamiento más formal y lenguaje menos expresivo con sus subordinados.
- Planificación de antemano mucho más precisa, y así evitar todo tipo de interrupciones o desajustes temporales, los cuales son muy desmotivadores para el staff.
- Proporcionar ayudas para la formación académica a nivel económico y a nivel de flexibilidad de la jornada laboral, ya que los subordinados dan mucha importancia a los títulos.
- Supervisión muy estricta de las condiciones laborales.
- Dar mayor libertad a los subordinados en el entorno de trabajo dejándole participar activamente en la planificación de sus tareas, adquisición del material que necesita, etc.
- Darle mucha independencia y facilidades para evitar excesivas conversaciones cara a cara mediante la posibilidad de trabajar fuera del entorno de trabajo inmediato.
- Promover campañas de concienciación del medio ambiente con el fin de mejorar la imagen corporativa de la compañía y la propia satisfacción de sus integrantes.

Resultados

- No utilizar medidas motivadoras tales como remuneraciones por rendimiento u horas extra.
- A cambio mejorar las condiciones sociales del trabajo utilizando reducciones de la jornada laboral, vacaciones extra, hacer el trabajo más fácil o posibilidad de trabajar desde casa.
- Potenciar la promoción del personal perteneciente a la compañía sobre el staff procedente del exterior.
- Dedicar más recursos a la anticipación de los posibles cambios que puedan suceder para aplicarlos rápidamente, dada su lenta adaptación.
- Diseñar buenos programas para la formación de los trabajadores ya que hay poca movilidad entre compañías.
- La orientación debe enfocarse hacia los resultados. Los directivos los van a exigir ya que las organizaciones suecas destacan por su orientación hacia los resultados.
- Evitar la crítica y el castigo por los errores y premiar los aciertos.
- Programar reuniones periódicas individuales y reuniones grupales para mejorar el ambiente de trabajo ya que la menor afectividad de los individuos pueden hacernos una idea equivocada de la situación real.
- Promover actividades de grupo en el tiempo libre.
- Dar información periódica sobre la actividad y los resultados de la empresa.
- Seguir una política de transparencia y evitar los secretos. Comunicar tanto la información positiva como la negativa.

3.4 Posteriores investigaciones.

A raíz de este estudio surgen una serie de incógnitas que en posteriores investigaciones sería interesante poder responder.

El estudio de este proyecto tiene un enfoque muy general. Sería muy interesante si todos estos análisis y encuestas se realizaran por sectores productivos o en una determinada muestra de empresas con unas características determinadas. Esto es debido a que por ejemplo una empresa dedicada a la alta tecnología posiblemente tenga unos valores y unos requisitos muy diferentes a una empresa que se dedica a la producción alimentaria (un sector más maduro y menos innovador) y por lo tanto la actuación del manager podría ser diferente.

Otro posible estudio podría ser referente a la diferencia en ciertas medidas de los diferentes estudios en el tema de las culturas nacionales. En los estudios de Hofstede hay notorias diferencias entre Suecia y España, y sin embargo en el proyecto GLOBE hay bastantes menos. Esto puede ser debido a dos razones principales. La primera es la diferencia temporal entre ambos estudios, ya que es de unos 30 años. La segunda es la orientación de ambos estudios, ya que los de Hofstede son enfocados desde el punto de vista de la sociedad en general y los del GLOBE desde un punto de vista managerial. Qué cambios sucedieron en esos años, si fueron determinantes o si los cambios se deben en gran medida al punto de vista managerial sería un tema muy interesante de estudio.

El análisis del management en mucha más profundidad es posiblemente el tema en el que más se podría profundizar. Qué medidas se utilizan en uno y otro país podrían ayudar a definir los perfiles del manager con mucha mayor exactitud.

También sería interesante llevar a cabo otra investigación sobre la cultura organizacional basándose en varias compañías privadas y no en las universidades como se ha realizado en dicho informe. Se podrían comparar y así poder saber como de representativa es la universidad sobre la cultura organizacional de dicho país. Además se podrían utilizar empresas de distintos sectores y así saber si estos son condicionantes de estas y en qué grado.

4. Bibliografía

- Arvonen y Lindell (1997). *The Nordic Management Style in Europe context*. Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. 26, No. 3.
- Barinaga, E. (2002). Levelling vagueness: A study of cultural diversity in an International Project Group. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Fourth Edition. New York: Basic Books.
- Bjerke, B. (1999). *Business leadership and culture*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, p. 395–425.
- Boyacigiller, N., Kleinberg, J., Phillips, M. E., & Sackmann, S. (2003). *Conceptualizing culture: elucidating the streams of research in international cross-cultural management*. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook of international management research* (2nd ed.), p. 99–167. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Brown, A. (1995) *Organizational culture*.
- Chevrier, S. (2003). *Cross-cultural management in multinational project groups*. *Journal of World Business*, p. 141–149.
- Chiavenato, I., (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mcgraw-hill, 8ª ed.
- Chrokar, J.S., Brodbeck, F.C., and House, R.J. (Eds.). (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Psychology Press
- Clifford, Geertz. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cummings, T.G., and Worley, C.G. (2005) *Organization Development and Change*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). Sweden: A modern project, a postmodern implementation. In D. J. Hickson (Ed.), *Management in Western Europe. Society, culture and organization in twelve nations*. p. 229–247. Berlin: Walter de Gruyter (de Gruyter Studies in Organization).
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.

Bibliografía

- Franke, R.H.; Hofstede, G.; and Bond, M.H. (1991). *Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note*. Strategic Management Journal, special issue (Summer 1991). p. 165-173.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Mexico.
- Giddens, A. (1991), *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*, Península, Barcelona.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, p. 9–21.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. Garden City. New York: Doubleday
- Hambrick, D. C., Canney-Davidson, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. (1998). *When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications*. Organization Studies, 181–206.
- Handy, C.B. (1978) *Understanding Organizations*, 1st Edn, Harmondsworth, Penguin Books
- Hanges P.J., House R.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc; 1 edition
- Harrison, R. and Stokes, H. (1992), *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer, San Francisco.
- Harvey, M., & Novicevic, M. (2002). *The hypercompetitive global marketplace: The importance of intuition and creativity in expatriate managers*. Journal of World Business, p. 127–138.
- Hatch, M.J. (1993) *The dynamics of organizational culture*. Academy of Management Review.
- Hellgren, B., & Löwstedt, J. (1997). *Tankens företag: Kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, Charles W. (1998). *International Business: Competing in the global marketplace* (2nd ed). Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (1994). *Uncommon sense about organizations. Cases, studies, and field observations*. London: Sage.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bibliografía

- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (1998). *Primus inter pares—Leadership and culture in Sweden*. Stockholm School of Economics: Centre for Advanced Studies in Leadership Research Paper Series.
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2001). *The production of outstanding leadership—An analysis of leadership images expressed in Swedish media*. *Scandinavian Journal of Management*, p. 67–85.
- Holmberg & Åkerblom, (2006). *Modelling leadership—Implicit leadership theories in Sweden*. *Scandinavian Journal of Management*.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). *Cross-cultural research on organizational leadership*. A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Kinicki, A., and Kreitner, R. (2003). *Organizational Behavior: Key Concepts*
- Kroeber, A.L. (1948). *Anthropology*. Harcourt and Brace, New York.
- Kroeber, A.L ; Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Paper of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Vol 47, No 1
- Lawrence, P., & Spytbey, T. (1986). *Management and society in Sweden*. London: Routledge.
- Levi-Strauss C. (1953). *Social Structure in A L. Kroeber* (ed.) *Anthropology Today*, Chicago University Press
- Lord, R.G.; Binning J.F.;; Rush, M.C.; and Thomas J.C. (1978) . The Effect of Performance Cues and Leader Behavior on Questionnaire Ratings of Leader Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*. p. 27-39.
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2001). *Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research*. *Leadership Quarterly*, p. 551–579.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- Merton, R. K. 1957. 'The Role Set: Problems in Sociological Theory'. *British Journal of Sociology*.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar; A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia: Klasika i Stil.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.141-148.
- Mortenson, P. J.(1991) "Swedes as Other see them"

Bibliografía

- Orloff, J. (2008). *Conflict and change. The Top Performer's Guide to Leadership*. 1 ed. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc..
- Philipsen, H., and Cassee, E.Y. (1965). *Verschillen in de wijze van leidinggeven tussen drie typen organisaties*. [Differences in the Manner of Management in Three Types Organizations]. *Mens en Onderneming*, p.172-184.
- Quinn, J.B. (1985). *Managing Innovation: Controlling Chaos*. *Harvard Business Review* (May-June 1985), p. 73-84,
- Raelin, J. (1991). *The clash of cultures: Managers managing professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). *The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China*. *Journal of International Business Studies*, 177–208.
- Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, and About 170 GLOBE Country Co-Investigators to be listed by name and institution. (2010) "*Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe*".
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.
- Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass ISBN 0-7879-7597-4
- Scholz, C. (1987). *Corporate Culture and Strategy- The Problem of Strategic Fit*. *Long Range Planning*, Vol 20, nº 4, p.78-87
- Schriesheim, CA.; Kinlcki, A.A.J.; and Schriesheim, J.F. (1979). The Effect of Leniency on Leader Behavior Descriptions, *Organizational Behavior and Human Performance*. p. 1-29.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G., & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*. p. 491–507.
- Søderberg, A.-M., & Björkman, I. (2003). From words to action? Socio-cultural integration initiatives in a crossborder merger. In A.-M. Søderberg, & E. Vaara (Eds.). *Merging across borders—People, cultures and politics*. Copenhagen: CBS Press.
- Søderberg, A.-M., & Vaara, E. (2003). Theoretical and methodological considerations. In A.-M. Søderberg, & E.Vaara (Eds.), *Merging across borders—People, cultures and politics*. Copenhagen: CBS Press.
- Swaidan, Z. y Hayes, L. (2005). *Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda*. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2 (March). p. 10-15

Bibliografía

- Triandis, H. (2004). *The many dimensions of culture*. Academy of management executive, Vol. 18. p. 88-93.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Tung, R. (1998). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review*, 23–37.
- Tylor, Edward. (1958 [1871]). *Primitive Culture*, New York: Harper & Row.
- Vaara, E., Risberg, A., Sørderberg, A.-M., & Tienari, J. (2003). Nation talk—The construction of national stereotypes in a merging multinational. In A.-M. Sørderberg, & E. Vaara (Eds.), *Merging across borders— People, cultures and politics*. Copenhagen: CBS Press.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1984). Occupational Communities: Culture control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, p. 287–365.
- Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In H. P. Sims, & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization— Dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 102–135.
- White, L.A. (1950). *The Individual and the Culture Process*, in Centennial, Washington, DC: American Association for the Advancement of Science. p 74-81.
- White, L. A. (1982). *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Ediciones Paidós Ibérica
- Yukl, G.A., (1989). *Leadership in Organisations*, 2d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Zaleznik A. (1992). *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard business review, March- April

Fuentes de internet

Definición de cultura, consultado el 9 de Marzo de 2011 desde la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

Minkov, M., Hofstede G., Hofstede G. J. & Vinken, H. (2008). *Values Survey Module 2008*. consultado el 11 de Marzo del 2011 desde la página web <http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/vsm-08.aspx>

Página web oficial de Geert Hofstede, consultada el 9 de Marzo de 2011 desde la página web <http://www.geert-hofstede.com/>

Bibliografía

Hofstede, G. (2009, junio). *Dimensionalizing cultures The Hofstede model in context*, consultado el 12 de Marzo de 2011 desde la página web http://orpc.iaccp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3Ageert-hofstede&catid=3%3Achapter&Itemid=15

Handy, C, (2008). *The Handy Guide to the Gurus of Management* © BBC Inglés / Charles Handy, consultado el 12 de Abril de 2011 desde la página web <http://downloads.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/handy/trompenaarsturner.pdf>

Página web oficial de Fons Trompenaars y Hampden-Turner, consultado el 21 de Marzo de 2011 desde la página web [http://www.7d-culture.nl/website/index.asp?="](http://www.7d-culture.nl/website/index.asp?=)

Gutterman, S (2010). *Trompenaar's and Hampden-Turners', seven dimension of cultures*, consultado el 21 de Marzo de 2011 desde la página web <http://alangutterman.typepad.com/files/cms---trompenaars-seven-dimensions.pdf>

Consulta sobre la geografía sueca consultado el 20 de Junio de 2011 desde la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Suecia>

Definición de proxémica de Hall, consultado el 25 de Mayo de 2011 desde la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Prox%C3%A9mica>

Definición de liderazgo, consultado el 27 de Abril de 2011 desde la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Definición de management, consultado el 2 de Mayo de 2011 desde la página web <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

Presentación de Fons Trompenaars el 10 de Abril de 2008 sobre el libro "Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity on Business", <http://www.7d-culture.nl/website/AboutTHT/Bios/FT.asp>

Relación entre cultura organizacional y rendimiento, *Organizational culture and Performance*, consultado el 25 de Abril de 2011 desde la página web www.sagepub.com/upm-data/9432_010384ch3.pdf

Página web del ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, consultado el 24 de Junio de 2011 desde el enlace http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Empresas%20espanolas%20en%20Suecia_18462_.pdf

Instituto nacional de estadística, consultado el 17 de Mayo de 2011 desde la página web www.ine.es

European statistics consultado el 17 de Mayo de 2011 desde la página web <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

Universidad de Zaragoza, consultado el 4 de Junio de 2011 desde la página web www.unizar.es

Universidad de Linköping, consultado el 4 de Junio de 2011 desde la página web www.liu.se

Universidad de Oviedo, consultado el 4 de Junio de 2011 desde la página web www.uniovi.es