

EVALUACIÓN DEL INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO HORIZONTAL Y VERTICAL EN LA SOCIEDAD CHILENA

Recibido: Junio 2008 | Aceptado: Octubre 2008

José I. Rojas-Méndez^a, Vilma Coutiño-Hill^b, Rabi S. Bhagat^c, Karen South Moustafa^d

Resumen

En esta investigación se analizan los patrones culturales del individualismo y colectivismo vertical y horizontal de los chilenos de acuerdo a la tipología propuesta por Triandis (1985). El diseño del estudio es del tipo descriptivo, y se aplicó el método de encuesta. La medición vía un cuestionario auto-administrado abarca un total de 588 empleados de tres organizaciones diferentes. Los resultados apoyan el hecho que las dimensiones de individualismo y colectivismo no se oponen entre sí, sino que co-existen o se complementan. La sociedad chilena sigue siendo colectivista, aunque se aprecia que el individualismo horizontal está emergiendo de manera importante. Los resultados también revelan que el colectivismo horizontal y vertical está significativamente asociado en forma positiva a la edad y a los años de trabajo con el empleador actual, y negativamente al nivel educacional alcanzado. La edad se asocia negativamente con el individualismo horizontal, mientras que el nivel educacional alcanzado lo hace también en forma negativa con el individualismo vertical. Las mujeres obtienen puntajes más altos en el individualismo horizontal mientras que los hombres lo hacen en el individualismo vertical. Mediante la aplicación de análisis de conglomerados fue posible agrupar a los entrevistados en cinco segmentos: *colectivistas independientes*, *colectivistas puros*, *colectivistas idiocéntricos*, *individualistas alocéntricos*, y *los renegados*. Finalmente se discuten las posibles causas e implicaciones de estos hallazgos.

Abstract

This research analyzes individualism and vertical and horizontal collectivism in Chile according to Triandis (1985) typology. This is a survey-based descriptive study, with a sample of 558 administrative employees of three different organizations. Results support the idea that individualism and collectivism are not opposite dimensions, that coexist and may complement each other. The Chilean society remains collectivist but horizontal individualism is emerging and becoming more important. Both vertical and horizontal collectivism are positively related with age, years worked in the same place, and negatively associated with educational level. Women get higher ratings of horizontal individualism and men get higher vertical collectivism ratings. Using cluster analysis five different segments were found: independent collectivists, pure collectivists, idiocentric collectivists, allocentric individualists and renegades. Finally, potential causes and implications of these findings are discussed.

^a Sprott School of Business, Carleton University, Canada

^b Sprott School of Business, Carleton University, Canada

^c Fogelman College of Business and Economics, The University of Memphis, Memphis, TN 38119, USA

^d Department of Management/Marketing, School of Business and Management, Indiana/Purdue University

Introducción

La cultura es el fundamento de las diferencias entre las sociedades, y para muchos, sigue siendo un enigma (Steers y Sanchez-Rubio, 2002). La cultura es para la sociedad lo que la memoria es para un individuo (Triandis, 1994, 1995, 2000, 2002), y las diferencias en los patrones culturales ejercen fuertes influencias moderadoras en el comportamiento organizacional (Bhagat et al, 2002). Aunque hay otras dimensiones de la cultura que también son relevantes, nos enfocamos aquí solamente en las dimensiones de individualismo y colectivismo, esta última es también llamada *comunitarismo* (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997).

La dimensión de individualismo-colectivismo ha adquirido prominencia desde su conceptualización en el trabajo realizado por Hofstede (1980).

Diversos investigadores han señalado que el individualismo-colectivismo es la característica más distintiva por medio de la cual las sociedades analizan y procesan el comportamiento social (Bhagat et al, 2003; Earley y Gibson, 1998; Erez y Earley, 1993; Hofstede, 1980, 1991, 1994; Triandis, 1989, 1990, 1994, 1995, 1998, 2000, 2004).

Individualismo y colectivismo

Los patrones sociales de individualismo y colectivismo son considerados conceptos, originalmente sociológicos y más recientemente psicológicos (Fijneman et al, 1996), de orden superior que explican los síndromes culturales (Earley y Gibson, 1998; Hofstede, 1980, 1991, 2001; Triandis, 1994, 1995, 1998), los cuales han sido definidos como creencias compartidas, actitudes, valores, normas, etc.

El individualismo es un patrón cultural donde los individuos están escasamente relacionados, se ven a sí mismos como independientes de los grupos, y están motivados por sus propias metas, preferencias, derechos, y necesidades. Según Hofstede (1980), el individualismo destaca la iniciativa individual y un mayor interés en sí mismo. Desde la perspectiva de este valor, la prioridad y las metas del individuo están por sobre las del grupo (Triandis 1989), enfatiza el hecho de contar con sí mismo, y la libertad de elegir (Bellah et al. 1985). Las culturas individualistas enfatizan los intereses personales y los de su familia inmediata, la autonomía personal, la privacidad, la auto-realización, la iniciativa individual, la independencia, y la toma de decisiones a nivel individual. Ejemplos de sociedades típicamente individualistas son Australia, Gran Bretaña, Canadá y los Estados Unidos (Darwish y Huber, 2003).

Por otra parte, el colectivismo es un patrón cultural donde los individuos están estrechamente relacionados, y se ven a sí mismos como dependientes y leales a los grupos a los que pertenecen, por lo que están altamente motivados por las metas, preferencias, derechos, y necesidades grupales. El colectivismo prioriza las metas del grupo por sobre las del individuo. La conformidad y la armonía del individuo con el grupo son cosas importantes, por lo que el individuo está definido en relación con el grupo (Triandis 1994). En el colectivismo se destaca el compartir, el deber y las obligaciones con otros (Hofstede 1980). En las culturas colectivistas se aprecia una dependencia emocional hacia los grupos u organizaciones a las que se pertenece, y la aceptación tácita de menos privacidad. Como sociedades típicamente colectivistas se menciona a China, Hong Kong, India, Japón, Paquistán y Taiwán (Darwish y Huber, 2003).

Entre las características más importantes por las que se puede explicar las diferencias entre el colectivismo y el individualismo es que, el primero se asocia con el *contexto*, y el segundo con el *contenido*. Por lo tanto, al comunicarse los colectivistas prestan más atención al *cómo* se dice algo (tono de la voz, ademanes, gestos, etc.), que al *qué se dice*. Desde el punto de vista de la gestión también se observan diferencias entre las culturas colectivistas e individualistas. En las colectivistas los ejecutivos tienden a estar más preocupados por las relaciones interpersonales. Mientras que en las individualistas prima la importancia de la productividad y el desempeño (Triandis, 2004).

En su trabajo seminal, Hofstede (1980) clasifica a los chilenos como colectivistas, y los ubica en una posición similar a la de países como México, Portugal, Hong Kong, Singapur, Tailandia, Taiwán, Perú, Paquistán, Colombia, y Venezuela. Sin embargo, con base en estudios más recientes se ha postulado que en la sociedad chilena se está reduciendo de manera importante el colectivismo, y en su lugar está emergiendo el individualismo (Fernandez et al, 1997). Según Rodríguez et al (1999) el individualismo es una característica propia de los chilenos, que tiene sus raíces en el fatalismo que hace pensar que cada uno se las debe arreglar como sea. Sin embargo, parece ser contraproducente el hecho que en un país como Chile, que se declara en un 70% Católico (Censo INE, 2002), vaya en disminución el espíritu comunitario que es propio de las culturas colectivistas, y que es precisamente promovido por el catolicismo. Estudios recientes indican que las culturas católicas latinas junto con las del Asia Pacífico obtienen consistentemente puntajes más bajos

en individualismo que las culturas clasificadas como protestantes en el mundo occidental (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997).

En sus comienzos, Hofstede (1980) propuso el índice de individualismo, con el colectivismo e individualismo concebidos como los extremos de un continuo. Por tanto, las culturas nacionales fueron definidas como adheridas a un extremo o al otro extremo (o en alguna zona intermedia entre ambas). Sin embargo, los investigadores gradualmente han sentido la necesidad de moverse desde una concepción unidimensional, a una bi-dimensional y finalmente a aceptar una perspectiva multidimensional del colectivismo e individualismo (Triandis, 1995; Singelis et al, 1995; Gouveia et al, 2003). Además, diversos autores apoyan el hecho que las dimensiones de individualismo y colectivismo no se oponen entre sí, sino que más bien pueden co-existir o hasta complementarse (Sinha y Tripathi, 1994; Trompenaars y Hampden-Turner, 1997). El individualismo y colectivismo son constructos diferentes pero no independientes entre ellos, por lo que la polaridad propuesta por Hofstede (1980) se aceptaría como una excepción más bien que como un regla (Gouveia et al, 2003).

Estudios recientes sugieren que dentro de cada cultura hay individuos que son *idiocéntricos* ya que piensan, sienten y actúan como las personas que pertenecen a culturas individualistas. Así también, existen individuos que son *alocéntricos* al pensar, sentir, y actuar como las personas que pertenecen a las culturas colectivistas (Triandis, 2004).

Individualismo y Colectivismo Horizontal y Vertical

Triandis (1995) propuso que tanto el individualismo como el colectivismo podrían ser mejor conceptualizados como constructos *politéticos* en lugar de *monotéticos* según el planteamiento de Hofstede (1980). Una dimensión es *monotética* cuando esta se define por un conjunto de atributos que son necesarios y suficientes para pertenecer a una clase o categoría. Por lo tanto, para poder ser incluido en cierto grupo hay que reunir todos y cada uno de los requisitos considerados. Así, como se muestra en la Figura 1, bajo el enfoque de Hofstede (1980) los individuos que son clasificados dentro de un mismo grupo deben reunir las mismas características, de lo contrario pasan a formar parte de otro grupo. Por otra parte, una clase es *politética* (ver Figura 1, enfoque de Triandis, 1995) cuando un individuo que pertenece a esa clase reúne solo algunos de los de atributos o propiedades del total que define a esa clase.

Triandis (1995) argumenta que así como en zoología uno necesita dos o más atributos para definir un *filum* o división que a su vez se divide en clases (Triandis, 2002: 23), también deberíamos esperar la existencia de otros atributos indicativos que nos dieran información adicional y específica para definir las variaciones en individualismo y colectivismo. Una concepción *politética* ayudaría a entender, por ejemplo, por qué Hofstede (1984) encontró muy difícil determinar si las culturas de España e Israel eran en realidad individualistas o colectivistas dado sus puntajes alrededor de la media en el continuo propuesto con extremos de individualismo y colectivo. Sin embargo, no se debe desconocer que las dimensiones de verticalidad y horizontalidad sugeridas por Triandis (1995) están estrechamente relacionadas con la dimensión de *distancia de poder* propuesta por Hofstede (1980).

Figura 1: Constructos Politéticos versus Monotéticos

		Atributos del Individualismo/Colectivismo								
		A	B	C	D	E	F	G	H	
Individuos	1	+	+	+						Enfoque Politético de Triandis (1995)
	2	+	+		+					
	3	+			+					
	4		+	+	+					
	5					+	+	+		Enfoque Monotético de Hofstede
	6					+	+	+		
	7					+	+		+	
	8					+	+		+	
	:									
	:									
n										

Según Triandis (1995, 2002) se puede calificar las culturas colectivistas como colectivistas horizontales (CH), caracterizadas por la igualdad y la cooperación, que es la esencia de este patrón cultural (Yoo, 2001; Gouveia et al, 2003), y como colectivistas verticales (CV), donde los individuos se sienten interdependientes de los demás, al mismo tiempo que diferentes entre

ellos. Aquí es importante sacrificarse por los demás y demostrar un sentido del deber, particularmente para los familiares o grupos muy cercanos, pero se aceptan las desigualdades entre los miembros del grupo (Yoo, 2001; Gouveia et al, 2003).

Tanto los *kibbutz* como las culturas del medio oriente y sudeste asiático son predominantemente colectivistas, pero hay diferencias significativas en la forma en que en estas sociedades se manifiesta el colectivismo. En la cultura de los *kibbutz*, el yo es interdependiente con otros, y todos los miembros del grupo son vistos como iguales. Por otra parte, en las culturas del medio oriente, y sudeste asiático como China, Japón, Indonesia, y Singapur, el yo es también interdependiente con otros, pero no todos los miembros del grupo son iguales – los miembros del grupo esperan que un miembro mayor del grupo se diferencie a sí mismo en estatus de los demás.

El CV caracteriza a culturas tradicionales como las áreas rurales de China e India (Triandis, 2004).

El constructo de individualismo también se puede entender de mejor forma al usar las dimensiones de horizontalidad (IH) y verticalidad (IV). El IH es un patrón cultural donde se postula un “yo” autónomo, acompañado de auto confianza extrema y un fuerte sentido de *unicidad* (Gouveia et al, 2003), pero el individuo tiene un estatus más o menos igual que los demás del grupo. Australia y los países escandinavos son un claro ejemplo de culturas individualistas horizontales (Daun, 1991; Triandis, 2002, 2004). En cambio, y aunque en el patrón cultural del IV también se postula un “yo” autónomo, esta vez lo individuos se ven diferentes unos a otros y por tanto se espera y aceptan las desigualdades. La orientación al logro (Gouveia et al, 2003) y el competir para demostrar ser mejor que otros es una característica altamente deseada por los individualistas verticales (Triandis, 2002). Por ejemplo,

Estados Unidos es un país donde el individualismo vertical es muy fuerte, y se manifiesta en la diferenciación que hace en estatus social cada individuo de los demás.

En muchos grupos u organizaciones en los Estados Unidos “ser el mejor” es importante, por eso es fácil darse cuenta que la letra mayúscula más utilizada es la “I” (“yo” en inglés) en lugar de la palabra “we” (“nosotros” en inglés).

La gran mayoría de las investigaciones en este tema se han llevado a cabo en países de Asia y Norteamérica, por lo que no ha sido posible comprobar la validez externa de los principales hallazgos (Triandis, 2004). En el caso particular de Chile no hay evidencia de estudios de dominio público que aborden el tema del

colectivismo e individualismo desde la perspectiva horizontal y vertical, por lo que iniciar una línea de investigación en esta área constituye un aporte. Por lo tanto, el objetivo general de este estudio es analizar la presencia de estas dimensiones culturales en la sociedad chilena y así aportar evidencia empírica que permita responder a la pregunta si todavía los chilenos son representados por el pronombre plural “nosotros”, o tal como lo propone Rodríguez et al (1999), el “yo autónomo” lo ha reemplazado. Este estudio permitirá además someter a prueba la validez externa o generalización de los constructos propuestos por Triandis (1995) y operacionalizados por Singelis et al (1995). El estudio está enfocado en individuos que ya están insertos en el ámbito laboral tanto privado como público.

A su vez, el problema específico que se investiga en este estudio es la posible relación significativa entre un conjunto de variables demográficas y las dimensiones de individualismo y colectivismo horizontal y vertical.

Metodología

En este estudio se aplicó un diseño descriptivo y como método se utilizó la encuesta. Para asegurar una muestra variada de empleados los autores contactaron tres diferentes organizaciones con una nómina de más de 200 empleados cada una: una privada (P), un municipio de una ciudad capital de región (M), y un hospital público base en una capital regional (H). La técnica utilizada fue un cuestionario impreso auto-administrado. A cada empleado se le hizo llegar un cuestionario, el que debería retornar a la unidad de recursos humanos de su respectiva organización dentro de la semana siguiente. El período de recolección de datos fue el segundo semestre de 2003.

Muestra

Los sujetos entrevistados son los empleados de las tres organizaciones descritas anteriormente, los que en total alcanzaron a 588 (P=234; M=145; H=209). En total se distribuyeron 841 cuestionarios, alcanzando una tasa de respuesta total de 70%, la que a nivel de organización se desglosa como sigue: H = 52%, M = 72% y P = 98%. La Tabla 1 revela que la muestra incluye tanto hombres (n=261) como mujeres (n=321), empleados de todos los grupos etareos (19 a 74 años), en donde un 50% de ellos es menor o igual a 39 años. Menos del 6% de la muestra no ha terminado la enseñanza media y sólo un 23% tiene título universitario o postgrado terminado. Los tipos de trabajo realizados por los entrevistados refleja adecuadamente lo que es una

estructura piramidal, en donde sólo un 4% se desempeña a nivel gerencial o de nivel superior, un 19% corresponde a mandos medios y supervisores de primer nivel, y el resto a trabajadores administrativos, técnicos o de servicios menores.

Tabla 1: Perfil de la Muestra

Características	Frecuencia	%
Edad		
< 20 años	3	0.5
20 – 24 años	31	5.3
25 – 29 años	89	15.1
30 – 34 años	106	18.0
35 – 39 años	65	11.1
40 – 44 años	62	10.5
45 – 49 años	63	10.7
50 – 54 años	74	12.6
55 – 59 años	45	7.7
= 60 años	32	5.4
Sin Información	18	3.1
Sexo		
Masculino	261	44.4
Femenino	321	54.6
Sin Información	6	1.0
Estudios Académicos alcanzados		
Educación Media Incompleta	33	5.6
Educación Media Completa	198	33.7
Estudios Técnicos de Nivel Superior	211	35.9
Título Universitario	132	22.4
Postgrado	3	0.5
Sin Información	11	1.9
Tipo de Trabajo		
Gerencial o de Nivel Superior	25	4.3
Mandos Medios	72	12.2
Supervisor de Primer Nivel	39	6.6
Administrativo, técnico o personal de servicios	434	73.8
Sin Información	18	3.1

Escalas de Medición

Para medir el individualismo y colectivismo en sus dimensiones horizontal y vertical se utilizó la escala de

32 afirmaciones desarrollada por Singelis et al (1995). La traducción y adaptación de la escala desde el idioma inglés al español fue llevada a cabo por dos de los autores que son bilingües y cuya lengua materna es español, y luego validada por un traductor bilingüe cuya lengua materna es el inglés, de modo que la equivalencia de los contenidos de cada afirmación estaría garantizada.

La escala de Singelis et al (1995) tiene cuatro sub-escalas: colectivismo horizontal (HC), colectivismo vertical (CV), individualismo horizontal (IH) e individualismo vertical (IV); cada una compuesta de ocho afirmaciones. A los entrevistados se les pidió que indicaran el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones en una escala de 1 a 7, donde 7 indicaba estar muy de acuerdo. El CH incluye afirmaciones como “mi felicidad depende mucho de la felicidad de los que me rodean” y “para mí, el placer significa pasar tiempo con otras personas”. El CV se basa en afirmaciones tales como “yo usualmente suelo sacrificar mi interés personal por el beneficio de los demás” y “es mi deber cuidar de mi familia, incluso cuando tengo que sacrificar lo que quiero”. El IH se representa por afirmaciones como “ser un individuo único es importante para mí” y “yo prefiero depender de mí mismo que de los demás”. Finalmente, el IV incluye afirmaciones tales como “sin competencia no es posible tener una buena sociedad”, y “para mí es importante hacer mi trabajo mejor que los demás”. Estas sub-escalas han mostrado niveles aceptables de confiabilidad medidos a través del Alfa de Cronbach (Singelis et al, 1995): Individualismo Horizontal ($\alpha = 0.60$ a 0.72); Individualismo Vertical ($\alpha = 0.71$ a 0.75); Colectivismo Horizontal ($\alpha = 0.69$ a 0.77); y Colectivismo Vertical ($\alpha = 0.65$ a 0.68).

Análisis y resultados

El primer análisis está relacionado con la verificación de la confiabilidad y validez de los cuatro constructos bajo estudio. La Tabla 2 muestra los coeficientes de confiabilidad medidos a través del Alfa de Cronbach y las correlaciones entre el colectivismo e individualismo horizontal y vertical. En general, las escalas exhiben un nivel aceptable de confiabilidad variando desde 0.61 para el colectivismo vertical hasta 0.69 para el individualismo horizontal. Las cuatro escalas cumplen con validez facial, y la validez de contenido se sustenta en la revisión de la literatura presentada previamente (Triandis, 1995, 2002). Una prueba de la validez discriminante es investigar si el coeficiente de correlación entre una escala y otra, por ejemplo entre individualismo

horizontal y colectivismo vertical, es inferior al coeficiente Alfa de Cronbach de cada una de las escalas (Andaleeb, 1995; Gaski y Kevin, 1985). Los resultados desplegados en la Tabla 2 permiten comprobar que las cuatro dimensiones bajo estudio cumplen con la validez discriminante.

Tabla 2: Puntajes en Individualismo y Colectivismo Vertical y Horizontal

Dimensión	α	Media	Desv. Est.	n	1	2	3	4
1. Colectivismo Horizontal	.64	5.80	.679	583	1.000			
2. Colectivismo Vertical	.61	5.79	.673	586	.479**	1.000	1.000	
3. Individualismo Horizontal	.69	5.36	.908	585	.094*	.205**		
4. Individualismo Vertical	.63	3.87	.927	586	.111**	.270**	0.309**	1.000

La Tabla 2 muestra los resultados agregados obtenidos por los empleados de las tres organizaciones consideradas en el estudio. Claramente se observa que las dimensiones que logran los puntajes más altos son aquellas relacionadas con el colectivismo aunque no hay diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones horizontal ($X_{CH} = 5.80$) y vertical ($X_{CV} = 5.79$).

El Individualismo vertical es la dimensión que obtiene el puntaje más bajo ($X_{IV} = 3.87$) y el Individualismo Horizontal se presenta muy cercano a las dimensiones de colectivismo ($X_{IH} = 5.36$), presentando entre ambas dimensiones una diferencia de 1.4964 que es estadísticamente significativa ($p \leq 0.001$).

Como se aprecia en la Tabla 2, las cuatro dimensiones están relacionadas significativamente y de manera positiva entre ellas. Sin embargo, los coeficientes más altos se dan entre las dos dimensiones de colectivismo, seguidas por las dos de individualismo. Las dimensiones de verticalidad y horizontalidad siguen siendo significativas, pero a niveles menores. Esto indica que más que estar en polos opuestos o ser constructos aislados o independientes, el colectivismo e individualismo horizontal y vertical co-existen y se complementan.

Para explorar las asociaciones entre las dimensiones de colectivismo e individualismo vertical y horizontal con algunas variables demográficas, se realizaron varias pruebas de hipótesis.

Género. La Tabla 3 muestra los resultados de la prueba T de diferencia de medias entre las respuestas

dadas por los hombres y las mujeres para cada uno de los cuatro constructos bajo estudio. En el colectivismo vertical no se perciben diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero sí en el colectivismo horizontal.

En las dimensiones de individualismo las diferencias son significativas. Así, las mujeres muestran más colectivismo horizontal ($p \leq 0.05$) e individualismo horizontal ($p \leq 0.01$), mientras que los hombres se destacan en el individualismo vertical ($p \leq 0.01$).

Tabla 3: Prueba T de Diferencia de Medias para la variable "sexo"

Dimensión y Sexo	n	Media	Diferencia
Colectivismo Horizontal			
Hombres	247	5.75	0.12*
Mujeres	297	5.87	
Individualismo Horizontal			
Hombres	251	5.23	0.24**
Mujeres	307	5.47	
Colectivismo Vertical			
Hombres	253	5.84	0.10
Mujeres	302	5.74	
Individualismo Vertical			
Hombres	254	3.99	0.24**
Mujeres	307	3.75	

** Significativo a $p \leq 0.01$
* Significativo a $p \leq 0.05$

Edad. La variable edad se correlaciona positivamente con el colectivismo horizontal ($r = 0.177$; $p \leq 0.01$) y vertical ($r = 0.186$; $p \leq 0.01$), y negativamente con individualismo horizontal, aunque con un nivel menos significativo que el mostrado por las correlaciones anteriores ($r = -0.085$; $p \leq 0.05$). No hay una correlación significativa entre la edad y el individualismo vertical.

En consecuencia, a mayor edad mayor tendencia al colectivismo, mientras que a menor edad se evidencian rasgos de individualismo pero solo de tipo horizontal.

Educación. A mayor nivel educacional alcanzado menor es la tendencia al colectivismo tanto vertical como horizontal (ver Tabla 4). Un resultado que sorprende es que también es significativo el nivel de educación y la tendencia al individualismo vertical, en el sentido que a mayor nivel educacional alcanzado menor es la tendencia al individualismo. Uno podría haber esperado exactamente lo contrario. No hay diferencias significativas entre el individualismo horizontal y el nivel educacional.

Tabla 4: Prueba ANOVA para la variable “nivel educacional”

Dimensión y Nivel Educativo	n	Media	Valor F
Colectivismo Horizontal			
Educación Media Incompleta	31	6.05	3.824*
Educación Media Completa	177	5.89	
Estudios Técnicos de Nivel Superior	202	5.75	
Título Universitario, Maestría, Magíster o Master	130	5.71	
Individualismo Horizontal			
Educación Media Incompleta	32	5.43	0,540
Educación Media Completa	186	5.33	
Estudios Técnicos de Nivel Superior	202	5.44	
Título Universitario, Maestría, Magíster o Master	133	5.35	
Colectivismo Vertical			
Educación Media Incompleta	31	6.10	5.169**
Educación Media Completa	181	5.87	
Estudios Técnicos de Nivel Superior	205	5.74	
Título Universitario, Maestría, Magíster o Master	133	5.67	
Individualismo Vertical			
Educación Media Incompleta	30	4.30	3,914**
Educación Media Completa	188	3.93	
Estudios Técnicos de Nivel Superior	203	3.81	
Título Universitario., Maestría, Magíster o Master	134	3.74	

** Significativo a $p \leq 0.01$
 * Significativo a $p \leq 0.05$

Años de trabajo con el empleador actual. Al calcular el coeficiente de correlación de Pearson se obtienen correlaciones positivas y significativas sólo en el caso de las dimensiones de colectivismo horizontal ($r = 0.138$; $p \leq 0.01$) y vertical ($r = 0.180$; $p \leq 0.01$). Esto pudiese indicar que los individuos colectivistas tienden a permanecer por más tiempo con un mismo empleador reduciendo así la rotación del personal al interior de las organizaciones. Esta relación ya ha sido planteada previamente (Triandis, 2004), ya que se ha observado que, considerando todo lo demás constante, los empleados que son colectivistas son más leales, están más comprometidos, y tienen una menor probabilidad de abandonar las organizaciones para las cuales trabajan, si se les compara con los empleados típicamente individualistas.

Tipo de Organización. Los resultados de la prueba ANOVA para los promedios obtenidos por los individuos provenientes de las tres organizaciones consideradas en el estudio se muestran en la Tabla 5. La única diferencia significativa se presenta en el colectivismo horizontal, el cual refleja que los individuos que se desempeñan en el rubro hospitalario obtienen puntajes más altos en esta dimensión, seguidos por los empleados municipales, y

finalmente los del sector privado.

Tabla 5: Prueba ANOVA para la variable “Tipo de Organización”

Dimensión y Tipo de Organización	n	Media	Valor F
Colectivismo Horizontal			
Empresa Privada	220	5.70	5.536**
Municipio	136	5.81	
Hospital	194	5.92	
Individualismo Horizontal			
Empresa Privada	222	5.37	0.938
Municipio	141	5.28	
Hospital	201	5.41	
Colectivismo Vertical			
Empresa Privada	228	5.70	2.894
Municipio	140	5.83	
Hospital	193	5.85	
Individualismo Vertical			
Empresa Privada	227	3.87	0.004
Municipio	142	3.87	
Hospital	197	3.86	

** Significativo a $p \leq 0.01$

Segmentando por Colectivismo e Individualismo Horizontal y Vertical. Para hacer una comparación relativa entre la dispersión de los cuatro constructos se

utilizará el coeficiente de variación ($CV_{ar} = (s / \bar{x}) * 100$). Este indica que los constructos relacionados con el colectivismo tienen dispersiones relativas significativamente más pequeñas ($CV_{arCH} = 11.7\%$; $CV_{arCV} = 11.6\%$) que aquellas pertenecientes a las dimensiones de individualismo ($CV_{arIH} = 16.9\%$; $CV_{arIV} = 23.9\%$). Las diferencias significativas en la dispersión de los puntajes entre individualismo y colectivismo horizontal y vertical, nos indican que existen grupos de individuos que se ven a sí mismos muy diferentes en las dimensiones bajo estudio. Por esta razón, aplicaremos un análisis de conglomerados “K-Medias”, que permite en este caso agrupar los individuos en función del parecido o similitud existente entre ellos. La aplicación del análisis de conglomerados indica que la solución con cinco grupos es la mejor agrupación de los individuos en segmentos significativos (ver Tabla 6). Para predecir la membresía de los individuos en cada uno de los cinco grupos determinados (variable dependiente) con base en las cuatro variables independientes (CH, CV, IH, IV) se utilizó el análisis discriminante, el cual arrojó que las funciones canónicas pueden predecir un 97.8% de la pertenencia de los casos a los distintos segmentos en forma correcta. Este resultado es considerado muy bueno. Tomando como base los resultados presentados en la Tabla 6, los cinco segmentos o grupos de individuos pueden describirse como sigue.

Tabla 6: Segmentos de Individualismo/Colectivismo (Medias Aritméticas[#]) y Test ANOVA

Clusters	Frecuencia	%	CH	IH	CV	IV
1	112	22.0	5.98	5.87	5.96	3.19
2	77	15.1	6.07	4.26	6.02	3.72
3	143	28.0	6.16	5.90	6.25	4.73
4	118	23.11	5.28	5.49	5.33	4.25
5	60	1.8	5.35	4.32	5.04	2.68
Total	510*	100	5.80	5.36	5.79	3.87
ANOVA (F value)			65.72**	173.02**	105.43**	204.71**

* Se perdieron 78 casos debido a respuestas incompletas.

** Significativo a $p <= 0.01$

El rango de la escala Likert fue de 1= Muy en Desacuerdo a 7 = Muy de Acuerdo.

Segmento 1 (Colectivistas Independientes). Este segmento incluye al 22% de los entrevistados. En

general, presentan altos puntajes en colectivismo horizontal y vertical, y además un puntaje similar en individualismo horizontal, pero muy bajo en individualismo vertical. Los miembros de este grupo se sienten colectivistas, pero demandan ciertos grados de independencia propia de la dimensión de individualismo horizontal. La edad promedio de los individuos de este grupo es de 38.5 años. Un 30% de las mujeres entrevistadas se clasificó en este grupo, porcentaje que se reduce al 13% en el caso de los hombres¹. En este segmento se concentra un 24% de quienes poseen título o grado universitario. Los individuos agrupados en este segmento tienen en promedio, junto con el segmento 4, la menor cantidad de años trabajando con el mismo empleador (= 12.5 años).

Segmento 2 (Colectivistas Puros). Representa al 15% de los entrevistados. Los miembros de este grupo se caracterizan por obtener los puntajes más altos en colectivismo horizontal y vertical y puntajes más bajos que el promedio en individualismo horizontal y vertical.

Este segmento tiene en términos comparativos el promedio más alto de edad entre todos los segmentos: 42.6 años; y también uno de los promedios más altos en número de años trabajando con el mismo empleador (= 14.7 años). Proporcionalmente, en este segmento junto con el segmento 5, se concentran los individuos que tienen menos educación seglar.

Segmento 3 (Colectivistas Idiocéntricos). Es el segmento más numeroso, concentrando un 28% del total de los entrevistados, quienes obtienen los puntajes más altos en las cuatro dimensiones (CH, CV, IH, IV). Esto significa que estos individuos además de mostrar un alto grado de colectivismo horizontal y vertical, reflejan al mismo tiempo una mayor tendencia a ser independientes y competitivos cuando se les compara con los miembros de los otros segmentos. Aunque en las pruebas de hipótesis estadísticas no resultó ser una variable significativa, es interesante destacar que este es el grupo que captura el mayor porcentaje de individuos en

¹ Los porcentajes están calculados en base al total de la muestra que reúne o presenta la misma característica, y no en términos de los individuos que quedaron clasificados en el mismo grupo o segmento.

Así, por ejemplo, cuando se habla del 30% de las mujeres en el segmento 1 no se refiere a que 30% del segmento esté compuesto de mujeres, sino a que en el segmento se agruparon 82 de las 273 mujeres que participaron del estudio con información completa, lo que representa un 30%.

posiciones de autoridad dentro de las organizaciones desde mandos medios hacia arriba. Este grupo reúne al 31% de los varones entrevistados, siendo éste y el segmento 4, los que destacan en este punto. Junto a los individuos del segmento 4, aquí se agrupa la mayor cantidad de empleados del sector privado (27%). Son, en promedio, los de mayor edad (= 42.4 años), los que más años llevan trabajando con el mismo empleador (= 15 años) y un 24% de ellos poseen título o grado universitario

Segmento 4 (Individualistas Alocéntricos). Los miembros de este segmento representan al 23% del total de entrevistados, y al 26% del total de varones incluidos en la muestra. Proporcionalmente, en este segmento, se concentran los individuos que tienen mayor educación seglar (27%). En este grupo, al igual que el segmento 3, se concentra la mayor proporción de individuos que trabaja en el sector privado (27%). Este segmento se destaca por obtener puntajes por sobre la media general en las dos dimensiones de individualismo, y los puntajes más bajos en colectivismo, junto con el segmento 5. Aquí se agrupan en promedio los individuos más jóvenes (= 38.4 años)

Segmento 5 (Renegados). En general este segmento agrupa a los individuos que obtienen los puntajes más bajos en todas las dimensiones, y representan un 12% de la muestra total, porcentaje que se mantiene invariable al interior de cada una de las tres organizaciones consideradas en el estudio. Su característica más distintiva es el fuerte rechazo al individualismo vertical, dimensión en la que alcanzan una media de 2.68 en la escala Likert de 7 puntos. Aunque en promedio este grupo es uno de los más jóvenes (= 38.6 años), agrupa a los individuos que tienen menos educación seglar (solo un 15% posee un grado o título universitario), y representa la menor proporción de individuos en puestos de autoridad en la pirámide organizacional (solo un 9% en mandos medios o gerenciales).

Conclusiones

A la luz de los resultados, la sociedad chilena sigue siendo colectivista, no existiendo diferencias entre las dimensiones horizontal y vertical, aunque los puntajes obtenidos en cada dimensión distan un poco de estar cerca del extremo que describiría el acuerdo con el colectivismo pleno. Por otra parte, se aprecia que el individualismo emerge de manera importante a través de la dimensión horizontal, al obtener puntajes levemente inferiores a las dos dimensiones de colectivismo. Sin duda, el individualismo vertical es rechazado por la

mayoría de los entrevistados recibiendo éste un puntaje que denota claramente el desacuerdo con esta dimensión.

Los coeficientes de variación para cada una de las cuatro dimensiones bajo estudio revelaron un grado importante de dispersión de los datos, particularmente en el caso del individualismo. Estos resultados sugirieron la búsqueda de segmentos con base en las cuatro dimensiones. Así al utilizar el análisis de conglomerado surgieron cinco segmentos o grupos que podrían reflejar lo que está ocurriendo al interior de la sociedad chilena en términos del individualismo-colectivismo: *colectivistas independientes, colectivistas puros, colectivistas idiocéntricos, individualistas alocéntricos, y los renegados.*

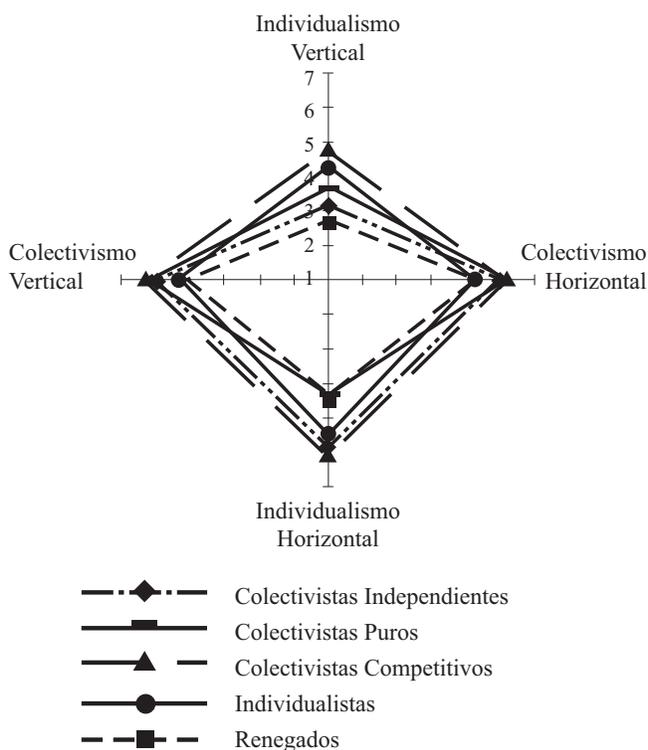
El colectivismo horizontal se relaciona positivamente con las variables “edad” y “años de trabajo con el empleador actual” y negativamente con los niveles de educación seglar alcanzados. Las mujeres muestran más colectivismo horizontal que los hombres; y también los que trabajan en el hospital público comparados con los que lo hacen en el municipio y el sector privado. El colectivismo vertical está significativamente asociado en forma positiva a la “edad” y a los “años de trabajo con el empleador actual” y negativamente al nivel educacional alcanzado. Son precisamente estas últimas tres variables demográficas las que explican transversalmente el colectivismo, al surgir como importantes en la presencia de las dimensiones horizontal y vertical de este patrón cultural.

El individualismo no presenta relaciones significativas y homogéneas de manera transversal (es decir, tanto para el individualismo vertical como para el horizontal). Lo más relevante es que la variable “edad” se asocia negativamente con el individualismo horizontal y que la variable “género” incide en el tipo de individualismo demostrado. Así, las mujeres obtienen puntajes más altos en el individualismo horizontal mientras que los hombres lo hacen en el individualismo vertical.

Discussion

Los resultados obtenidos en este estudio difieren de los planteados por Rodríguez et al (1999: 228) quienes afirman que el “*individualismo es una característica propia del chileno*”. Según el presente estudio el colectivismo sigue muy presente en la sociedad chilena, aunque se evidencian signos de que el individualismo está emergiendo de manera importante, pero sólo en su dimensión horizontal. Esta tendencia se aprecia en la Figura 2, donde se representan en un gráfico radial los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de colectivismo e individualismo por los cinco segmentos

de la población. Todos los segmentos se extienden hacia los extremos colectivistas, pero en cuanto al individualismo se aprecia una distribución mucho más achatada y por ende más lejana de los extremos. No obstante, se vislumbra claramente la tendencia hacia el surgimiento de un individualismo horizontal, al menos en algunos segmentos de la muestra. Las diferencias entre los cinco segmentos identificados en este estudio no se darían por el colectivismo ya que todos obtienen puntajes relativamente altos en las dimensiones horizontal y vertical, sino que por los rasgos individualistas que pueden estar poco o medianamente presentes.



Globalmente, un 65% de la muestra presenta fuertes rasgos de colectivismo, aunque en algunos casos se percibe el surgimiento de rasgos individualistas ya sea el ser independiente, o el estar dispuesto a competir con otros. El individualismo se ve de forma clara sólo en un 23% del total de la muestra. Estos resultados se enmarcan dentro de los rangos que señala Triandis (2004) en el sentido que las culturas colectivistas, como sigue siendo la chilena, tienen entre 30 y 100% de individuos *alocéntricos* (es decir, que piensan, sienten, y actúan como individuos colectivistas); y al mismo tiempo poseen entre 0 y 35% de *idiocéntricos* (es decir, que piensan, sienten, y actúan como individuos pertenecientes a culturas individualistas).

Por otra parte, dado estos resultados, sería un error concluir que los individualistas no se preocupan por la comunidad, o que los colectivistas no poseen ningún rasgo individualista. Estas dimensiones ya no se entienden como opuestas sino complementarias. Otros estudios han encontrado que las personas que crecieron en una cultura colectivista, y que luego han vivido por varios años en países identificados fuertemente con el individualismo obtienen altos puntajes tanto en colectivismo como individualismo (Yamada y Singelis, 1999). La presencia simultánea de colectivismo e individualismo en una misma persona la hace estar más equipada para ajustarse y tratar de manera exitosa con las adversidades. Es como si se pudiese aplicar el argumento financiero de que para reducir el riesgo es mejor invertir en una cartera diversificada (Triandis, 2004). Por tanto, el que una cultura o persona sea individualista y/o colectivista dependerá de la situación que se esté viviendo en un lapso de tiempo de la vida o de la historia, lo que no impide clasificarla en atención a la(s) dimensión(es) predominante(s) existentes al momento de la medición.

¿Cuáles podrían ser las causas de la creciente presencia del individualismo, particularmente del tipo horizontal, en la sociedad chilena? Esta tendencia puede estar influenciada por diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

1. Los mayores niveles de educación secular. Diversos estudios han demostrado la relación directa entre individualismo y nivel educacional. A medida que los individuos tienen mayor educación aspiran y obtienen trabajos mejor remunerados, por lo que se reduce la dependencia financiera con el grupo (por ejemplo, padres, hermanos, etc.). El chileno todavía suele participar en actividades colectivas pero disfruta más cuando el éxito es para él mismo. Por ejemplo, el comportamiento del chileno en el grupo es colectivista cuando no hay nada importante para él, pero extremadamente individualista cuando se trata de cosas importantes para él mismo como el éxito en el trabajo o la educación de sus hijos.

2. La fuerte exposición a los medios de comunicación occidentales, particularmente los programas de televisión norteamericanos, han generado un proceso de aculturación de la sociedad chilena en los últimos 40 años. Como consecuencia, parece que el *idiocentrismo* propio de los estadounidenses, ha ido gradualmente ganando terreno entre las nuevas generaciones.

3. El contacto creciente con otras culturas, particularmente las de corte individualista. Es interesante notar que la cantidad de chilenos que salen al exterior

por vacaciones y razones laborales ha ido en constante aumento. Por ejemplo, mientras en el año 1970 (época en que Hofstede (1980) realizó su estudio) salían desde Chile al exterior menos doscientos mil pasajeros al año, en 2003, luego de un crecimiento regular y sostenido, se alcanzó una cifra superior a los dos millones de pasajeros (www.sernatur.cl).

4. La disminución de los chilenos que se reconocen como pertenecientes a la “religión tradicional”. La secularización, o pérdida de influencia de la religión en las diversas esferas de la vida social, es un factor a considerar. De acuerdo al censo de 2002, un 8.3% de la población declara ateo, agnóstico, o no perteneciente a una religión. Por otra parte, los registros históricos muestran que en el censo de 1930 un 97.7% de la población chilena se declaraba católica, porcentaje que ha ido disminuyendo paulatinamente en los períodos intercensales hasta llegar al 69.96% en 2002. El fenómeno de la secularización se hace más evidente cuando se considera que no más del 20-25% de los católicos va a misa semanalmente, lo que incide en que mucha gente “católica” tenga opiniones que distan de las doctrinas tradicionales de la iglesia, entre las cuales se destaca el espíritu comunitario (Irarrázabal, 2002).

5. Crecimiento económico y de la modernización del país ocurrido en los últimos años. La economía chilena ha experimentado una amplia transformación durante el último cuarto de siglo. El promedio anual del PIB per cápita, se ha cuadruplicado desde US\$ 1,704 entre 1985 - 1989 a US\$ 4,262 en 2002. Otra tendencia es la caída gradual de la inflación. Desde mediados de los 1990s la inflación ha disminuido acercándose cada vez más a la de aquellas economías del mundo industrializado (www.apec2004.cl). No obstante el desempeño económico, la brecha entre pobres y ricos se acentúa, por lo que este fenómeno de individualización se presenta con más fuerza en los estratos medio y alto. Estos segmentos de la población cuentan con más recursos y por ende tienen mayor acceso a la educación superior, lo que les permite tener la oportunidad de elegir su propia manera de vivir y finalmente su propio destino. Por lo tanto, deberíamos esperar que a medida que los chilenos aumenten su ingreso per capita, y se sientan más acaudalados, tenderán a reflejar con mayor fuerza el individualismo.

6. Para muchos, la menor importancia que tiene el colectivismo, si se le compara con los niveles históricos como los observados por Hofstede (1980), se debe a los cambios políticos en el país, ya que durante el gobierno militar, que estuvo en el poder entre 1973 y 1990, surge

un exceso de individualismo y consecuentemente disminuye el sentimiento de comunidad. Por consiguiente, las instituciones públicas tradicionales tienden a perder cada vez más peso en la sociedad. De hecho las instituciones como la familia, la escuela, la empresa, el barrio, e incluso la nación disminuyen en su importancia como lugares evidentes de integración e identificación. Así lo confirma la encuesta del PNUD (2001), al informar que el 31% de los chilenos consideran la familia como una institución en crisis y para un 28% una fuente de tensiones y problemas.

En resumen, el chileno está empezando un proceso fuerte, y al parecer irreversible, de individualización que tiene una tendencia a hacer desaparecer, o al menos reducir, el sentimiento de comunidad. No obstante los argumentos anteriores, no cabe duda que los chilenos siguen siendo bien representados por el pronombre plural “nosotros” aunque el “yo autónomo”, principalmente con características de independencia más que competitivas, ha comenzado a emerger de manera transversal en la sociedad en los últimos años. Sin embargo, deberíamos esperar que desde la aparición del individualismo hasta su potencial consolidación en el futuro, transcurran varias generaciones en la sociedad chilena.

Limitaciones y sugerencias para estudios futuros

Aunque el presente estudio provee información relevante para entender la sociedad chilena desde el punto de vista de los patrones culturales del individualismo y colectivismo horizontal y vertical, es importante reconocer las limitaciones asociadas con éste. Primero, la muestra elegida no es probabilística, ya que abarca solo a individuos que trabajan en tres organizaciones diferentes. Segundo, dado que el comportamiento de los individuos suele diferir entre ambiente laboral versus no laboral, se hace evidente que se necesita más investigación que incluya a los menores de 18 años y a quienes no se encuentran insertos en el mercado laboral. Una tercera limitación potencial es la posibilidad que los entrevistados no informaran sus reales actitudes y comportamientos debido a la aceptabilidad o rechazo social de algunas alternativas de respuestas. Por lo tanto, los autores recomiendan que cualquier generalización de los resultados aquí presentados sea considerada en el contexto bajo estudio. La aplicación de los resultados de este estudio se visualiza en un amplio espectro de la gestión de las organizaciones.

Los desafíos que presenta la globalización y consecuentemente la complejidad que existe al incursionar en una cultura diferente, hacen necesario

que cada vez más las empresas multinacionales incorporen como insumo para sus decisiones estratégicas el estudio de las relaciones entre las dimensiones de CH, CV, IH e IV con temas tales como los estilos de negociación y la toma de decisiones. En la gestión de los recursos humanos se puede explorar el impacto de tales dimensiones en los sistemas de evaluación de desempeño, el reclutamiento, selección, motivación, trabajo en equipo y compromiso del personal. También, para el campo de aplicación del marketing es posible estudiar las diferencias en el comportamiento de compra de los consumidores colectivistas e individualistas, así como guiar de mejor forma a quienes trabajan en el diseño publicitario a fin de reflejar apropiadamente los patrones culturales de colectivismo e individualismo en los mensajes diseñados para cada mercado objetivo. Naturalmente no es la intención que estas ideas se constituyan en una lista exhaustiva, sino más bien son una demostración sucinta de algunas de las potenciales aplicaciones de los resultados de individualismo y colectivismo encontrados en la sociedad chilena, las cuales demandan atención para futuras investigaciones.

Referencias

- Andaleeb, Syed S. (1995), "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, 12, 2, (July), pp. 157-172.
- Bellah et al (1985), *Habits of the Herat: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press.
- Bhagat, R.S., Kedia, B.L., Harveston, P., and Triandis, H.C. 2002. *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework*, *Academy of Management Review*, 27 (2): 204-221.
- Bhagat, R. S., Kedia, B.L., Perez, L.M., and Moustafa, K.S. 2003, in press. "The role of subjective culture in organizations: Progress and pitfalls twenty years later." In B.J. Punnett and O. Shenkar (eds.), *Handbook of International Management Research*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brunner José Joaquín, (1994), "¿El malestar de la cultura moderna?", *Bienvenidos a la Modernidad*, P 35.
- Darwish, Abdel-Fattah E., and Günter L. Huber (2003). "Individualism vs collectivism in different cultures: a cross-cultural study", *Intercultural Education*, 14, 1, 47-55.
- Daun, A. 1991. *Individualism and collectivity among Swedes*. *Ethnos*, 56: 165-172.
- Earley, P. C., and Gibson, C. B. 1998. Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24: 265-304.
- Erez, M., and Earley, P. C. 1993. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press.
- Fernandez D.R., Dawn S. Carlson, Lee P. Stepina, Joel D. Nicholson (1997), "Hofstede's Country Classification 25 Years Later", *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 43-54.
- Fijneman, Y. A., M.E. Willemsen, Y. H. Poortinga, F. G. Erelcin, J. Georgas, C. Hui, et al (1996). "Individualism-collectivism: an empirical study of a conceptual issue", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 381-402.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, 22, (May), pp. 130-142.
- Gouveia, Valdiney V., Miguel Clemente, y Pablo Espinoza (2003). "The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism in a Spanish population", *The Journal of Social Psychology*, 143, 1, 43-63.
- 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*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1994. *Management Scientists are Human*. *Management Science*, 40: 4-13.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Irrázabal, E. (2002). "Dios y los chilenos", *El Mercurio*, cuerpo E, pp. 1-2.
- Rodríguez, Darío, Nicolás Majluf, Nureya Abarca, e Iván Bassa (1999). *Aspectos culturales de la gestión en empresas chilenas*. En A. Dávila y N. H. Martínez (Eds.), *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp. 225-254). México D.F., México: Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., and Gelfand, M.J. 1995. *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*. *Cross-Cultural Research*, 29 (3): 240-275.

- Sinha, D., y R. C. Tripathi (1994). “*Individualism in a collectivist culture: a case of coexistence of opposites*” in U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 123-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steers, R.M., and Sanchez-Rubio, C.J. 2002. *Culture, motivation, and work behavior*. In M.J. Gannon and K.L. Newman (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 190-216). Oxford: Blackwell Business.
- Triandis, H. C. 1989. *The self and social behavior in differing cultural contexts*. *Psychological Review*, 96: 269-289.
- Triandis, H. C. 1990. *Cross-cultural studies of individualism and collectivism*. In J. J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 37, Lincoln: University of Nebraska Press, pp. 41-133.
- Triandis, H.C. 1994. *Cross-cultural industrial and organizational psychology*. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), vol. 4 (pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. 1998. *Vertical and horizontal individualism and collectivism: theory and research implications for international comparative management*. *Advances in International Comparative Management*, 12: 7-35.
- Triandis, H.C. 2000. *Greek identity: Implications for individual development in English speaking countries*. Paper presented at the Fifth International Conference on Greeks in English Speaking Countries, Speros Basil Vryonis Center for the Study of Hellenism, Sacramento, CA.
- Triandis, H.C. 2002. *Generic individualism and collectivism*. In Gannon, M.J., and Newman, K.L. (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Oxford, UK: Blackwell Business.
- Triandis, H. C. 2004. “*The many dimensions of culture*”, *Academy of Management Executive*, 18, 1, 88-93.
- Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Second Edition. London, England: Nicholas Brealey Publishing.
- Yamada, A., and T. Singelis (1999). “*Biculturalism and self-construal*”, *Internacional Journal of Intercultural Relations*, 23, 697-709.
- Yoo, Sung-Kyung (2001). “*The cultural impact on depression expression and attitudes toward seeking professional help: a comparative study of Americans and South Koreans*”, *Asia Pacific Education Review*, 2, 1, 94-100.