



UNIVERSITAT_{DE}
BARCELONA

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Cultura y liderazgo en Japón: explorando las
propiedades psicométricas del HSA-TFL

Máster de Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos en las Organizaciones

Curso 2015-2016

Tutora: Dra. Rita Berger

Autor: Pol Lemaire Portillo

Abstract

Culture and leadership in Japan: exploring the psychometric properties of the HSA-TFL.

This study aimed to explore the cultural and leadership differences between Japan and Spain. In terms of leadership, the first goal was to validate the short scale of Transformational Leadership used by the Human System Audit (short HSA-TFL) in a Japanese sample ($N = 23$). Therefore, the Spanish version (HSA-TFL-ES) was adapted to the Japanese language. Convergent, construct and criterion validity, as well as internal consistency of the short HSA-TFL were analyzed. Comparison of the short HSA-TFL with the Japanese version of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) showed high convergent validity. Exploratory factor analysis showed the single factor structure of the Japanese version of the HSA-TFL. With regard to criterion validity, the results showed that the short HSA-TFL is positively related to organizational outcome. Finally, Cronbach's alpha showed that the results are based on reliable construct assessment. In summary, the results provide empirical evidence for the validity of the Japanese version of the HSA-TFL scale. The second goal was to compare the four dimensions of Transformational Leadership from the HSA-TFL between the Japanese ($N = 23$) and a Spanish sample ($N = 105$). Results showed that the Japanese sample scored higher than the Spanish one, and that the differences were statistically significant. In terms of culture, Hofstede's cultural dimensions were compared between Japan and Spain. The results showed that while four of the six dimensions were similar, Japan scored much higher in two dimensions (Masculinity and Long Term Orientation). Furthermore, the results could be related to other relevant variables like leadership and transcultural adjustment. Finally, transcultural adjustment differences between Japan and Spain were analyzed. Two interviews with an expatriate of each country confirmed some of the relevant variables found in the literature, like language or personality traits. In summary, Japan and Spain were found to have relevant cultural differences.

Resumen

El objetivo de este estudio fue explorar las diferencias culturales y de liderazgo entre Japón y España. En cuanto al liderazgo, el primer objetivo fue validar la escala corta de Liderazgo Transformacional usada por el *Human System Audit* (HSA-TFL *Short-scale*) con una muestra japonesa ($N = 23$). Por lo tanto, la versión española (HSA-TFL-ES) se adaptó al japonés. En la validación se analizó la validez convergente, de constructo y de criterio, así como la consistencia interna del HSA-TFL. La comparación con la versión japonesa del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X) aportó valores de alta validez convergente. El análisis factorial exploratorio sugiere una estructura factorial unidimensional de la versión japonesa del HSA-TFL. Además, los resultados mostraron una relación positiva del HSA-TFL con el resultado organizacional. Finalmente, el alfa de Cronbach mostró que los resultados están basados en una evaluación fiable del constructo. En conclusión, los resultados aportan evidencia empírica de la validez de la versión japonesa del HSA-TFL *short-scale*. El segundo objetivo fue comparar las cuatro dimensiones teóricas de Liderazgo Transformacional del HSA-TFL entre la muestra japonesa ($N = 23$) y una muestra española ($N = 105$). Los resultados mostraron una mayor puntuación de la muestra japonesa en comparación con la española, y las diferencias fueron estadísticamente significativas. En cuanto a la cultura, en primer lugar se compararon las dimensiones culturales de Hofstede entre Japón y España. Los resultados mostraron que mientras que cuatro de las seis dimensiones eran similares, Japón puntuaba mucho más alto en dos dimensiones (Masculinidad y Orientación a Largo Plazo). Además, se pudieron relacionar los resultados con otras variables relevantes como son el liderazgo y la adaptación transcultural. En último lugar, se analizaron las diferencias en la adaptación transcultural entre Japón y España. Dos entrevistas con un expatriado de cada país confirmaron algunas de las variables relevantes encontradas en la literatura, como el idioma o los rasgos de personalidad. En resumen, los resultados muestran que Japón y España tienen diferencias culturales relevantes.

Contenido

1. Presentación	1
2. Introducción	2
3. Justificación de la propuesta	4
3.1 El modelo cultural de las dimensiones de Hofstede	6
3.2 La importancia del liderazgo transcultural.....	9
3.3 La adaptación transcultural de los expatriados	11
3.4 El Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (MLRT) y el <i>Human System Audit</i> (HSA)	16
4. Objetivos	19
5. Metodología	20
5.1 Participantes.....	20
5.2 Instrumentos y proceso de adaptación	21
5.3 Procedimiento	23
5.4 Análisis de datos	23
6. Resultados	24
7. Discusión.....	28
7.1 Interpretación del HSA-TFL y el MLQ-5X.....	28
7.2 Diferencias culturales entre Japón y España.....	31
7.3 Adaptación transcultural y expatriados en Japón y España	41
8. Conclusiones	52
9. Evaluación de la propuesta (DAFO)	58
10. Bibliografía	59
11. Anexos.....	67
11.1 Entrevista estructurada sobre cultura y liderazgo	67
11.2 HSA-TFL <i>Short-scale</i> (versión japonesa).....	68

1. Presentación

La principal motivación que me ha llevado a elegir este tema para el Trabajo Final de Máster viene de muy lejos, seguramente de cuando era un niño. Toda mi vida he sentido una conexión especial con Japón y su cultura, y esta sensación se ha ido potenciando a lo largo de los años. El primer paso fue empezar a estudiar japonés por pura inquietud sociocultural, el segundo ir a estudiar a Tokio durante 7 meses, lo que supuso una enorme inmersión cultural, y el siguiente seguir contactando con japoneses ya de vuelta en mi ciudad: Barcelona. Todos estos elementos, al ir madurando estos últimos años, han ido despertando en mí una gran inquietud: ¿por qué las culturas son tan distintas?, y ¿qué repercusiones tienen estas diferencias en aspectos de la vida tales como las organizaciones o las relaciones interpersonales?

Pese a que la cultura es un tema tremendamente complejo -no en vano la mayoría de los autores que referenciaré en este trabajo han dedicado toda su vida a entenderla-, este trabajo representa la sublimación de todas estas motivaciones que llevan tantos años empujándome. Así pues, además de intentar comprender mejor estas diferencias culturales y cómo afectan a la forma de actuar de las personas y la sociedad en general, también profundizo en una variable que además de haber trabajado durante el máster tiene inevitablemente relación con la cultura y las organizaciones: el liderazgo. Uno de los motivos para elegir este constructo es que está presente en todas las organizaciones del mundo, y no solo esto, sino que es también un espejo de la cultura: ¿por qué se lidera de una forma en un país y de otra en otro? ¿Qué influye en que una cultura tenga uno u otro estilo de liderazgo? Sin duda, considero que poder entender mejor estas diferencias y ver cómo se entrelazan los conceptos cultura y liderazgo puede ser muy enriquecedor.

Más allá de las motivaciones más puramente intrínsecas para elegir Japón como país para investigar, es indudable que es un país con una elevada trascendencia en la economía mundial (Flath, 2014). A parte de ser miembro del G7 y de ser considerado uno de los países más innovadores, Japón es la tercera mayor economía mundial en cuanto a PIB, su industria electrónica es la mayor del mundo y la automovilística ocupa el tercer lugar (Takahashi, 2015). Además, hay un gran número de empresas japonesas que tienen sedes en otros países y que exportan sus productos, siendo Catalunya la cuarta región

europea con mayor inversión japonesa a nivel empresarial (Agència Catalana de Notícies [ACN], 2014).

Concretamente, y como se comenta en el último Plan Japón del Gobierno de Catalunya (2013), actualmente hay más de 180 empresas japonesas operativas en esta región (entre ellas Nissan, Fujitsu, Epson o Rakuten), cifra que representa el 80%, aproximadamente, del total de empresas japonesas con base de actividad en España. Asimismo, un 44% del comercio entre Japón y España proviene de Catalunya y más de un tercio de las empresas españolas que exportan a Japón son catalanas. El Plan Japón, elaborado conjuntamente entre el Gobierno de Catalunya y el Consulado General de Japón en Barcelona, tiene el propósito de consolidar, por un lado, el papel protagonista de Japón para Catalunya y, por otro, la presencia y el prestigio de Catalunya en ese país tanto a nivel empresariales como turístico, cultural y de investigación. Este plan constituye una herramienta de trabajo y coordinación que estructura la relación entre instituciones catalanas y japonesas, permitiendo el seguimiento y la evaluación regulares de iniciativas puestas en marcha, así como creando sinergias entre ellas.

Estos datos ayudan a comprender la gran relevancia organizacional y cultural que tiene la relación Catalunya-Japón, lo que refuerza aún más mi motivación y da fundamento a esta investigación. En las próximas páginas intentaré indagar tanto como sea posible en la cultura y el liderazgo de Japón, así como en las principales diferencias que existen en comparación con las de nuestro país.

2. Introducción

La cultura y el liderazgo en Japón, así como su evolución a lo largo de los años, son temas que han sido explorados por varios autores tanto a nivel específico (Fukushige y Spicer, 2007, 2011; Lincoln, 1987; Mujtaba y Isomura, 2011; Stiles, 2009; Yokochi-Bryce, 1989) como dentro de marcos conceptuales más globales, como son las dimensiones culturales de Hofstede (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010) o el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (1997).

Este modelo de liderazgo, sobre el cual Bass (1997) defiende su universalidad, ha sido aplicado principalmente en estudios de culturas occidentales como Estados Unidos (Avolio, Bass y Jung, 1999; Tejeda, Scandura y Pillai, 2001), mientras que en contextos

culturales como Japón su aplicación ha sido más limitada (Fukushige y Spicer, 2007). Por lo tanto, al ser occidente y Japón culturas tan distintas (Hofstede, 2016; Hofstede et al., 2010), en algunos estudios se ha puesto en duda la universalidad del modelo y se ha defendido que estas diferencias culturales pueden hacer que las aproximaciones al liderazgo sean diferentes (Fukushige y Spicer, 2007).

Esta posibilidad se ve reforzada por Hodgetts, Luthans y Doh (2002), quienes sugieren que “la cultura puede crear algunos problemas al usar conceptos de liderazgo universales en países como Japón”. De hecho, en una investigación de Yokochi-Bryce (1989), los líderes japoneses mostraban dirección por excepción y *laissez-faire* más frecuentemente que recompensa contingente, a diferencia de lo esperado por el Modelo de Liderazgo de Rango Total. Bass (1997), al comentar estos resultados, explicó que en algunas situaciones la universalidad que comentaba se puede romper, lo que lleva a pensar que hay causas suficientes para dudar de la idoneidad del modelo de Bass y Avolio (1997) en Japón, llevando esto a explorar conceptos de liderazgo más específicos a esta cultura (Fukushige y Spicer, 2007).

En cualquier caso, a día de hoy hay pocos estudios cuantitativos con resultados sólidos (Fukushige y Spicer, 2011), pues gran parte de ellos se basan en trabajo de campo o son estudios de caso (Fukushige y Spicer, 2007; Lincoln, 1987). Por tanto, no se pueden generalizar los resultados. Además, no hay ningún estudio que haya comparado los estilos de liderazgo de Japón y España. En consecuencia, uno de los objetivos de este trabajo es realizar un estudio empírico que pueda aportar datos cuantitativos en base a teorías contrastadas, para lo cual se ha decidido adaptar al japonés los instrumentos de medida MLQ-5X (Bass y Avolio, 1997) y HSA-TFL (Quijano et al., 2008) con el objetivo de obtener datos del estilo de liderazgo de los trabajadores de ese país, especialmente del estilo transformacional. Mientras que la adaptación japonesa del HSA-TFL es la primera que se realiza, el MLQ-5X sí que cuenta con una versión disponible en esta lengua en Mindgarden (2016). Sin embargo, debido a que uno de los objetivos es calcular la validez convergente entre los dos instrumentos de medida, se considera conveniente utilizar el mismo método de traducción para ambos para reducir cualquier posible sesgo. El análisis estadístico realizado confirma la validez, fiabilidad y unidimensionalidad del HSA-TFL en su versión japonesa, confirmando lo visto en versiones de otros países (Berger, Romeo, Guardia, Yepes y Soria, 2012; Berger, Yepes, Gómez-Benito, Quijano y Brodbeck, 2011).

Por otro lado, y con el aumento de la globalización, cada vez tiene más importancia la transculturalidad, lo que en este estudio se traduce en dos temas: el liderazgo transcultural (Derungs-Rugier, 2010; Valentín et al., 2005) y la adaptación transcultural de los expatriados (Huang, Chi y Lawler, 2005; Parker y McEvoy, 1993; Redmond, 2000; Suutari y Brewster, 2000; Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000). Para poder entender este fenómeno, resulta de gran relevancia la literatura sobre la adaptación transcultural de expatriados en Japón (Peltokorpi, 2008; Peltokorpi y Jintae Froese, 2009), la cual es relativamente compleja debido a las diferencias que hay con occidente en muchos aspectos (idioma, relaciones interpersonales, toma de decisiones, etc.). Sin embargo, no existen estudios específicos sobre expatriados españoles, sino de occidentales en general, por lo que los resultados en este tema deben entenderse desde un marco más general del que sería preferible. En cualquier caso, los dos casos de expatriados analizados en este trabajo (un japonés y un español) confirman la existencia de las variables de adaptación transculturales descritas en la literatura. Finalmente, en el análisis realizado a partir de las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2016) se observan diferencias entre Japón y España, por lo que probablemente sea un factor a tener en cuenta (Fukushige y Spicer, 2007; Hodgetts, Luthans y Doh, 2002) al evaluar los estilos de liderazgo en estos dos países.

3. Justificación de la propuesta

Para estructurar este trabajo se usan principalmente dos marcos conceptuales: el modelo cultural de las dimensiones de Hofstede (1980, 2011) y el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (MLRT) (1997). El modelo de Hofstede se elige porque permite hacer predicciones específicas de las diferencias culturales, lo cual es muy relevante en un mundo tan globalizado como el actual (Pieterse, 2015). Además, para este estudio es de gran utilidad debido a que se analizan las diferencias culturales entre Japón y España.

Entre las alternativas a las dimensiones de Hofstede se encuentran modelos como el de GLOBE (House et al., 2004) o el de Schwartz (Schwartz, 1994), los cuales también tienen una estructura basada en dimensiones culturales. Todos ellos presentan varias similitudes, y de hecho el modelo GLOBE tuvo bastante influencia de otros estudios culturales durante su creación, incluyendo el de Hofstede y el de Schwartz (Shi y Wang, 2011). Así, mientras que el modelo GLOBE se centró más en la influencia de las

diferencias culturales en el liderazgo, el modelo de Schwartz empleó un punto de vista más psicológico, estudiando las diferencias de los objetivos motivacionales en relación con los valores de la sociedad (Nardon y Steers, 2009).

En cualquier caso, pese a que también podría haberse utilizado alguno de estos modelos, finalmente se eligió el modelo de Hofstede por varias razones: en primer lugar, el estudio inicial de Hofstede cuenta con una muestra mayor y más homogénea (100.000 empleados de IBM), mientras que los datos de GLOBE se obtuvieron de 17.000 managers de unas 1000 empresas no multinacionales, y los de Schwartz de una muestra formada por unos 26.000 sujetos, principalmente profesores y estudiantes. En segundo lugar, el cuestionario utilizado para obtener los resultados tiene una mayor facilidad de aplicación (32-34 ítems en Hofstede, 116 ítems en GLOBE y 56-57 ítems en el caso de Schwartz). En último lugar, es indudable que se trata de un modelo con más trayectoria dentro de la investigación cultural, por lo que es más fácil obtener estudios relacionados (Hofstede, 1980, 2011; Warner-Söderholm, 2012). Otro motivo por el cual se ha considerado adecuado utilizar el modelo de Hofstede (1980, 2011) es la gran usabilidad de la página web de Hofstede (2016), ya que proporciona gráficos y herramientas para comparar culturas.

Por otro lado, en este estudio también se explora la importancia del liderazgo a nivel transcultural, de alta relevancia en un mundo cada vez más globalizado (Derungs-Rugier, 2010; Valentín et al., 2005), así como la adaptación transcultural que deben hacer los expatriados que trabajan en otro país (Huang et al., 2005; Church, 1982; Peltokorpi, 2008). En cuanto al Modelo de Liderazgo de Rango Total (MLRT) de Bass y Avolio (1997), éste se elige por ser uno de los modelos de liderazgo más relevantes de la actualidad, pues permite comprender y evaluar el liderazgo transformacional en comparación con otros estilos de liderazgo, lo cual es de gran importancia en este trabajo.

En último lugar se comenta el sistema *Human System Audit* (HSA) (Quijano, Navarro, Yepes, Berger y Romeo, 2008), el cual propone y relaciona en un modelo sistémico múltiples constructos relacionados con el Comportamiento de las Organizaciones. El HSA, además de un modelo teórico, también aporta instrumentos para la evaluación de diferentes aspectos y dimensiones de las organizaciones, lo cual resulta especialmente útil en esta investigación para evaluar el liderazgo.

3.1 El modelo cultural de las dimensiones de Hofstede

La cultura, como la definen Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), es la “programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de gente de los otros”. Así pues, pese a que siempre es un fenómeno colectivo, a lo largo de la historia se ha conectado con diferentes colectivos: desde las tribus y los grupos étnicos (en antropología), pasando por las naciones (política, sociología y dirección) y por las organizaciones (en sociología y dirección). También, pese a ser un terreno menos explorado, se ha aplicado al campo laboral (por ejemplo, médicos frente a ingenieros). El término cultura también puede aplicarse al género, las generaciones o las clases sociales.

En cualquier caso, de todas estas “culturas”, son las culturas relacionadas con la sociedad, la nación y el género las más profundamente enraizadas en la mente humana, ya que todo el mundo absorbe estos inputs desde que es un niño (Hofstede et al., 2010). En cambio, culturas como la laboral y la organizacional van cambiando con el tiempo y con los sucesos de la vida de las personas: un cambio de trabajo, unos estudios diferentes, etc. En cualquier caso, es importante destacar que la cultura de la sociedad reside en los valores (a menudo inconscientes) y en la preferencia por ciertas situaciones en vez de otras (Hofstede, 2001); en cambio, la cultura organizacional reside en las prácticas (visibles y conscientes): la forma en la que la gente percibe lo que ocurre en el entorno de su organización.

El estudio de las culturas dio un paso de gigante en los años 70, cuando Hofstede empezó a analizar unas encuestas sobre valores y sentimientos relacionados de los trabajadores de una corporación multinacional: IBM. A partir del análisis de los más de 100.000 cuestionarios de más de 50 países distintos (Hofstede, 1980) que formaban parte de la base de datos, este autor empezó a encontrar correlaciones entre puntuaciones a nivel de países. Finalmente, realizó un análisis factorial a nivel de países (con una matriz de 32 preguntas sobre valores, inicialmente para 40 países) y encontró que estos valores se agrupaban muy diferentemente en comparación con lo que había encontrado a nivel individual. Estos nuevos factores mostraban los problemas comunes que tenían que afrontar en sus respectivos países los trabajadores de IBM, así como el perfil de soluciones que habían adquirido de su cultura durante su educación.

Estos problemas eran los siguientes:

1. Dependencia de los superiores.
2. Necesidad de reglas y previsibilidad (también asociado al estrés nervioso).
3. El equilibrio entre las metas individuales y la dependencia con su empresa.
4. El equilibrio entre los valores del ego (como la necesidad de dinero y una carrera profesional) y los valores sociales (como la cooperación y un buen entorno para vivir), siendo los primeros más frecuentemente elegidos por hombres, y los últimos por mujeres.

Los cuatro problemas derivados de los resultados obtenidos, que de hecho eran muy similares a los descritos por Inkeles y Levinson (1969), representan respectivamente las cuatro primeras dimensiones culturales de Hofstede (1980), y éstas se pueden describir como un aspecto de una cultura que puede ser medurado en relación con otras culturas.

Los nombres de las primeras cuatro dimensiones culturales son:

1. **Distancia al poder**, relacionada con las distintas soluciones para el problema básico de la inequidad humana. Se define como el grado en el que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de forma desigual.
2. **Evitación de la incertidumbre**, relacionada con el nivel de estrés de una sociedad al afrontar un futuro incierto. Se define como el grado en el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, para las que han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas.
3. **Individualismo contra colectivismo**, relacionada con la integración de los individuos en grupos primarios. Se define como el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros: en las individualistas la gente cuida de uno mismo y de su familia directa y en las colectivistas la gente pertenece a “grupos” que les cuidan a cambio de su lealtad.
4. **Masculinidad contra feminidad**, relacionada con la división de los roles emocionales entre mujeres y hombres. Se define por lo que motiva a la gente: querer ser el mejor y lograr cosas (masculino) o cuidar del resto, tener calidad de vida y que te guste lo que haces (femenino).

Posteriormente a estas cuatro dimensiones, y gracias a la contribución de varios autores como Bond y Minkov, se añadieron la quinta y la sexta dimensiones:

5. **Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo** (Hofstede y Bond, 1988), relacionada con la elección del enfoque para los esfuerzos de la gente: el futuro, el presente o el pasado. Se define por cómo una sociedad mantiene conexiones con su propio pasado al mismo tiempo que afronta los desafíos del presente y el futuro. La orientación a largo plazo es más pragmática, prioriza el ahorro y se esfuerza en una educación moderna para prepararse para el futuro, mientras que la orientación a corto plazo prefiere mantener largas tradiciones y normas mientras mira los cambios sociales con desconfianza.
6. **Indulgencia contra contención** (Hofstede et al., 2010), relacionada con la gratificación frente al control de los deseos humanos relacionados con disfrutar de la vida. Se define por el grado en el que la gente intenta contener estos deseos e impulsos.

Cada país está posicionado en relación con otros países a través de una puntuación (de 0 a 100) en cada dimensión (las puntuaciones de Japón y España se comentan en la Discusión). Estas dimensiones son estadísticamente distintas y ocurren en todas las combinaciones posibles, aunque algunas combinaciones son más frecuentes que otras. Además, Hofstede ha ido corroborando la validez de estos resultados con nuevas investigaciones externas a IBM (incluyendo seis replicaciones mayores, en 14 o más países, entre 1990 y 2002), que también arrojan correlaciones estadísticamente significativas. Un ejemplo de estas replicaciones es el estudio de Hoppe (1998), en el cual a partir de una muestra de políticos, directivos y académicos se confirman las 4 primeras dimensiones estudiadas (distancia al poder, individualismo, masculinidad e incertidumbre). Otro ejemplo es el de van Nimwegen (2002), en el que a partir de una muestra de empleados de la banca se confirman las dimensiones de distancia al poder y de individualismo, así como la de masculinidad y orientación a largo plazo; sin embargo, no se confirma la dimensión de evitación de la incertidumbre. Estos estudios aportan validez a la teoría de Hofstede, y refuerzan el hecho de que las diferencias entre países descritas por estas dimensiones son, sin duda, básicas y duraderas. Finalmente, hay que tener en cuenta que hay variables externas que correlacionan con las dimensiones, como

por ejemplo la riqueza del país (Producto Interior Bruto) o las dimensiones de personalidad basadas en el Big Five (Costa y McCrae, 1992).

Sin embargo, pese a la validez que aportan la mayoría de estudios confirmatorios, los cuales consideran que las culturas son muy estables a lo largo del tiempo (Hofstede y Hofstede, 2001), algunos investigadores reivindican que las culturas pueden cambiar y desarrollarse (Ajiferuke y Boddewyn, 1970; Ralston, Holt, Terpstray y Kai-Cheng, 1997). Uno de los posibles motivos para esta evolución cultural, en el caso de Japón, es la internacionalización (Fukushige y Spicer, 2007) y una educación directiva más amplia, que refleja valores y prácticas más occidentales. Como resultado de esto, los valores japoneses pueden haber convergido con los de occidente (Kroll, 1993; Littrell y Valentin, 2005; Shibata, 2000). Además, la recesión económica que se está produciendo en Japón en los últimos años puede haber acelerado el cambio cultural (Fukushige y Spicer, 2007). En definitiva, es importante tener en cuenta todos estos cambios a la hora de valorar las dimensiones culturales de Hofstede, sobre todo en los países que han vivido más cambios en los últimos tiempos.

Las dimensiones culturales de Japón se analizan más profundamente en la Discusión (apartado 7), donde se realiza también una comparación cultural con España.

3.2 La importancia del liderazgo transcultural

Otro concepto del cual cabe destacar su importancia, dadas las características de este estudio, es el liderazgo transcultural, el cual va ligado a la creciente globalización de nuestra sociedad (Pieterse, 2015). En primer lugar, hay que matizar los términos *cross-cultural* y transcultural, sobre los que puede haber cierta falta de consenso (Brink, 1999). Según este autor, mientras que el primero se refiere principalmente a la comparación entre varios grupos culturales, el segundo término se centra en las creencias y definiciones de aquellos conceptos universales que trascienden las culturas, siendo ambos términos empleados en la investigación antropológica (Brink, 1999). Por otro lado, esta falta de consenso se muestra también en otros estudios de distintas orientaciones, en los que se traduce el término inglés *cross-cultural* por el español transcultural (Alonso-Tapia y Villasana, 2014; Hervás et al., 2006; Riquelme et al., 2016).

Finalmente, desde otro punto de vista más social, Derungs-Rugier (2010) describe el concepto de transcultura como un constructo social que asume que las culturas emergen

y cambian a través de las dinámicas y la complejidad causadas por la creciente movilidad y globalización. Teniendo en cuenta que en este estudio se estudian principalmente las variables que influyen en la adaptación transcultural de expatriados, se considera que esta última definición es la más apropiada.

Según Valentín et al. (2005), el liderazgo transcultural es el proceso de conducir o contribuir en un acto integrando los componentes culturales para su realización. Así pues, al involucrarse diferentes culturas, formas de pensar e ideologías, es un liderazgo incluyente con grupos más globales y, por tanto, logra trascender las barreras culturales y las distintas formas de pensar. Implica también tener conocimiento de los otros y sensibilidad ante sus posturas ante varios aspectos de la vida. Por lo tanto, es necesario considerar las diferentes culturas, sus aspectos principales y la forma en que afectan a los individuos y a las organizaciones. Según Derungs-Rugier (2010), el liderazgo transcultural es transformacional y va más allá de la cultura actual: de-construye el actual patrón cultural y lo reconstruye mediante los procesos de interacción y comunicación con otros, reorganizándolo en una nueva estructura cultural.

Carlos Ghosn (CEO de Nissan y Renault) es un ejemplo de líder transcultural, y en una entrevista con el Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD, 2008) desgana algunas de las características este tipo de liderazgo:

- Vivir y estudiar en varios países es una experiencia que ayuda mucho a desarrollar el liderazgo transcultural, ya que ayuda a desarrollar variables clave en la interacción con personas de otras culturas (flexibilidad, apertura de mente, etc.) (Peltokorpi, 2008). En definitiva, se trata de de-construir y se reconstruir continuamente los patrones culturales (Derungs-Rugier, 2010).
- Es mucho más fácil trabajar y lograr algo relevante en otro país si conectas con él, y si lo respetas y eres curioso con su cultura. Es importante aprender de ésta sus puntos fuertes y evitar centrarse en las debilidades que todas tienen. Es algo que los trabajadores nativos van a notar y que sin duda marca la diferencia. Al igual que con la adaptación transcultural, empatizar con la cultura es crucial (Arthur y Bennett, 1995).
- Ir a trabajar a otro país no implica sólo trabajo, sino descubrir una nueva cultura e ir más allá de las ideas que se tienen antes de llegar. Para tener éxito hay que

trascender las barreras culturales y las distintas formas de pensar (Valentín et al., 2005).

La principal ventaja de liderar un equipo transcultural, es que al haber puntos de vista variados el equipo es más creativo y logra mejores soluciones, siendo éstas más innovadoras y menos preconcebidas. Usar equipos transculturales es una práctica utilizada por muchas organizaciones que quieren fomentar la creatividad (Bouncken, 2009).

En las organizaciones, principalmente en las multinacionales, los líderes transculturales son muy valorados. De hecho, en una encuesta dirigida a altos directivos (Gitsham, 2008), un 76% reconocía la importancia de desarrollar el liderazgo transcultural, aunque solo un 7% creía que se estuviera haciendo de forma efectiva en su organización. Por lo tanto, parece inevitable que la importancia de los líderes transculturales aumente cada vez más debido a la globalización, la expansión de las multinacionales y la creciente transculturalidad de la sociedad (Ghemawat, 2012).

3.3 La adaptación transcultural de los expatriados

Siguiendo con el concepto de la transculturalidad, un tema de gran relevancia es cómo consiguen adaptarse los trabajadores expatriados a su país de destino, ya que para lograr adaptarse a una nueva cultura y trabajar de forma eficiente es necesario acomodar las actitudes y los comportamientos al nuevo contexto (Huang et al., 2005). Así pues, el grado en el cual los expatriados se sienten cómodos, a nivel psicológico, con varios aspectos de una cultura extranjera, se conoce como adaptación transcultural (Peltokorpi, 2008). Es un proceso que implica reducción de la incerteza y cambio, y a través del cual los expatriados se sienten más cómodos con la nueva cultura y empiezan a armonizarse con ella. La adaptación transcultural se produce tanto a nivel laboral (adaptación al trabajo y satisfacción laboral) como en otros aspectos no laborales (interacción y adaptación general a la vida en el nuevo país).

Una forma de reducir la ansiedad o la incerteza es imitar y/o aprender comportamientos que son apropiados en la nueva cultura (Peltokorpi, 2008). Del mismo modo que un líder transcultural logra trascender la cultura para liderar, un expatriado que quiera adaptarse culturalmente debe abrirse a la nueva cultura anfitriona y ser capaz de añadir nuevos comportamientos, normas y reglas a los fundamentos aportados por su

cultura de origen (Church, 1982). En cambio, los expatriados inadaptados son incapaces o no quieren aceptar adaptarse al comportamiento, normas y reglas del país anfitrión. Entre los elementos que más influyen en la adaptación transcultural, los que siguen son de gran relevancia (Peltokorpi, 2008):

- **Distancia cultural:** es el grado en el que la cultura del país de origen difiere de la del país de destino (Gudykunst y Hammer, 1984). Vivir y trabajar es menos estresante en países culturalmente similares, porque los expatriados se adaptan más fácilmente a aquellos lugares que son parecidos a sus países de origen. La similitud cultural también aumenta la habilidad del expatriado para predecir y explicar el comportamiento de la gente del país anfitrión. Varios estudios muestran que es más difícil adaptarse a culturas distintas que a parecidas (Parker y McEvoy, 1993; Redmond, 2000).
- **Género:** es probable que el género del expatriado tenga influencia en la adaptación laboral y no laboral en países extranjeros (Caligiuri y Tung, 1999; Napier y Taylor, 1995). Esto es debido a que las normas culturales que hacen referencia a trabajar con mujeres, por ejemplo, pueden crear un desafío para las mujeres expatriadas en países con valores masculinos, ya que pueden esperar que las mujeres tengan un rol sumiso (Hofstede, 1980). Sin embargo, los estudios tienen resultados inconsistentes (Caligiuri y Tung, 1999; Napier y Taylor, 1995), mostrando que puede tener o no tener impacto en la adaptación laboral; además, otros estudios proponen que las mujeres son más aptas para trabajar en el extranjero debido a sus habilidades interpersonales (Holt, 1998).
- **Competencia lingüística:** los expatriados pueden tener que hacer frente a barreras lingüísticas al comunicarse en un idioma que dominan poco, ya sea en el trabajo como en su tiempo libre (Peltokorpi, 2008). Además, este problema se agrava si el país anfitrión no tiene ninguna lengua común con el expatriado (p. ej. inglés). Además, debido a la tendencia natural de la gente de interactuar en su idioma nativo, los expatriados pueden quedar excluidos, tanto voluntaria como involuntariamente, de las redes de comunicación.
- **Contrato laboral:** el conjunto de expatriados puede diferenciarse entre expatriados auto-iniciados (EAI) y expatriados organizacionales (EO) (Suutari y Brewster, 2000). Los EAI son personas contratadas directamente en el país de destino, al cual han llegado por voluntad propia y en el cual se financian con sus propios recursos

económicos. Además, normalmente tienden a percibir su experiencia internacional como una forma de autodesarrollarse o de lograr algún otro objetivo personal, por lo que su principal motivación no son los objetivos laborales. En cambio, los EO son trabajadores transferidos por su organización a puestos internacionales, generalmente por un período de tiempo preestablecido (de 6 meses a 5 años), con el objetivo de realizar un trabajo concreto o conseguir algún objetivo de su empresa. Es una forma de promoción profesional en la cual la empresa invierte muchos recursos, potencialmente incrementando la motivación y el rendimiento del expatriado. Además, generalmente reciben ayuda económica de la empresa durante su estancia. Por lo tanto, los EAI pueden adaptarse peor en los aspectos laborales que los EO por varios motivos (Peltokorpi, 2008). En primer lugar, las interacciones de los EO con los empleados locales se facilitan gracias a la lengua corporativa oficial, que es generalmente el inglés. Además, reciben incentivos económicos que mejoran su satisfacción extrínseca y viven normalmente en zonas con alta concentración de EOs, por lo que tienen cerca más servicios básicos (tiendas, hospitales, etc.) con facilidades lingüísticas (normalmente inglés), lo que facilita la adaptación a la vida no laboral. Sin embargo, esta mayor concentración e interacción con otros EOs genera una mayor interacción entre ellos, lo que supone al mismo tiempo una barrera con los ciudadanos nativos y reduce la interacción potencial con ellos. En cambio, los EAI normalmente trabajan en compañías locales y necesitan un conocimiento lingüístico suficiente de la lengua nativa, pueden recibir menos apoyo de la empresa debido a un status organizacional más bajo, y pueden ser despedidos más fácilmente. Por otro lado, pese a que viven en áreas generalmente más similares que los ciudadanos nativos, y por tanto con menores facilidades lingüísticas, esto facilita una potencial interacción con ellos (Peltokorpi y Jintae Froese, 2009).

- **Personalidad del expatriado:** el MPQ (Multicultural Personality Questionnaire) es un instrumento que mide el impacto de los factores de personalidad en la adaptación transcultural. Incluye la empatía cultural, la apertura de mente, la iniciativa social, la estabilidad emocional y la flexibilidad (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000), siendo los expatriados con un nivel alto en estos factores los que tienen más probabilidades de adaptarse mejor al trabajo y a la vida del país de destino (Peltokorpi, 2008). A continuación se describen estos factores de personalidad:

1. La empatía cultural se refiere a la capacidad de proyectar el interés en otros, y en obtener y reflejar, de forma razonablemente precisa, los pensamientos y experiencia, por lo que es un factor relevante para la eficacia multicultural (Arthur y Bennett, 1995).
 2. La apertura de mente se refiere a tener una actitud abierta y sin prejuicios de los miembros de los grupos de no pertenencia, así como de los valores culturales distintos (Arthur y Bennett, 1995), y también es un elemento asociado con la eficacia multicultural.
 3. La iniciativa social es la tendencia a destacar en una cultura diferente, estableciendo contacto y siendo activo (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000), por lo que conlleva un mayor número potencial de interacciones sociales, facilita poder hacer amigos y potencia la eficacia multicultural.
 4. La estabilidad emocional se refiere a la tendencia a permanecer calmado en vez de mostrar reacciones emocionales fuertes ante situaciones estresantes (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2001), lo cual es importante para afrontar el estrés que genera la adaptación a una nueva cultura y entorno laboral.
 5. La flexibilidad es la habilidad y la tendencia a adaptar las estrategias de comportamiento habituales a unas circunstancias distintas o más restringidas dentro de la cultura extranjera (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2001). Los expatriados necesitan ser flexibles para poder cambiar fácilmente de una estrategia a otra, pues la manera habitual de gestionar una situación puede no funcionar en el nuevo entorno cultural (Arthur y Bennett, 1995). Por lo tanto, estar alerta a las señales sociales y ser capaz de alterar las respuestas facilita la adaptación transcultural, y aumenta la independencia y la seguridad del expatriado.
- **Competencia cultural:** es un constructo que incorpora bastantes de los elementos comentados anteriormente. Puede describirse como el conjunto de conocimientos culturales, habilidades y atributos desarrollados a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia, que proporcionan la capacidad de funcionar de forma efectiva en cualquier entorno cultural complejo (Culhane, Reid, Crepeau y McDonald, 2012; Gertsen, 1990; Wang, Feng, Freeman, Fan y Zhu, 2014). Además, aumenta a partir de la adquisición de competencias culturales y lingüísticas y a través de la inmersión en contextos transculturales (Culhane et al., 2012). Puede dividirse entre

competencias estáticas (p. ej. rasgos de personalidad) y dinámicas (p. ej. conocimiento y habilidades), estando estas últimas condicionadas en parte por las estáticas (Leiba-O'Sullivan, 1999). Por otro lado, hay estudios que argumentan que los atributos personales, el conocimiento cultural y las habilidades son más bien antecedentes de la competencia cultural que competencia cultural en sí mismos (Johnson, Lenartowicz y Apud, 2006). A nivel laboral, la competencia cultural puede definirse como la efectividad de una persona para usar un conjunto de conocimientos, habilidades y atributos personales con el objetivo de trabajar eficazmente con personas de otras culturas, ya sea en el propio país o en el extranjero (Johnson et al., 2006).

- **Modelo MIDA** (*Multi-Dimensional Individual Difference Acculturation*): es un modelo que integra las principales variables predictoras de la adaptación de los inmigrantes (en este caso expatriados) en su proceso de aculturación (Safdar, Calvez y Lewis, 2012; Safdar, Lay y Struthers, 2003). Las variables predictoras son éstas:

1. Recursos Psicosociales: incluye la Resiliencia, la Competencia Cultural Percibida y el soporte social de la sociedad de acogida (recursos del grupo de no-pertenencia).
2. Conectividad Connacional: incluye la Identificación Étnica, el Alocentrismo Familiar y el Apoyo Social del Grupo de Pertenencia.
3. Molestias: elementos irritantes crónicos que los individuos se encuentran frecuentemente (incluyen tanto las molestias específicas de la aculturación como las generales, que cualquiera, expatriado o no, puede hacer frente).

A continuación, las Estrategias de Aculturación constituyen la etapa intermedia entre las variables predictoras anteriores y los resultados de la adaptación. Estas estrategias pueden dividirse en dos variables:

1. Motivación para comprometerse con la cultura original del inmigrante.
2. Motivación para comprometerse con la nueva cultura.

Estas dos “motivaciones” pueden llevar a cuatro posibles estrategias: Asimilación, Integración, Separación y Marginalización.

Finalmente, las posibles variables resultado de la adaptación son las siguientes:

1. Contacto con el Grupo de No-Pertenencia.
2. Contacto con el Grupo de Pertenencia.
3. Malestar Psicosocial

En definitiva, todas estas variables tienen impacto, mayor o menos en cada caso, en la adaptación transcultural de los expatriados, por lo que es importante tenerlas en cuenta. En la Discusión (apartado 7) se comenta la relevancia de estas variables en el caso de Japón y de España y se comentan dos casos, cuyos detalles se describen en la Metodología (apartado 5).

3.4 El Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (MLRT) y el *Human System Audit* (HSA)

En 1985, Bass argumentó que las teorías existentes de liderazgo se centraban principalmente en el objetivo del seguidor, en la clarificación del rol y en las formas en que los líderes recompensaban o sancionaban el comportamiento de los seguidores. Este liderazgo transaccional estaba limitado a inducir solo intercambios básicos con los seguidores. Bass sugirió que se requería un cambio de paradigma para entender cómo los líderes influenciaban a sus seguidores para lograr niveles óptimos de rendimiento: se refería a este tipo de liderazgo como liderazgo transformacional.

Varios estudios demuestran el impacto positivo de este tipo de liderazgo a la hora de construir equipos, ya que les aporta dirección, energía y apoyo en los procesos de cambio y de aprendizaje organizacional (Bass, 1999; McDonough 2000). También fomenta la innovación (Kanter, 1983), ya que los líderes transformacionales tienen carisma, aportan inspiración y promueven la estimulación intelectual. Estas características estimulan los procesos de comunicación y de aprendizaje organizacional, lo que permite que las organizaciones sean más innovadoras (Bass, 1999; Conger, 1999). Asimismo, otros estudios también demuestran que el liderazgo transformacional predice niveles más altos de rendimiento entre los subordinados (Bass y Riggio, 2006; Berger et al., 2011; Berger et al., 2012; Chun, Cho y Sosik, 2016; Judge y Piccolo, 2004; Jung y Avolio, 2000; Nguyen, Mia, Winata y Chong, en prensa), así como una mayor satisfacción en el trabajo (Berger et al., 2011; Higgins, 2015; Park y Rainey, 2008; Top, Tarcan, Tekingündüz y Hikmet, 2013; Wright, 2007).

La teoría original de Bass incluía cuatro factores de liderazgo transformacional, dos de transaccional y uno de *laissez-faire*. Con el paso de los años, Bass y sus colaboradores (Avolio y Bass, 1991; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994; Hater y Bass, 1988) expandieron progresivamente la teoría en base a los

estudios realizados entre 1985 y 1990. En la forma actual, el Modelo de Liderazgo de Rango Total (MLRT) de Bass y Avolio (1997) representa nueve factores: cinco factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional, y dos de liderazgo pasivo-evitador, o ausencia de liderazgo (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). En cualquier caso, hay cierto desacuerdo acerca de su estructura factorial, ya que varios autores indican que hay una alta correlación entre los factores de liderazgo transformacional, así como una asociación fuerte entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente (Molero et al., 2010). En consecuencia, se han realizado varios análisis confirmatorios para comprobar cuál de las posibles estructuras factoriales se ajusta mejor a los datos, aunque sin lograr un consenso generalizado (Antonakis, Avolio y Sivasubramanian, 2003; Avolio, et al., 1999; Carless, 1998; Muenjohn y Armstrong, 2008).

El liderazgo transformacional, en la teoría MLRT, define que los líderes transformacionales son proactivos, conciencian a sus seguidores sobre los intereses colectivos trascendentes, y les ayudan a lograr objetivos extraordinarios (Bass y Avolio, 1997). Incluye los siguientes cinco factores: 1) Influencia idealizada (atribuida): se refiere a si el líder es percibido como alguien seguro de sí mismo y carismático; 2) Influencia idealizada (comportamiento): se refiere a las acciones carismáticas del líder que están centradas en los valores, las creencias y el sentido de misión; 3) Motivación inspiracional: se refiere a las formas en las que el líder estimula a sus seguidores (optimismo, ambición, visión idealizada, etc.); 4) Estimulación intelectual: se refiere a las acciones del líder que atraen el sentido de la lógica y análisis de los seguidores; y 5) Consideración individualizada: se refiere al comportamiento del líder que contribuye a la satisfacción del seguidor mediante asesoramiento y apoyo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional es un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, que normalmente se representa como objetivos fijados, así como con la supervisión y el control de los resultados. Según la teoría MLRT, el liderazgo transaccional incluye estos dos factores: 1) Liderazgo por recompensa contingente (p. ej. transacciones constructivas): se refiere a los comportamientos del líder centrados en clarificar los requisitos de rol y tarea, así como en proporcionar recompensas contingentes; y 2) Gestión por excepción activa

(p. ej. transacciones correctivas activas): se refiere a la supervisión activa del líder, cuyo objetivo es asegurarse de que se cumplen los estándares.

En tercer lugar, el liderazgo pasivo-evitador está formado por dos factores: 1) Gestión por excepción pasiva (p. ej. transacciones correctivas pasivas): se refiere a que el líder solo interviene después de que ocurra el incumplimiento o cuando los errores ya se han producido; y 2) *Laissez-faire*: representa la ausencia de transacciones de cualquier tipo, y se caracteriza en que el líder evita tomar decisiones, renuncia a tomar responsabilidades y no usa su autoridad. El estilo de liderazgo *laissez-faire* es considerado generalmente el más pasivo e ineficaz.

Además de estos nueve factores, se contemplan tres variables de resultado organizacional: la eficacia del líder, la satisfacción de los empleados con él y el esfuerzo-extra que los empleados están dispuestos a realizar. Es importante destacar que en un gran número de estudios realizados en todo el mundo (Avolio y Bass, 2004) se demuestra una alta y positiva correlación de la eficacia y la satisfacción con el liderazgo transformacional, y una no tan alta relación con el factor transaccional de recompensa contingente. En último lugar, la correlación de estas variables con los estilos de liderazgo pasivos es muy negativa.

Finalmente, el sistema *Human System Audit* (HSA) (Quijano et al., 2008) es una propuesta integrada para la Evaluación de Intangibles y la Evaluación de la Calidad en los modelos de excelencia. También se centra en el diagnóstico y la intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones, así como en la investigación del Comportamiento Humano en las mismas. El HSA (Quijano et al., 2008) se compone de:

1. Un modelo teórico de Comportamiento Organizativo.
2. Una batería de instrumentos para la evaluación de diferentes aspectos y dimensiones de las organizaciones y del comportamiento humano de las mismas.
3. Un sistema de control de la gestión, que permite evaluar el estado inicial del Sistema Humano de la organización, orienta pautas de intervención para su mejora y permite evaluar su evolución a lo largo del tiempo tras las intervenciones realizadas.

El modelo teórico permite proponer relaciones entre distintas áreas y dimensiones de la organización (p. ej. rendimiento, clima de comunicación, etc.), de forma que puedan finalmente contrastarse empíricamente las relaciones hipotetizadas entre ellas (Quijano et al., 2008). Por lo tanto, permite obtener un mapa para orientar los pasos hacia el diagnóstico o la evaluación, y así entender mejor las relaciones que mantienen las dimensiones (y subdimensiones) entre sí. Entre otros elementos, el modelo incorpora variables psicosociales (liderazgo, cultura, etc.) y procesos psicológicos (autoeficacia, conflicto de rol, participación, etc.) que influyen en variables como la motivación y el estrés de los recursos humanos de la organización.

En resumen, el HSA es un instrumento útil para la investigación, tanto teórica como práctica, en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pues ofrece planteamientos teóricos e instrumentos para medir y evaluar los constructos que incluye (Quijano et al., 2008). Es de especial relevancia para este estudio su utilidad para evaluar de forma confiable y válida intangibles importantes de la organización, como el liderazgo transformacional. En la Metodología (apartado 5) se describen los dos instrumentos empleados en el estudio, los cuales permiten medir los factores de liderazgo explicados hasta ahora.

4. Objetivos

Este trabajo se centra principalmente en la validación del HSA-TFL *Short-scale* en su versión japonesa. Por lo tanto, se estudian principalmente el factor de liderazgo transformacional (TFL) del MLQ-5X, formado por 20 ítems, y los 8 ítems del HSA-TFL *Short-scale*. El principal motivo para validar el HSA-TFL es que se trata de una versión corta, y por lo tanto tiene ciertas ventajas (Berger et al., 2011) sobre el MLQ-5X, que con sus 45 ítems totales (o 20 de TFL) es considerablemente más largo. Las dos principales ventajas prácticas de una menor longitud del instrumento son una mayor facilidad de aplicación en contextos prácticos y una mayor tasa de respuestas (Berger et al., 2011), las cuales pueden compensar las ventajas psicométricas de una escala más larga (Muck, Hell y Gosling, 2007).

Los dos objetivos principales de este estudio son los siguientes:

1. Validación del HSA-TFL *Short-scale* en su versión japonesa, calculando la fiabilidad según Cronbach, la validez convergente con el TFL de Bass, y la validez de criterio con EEF (esfuerzo extra), EFF (eficacia) y SAT (satisfacción). Además, pese a la limitación de la muestra, se realiza un análisis factorial exploratorio (EFA) de la estructura factorial por curiosidad científica: es una prueba piloto.
2. Comparar los perfiles de las cuatro dimensiones teóricas del HSA-TFL de España y Japón.

Además, hay otros dos objetivos secundarios enfocados a la cultura:

3. Describir y analizar posibles diferencias en las dimensiones culturales de Hofstede entre Japón y España, con el objetivo de comprender mejor las diferencias culturales entre ambos países y poder establecer relaciones con otras variables (adaptación transcultural, liderazgo, etc.).
4. Describir y analizar posibles diferencias en los factores que facilitan y dificultan la adaptación transcultural de los expatriados de España y Japón, con el objetivo de facilitar futuras expatriaciones de miembros de estos países.

5. Metodología

5.1 Participantes

La muestra estaba formada por 23 participantes (34.8% mujeres y 65.2% hombres) con edades comprendidas entre 23 y 48 años ($M = 31.3$ años y $DT = 6.99$). El sector en el que trabajaban era muy diverso, siendo los de mayor porcentaje el educativo (21.74%), el de la manufactura (17.39%) y el de la construcción (8.7%), siendo algunos de los otros el bancario, el automovilístico o el médico. El departamento en el que trabajaba la muestra era también muy variado, siendo los más predominantes el de ventas (17.39%), el de manufactura (13.04%) y el de atención al estudiante (13.04%), además de los departamentos de construcción, el de ingeniería o el de I+D. Entre los puestos que ocupaba la muestra, el de mayor presencia era el de administrativo de oficina (26.09%), el de vendedor (8.7%) y el de trabajador de obra (8.7%), habiendo otros puestos como el de investigador, enfermero o creativo de cine. Del total de la muestra, un 65.22% tenían estudios universitarios (incluyendo un posgraduado), un 8.7% estudios de grado superior, un 8.7% estudios secundarios y un 17.4% otros estudios.

El tiempo que llevaban trabajando en la misma empresa variaba entre un mes y 25 años ($M = 5.64$ años y $DT = 7.21$), y el que llevaban en el mismo departamento entre un mes y 20 años ($M = 3.2$ años y $DT = 4.56$). Además, el tiempo que habían trabajado con el supervisor evaluado variaba entre un mes y 20 años ($M = 2.6$ años y $DT = 4.23$), mientras que el número de trabajadores que formaban parte del departamento y compartían el mismo supervisor variaba entre una y 500 personas ($M = 39.48$ personas y $DT = 108.05$). Hay que tener en cuenta que en este último dato la media se hincha de forma exagerada debido a que dos sujetos responden que comparten supervisor con 200 y 500 personas (ambos del sector de la manufactura); el siguiente resultado más grande son 20 personas, por lo que de eliminar los dos resultados más extremos la media sería mucho más baja y acorde a la muestra ($M = 9.9$ personas y $DT = 5.69$). Por otro lado, la relación con su supervisor era relativamente cercana ($M = 3.83$, rango: 1-5, $DT = 1.15$) y buena ($M = 3.78$, rango: 1-5, $DT = 0.95$). En cuanto a la percepción de que el resto del departamento compartía la misma opinión acerca de su supervisor, ésta era intermedia ($M = 3$, rango 1-5, $DT = 1.21$).

5.2 Instrumentos y proceso de adaptación

MLQ-5X (*short form*)

Uno de los instrumentos de medida más ampliamente utilizados para evaluar los nueve factores de liderazgo del Modelo de Liderazgo de Rango Total es el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio et al., 1995; Avolio, Bass y Jung, 1999; Bass y Avolio, 1997). El MLQ se ha empleado en un gran número de investigaciones y ha pasado por varias versiones, como la MLQ-5R de 70 ítems (Bass y Avolio, 1990) y siete factores de liderazgo (Hater y Bass, 1988). Más adelante, y tras varias modificaciones del cuestionario, se creó la que, hasta el momento, es la última versión: el MLQ-5X (*short form*) (Bass y Avolio, 1997). Consta de 45 ítems y de la estructura factorial explicada anteriormente (nueve factores).

De estos 45 ítems, 36 recogen los nueve factores, con cuatro ítems cada uno: liderazgo transformacional (20 ítems), liderazgo transaccional (ocho ítems) y pasivo-evitador (ocho ítems), mientras que los restantes nueve ítems miden variables de resultado organizacional, como por ejemplo la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él, así como el esfuerzo-extra que están dispuestos a realizar (Molero et al., 2010). Por lo que respecta a la consistencia interna del test en su versión española, esta es alta

($\alpha = .95$) (Molero et al., 2010). Las preguntas se responden en una escala tipo Likert de cinco puntos con un rango de 1= *Nunca* a 5= *Casi siempre* (se ha modificado de la escala original, con un rango de 0 a 4, para facilitar la comparación de las puntuaciones con las del HSA-TFL que se explica a continuación). La versión MLQ-5X (*short form*) es la que se utiliza en este estudio.

HSA-TFL *Short-scale*

El otro instrumento de medida utilizado en esta investigación es el HSA-TFL *Short-scale* (Quijano et al., 2008), el cual forma parte del sistema *Human System Audit* (HSA). El HSA-TFL *Short-scale* evalúa las percepciones de los participantes acerca del liderazgo transformacional de sus supervisores en distintos contextos culturales (Berger et al., 2012). Está basado en el concepto “liderazgo transformacional” de Bass (1985), pero con nuevos ítems basados en cuatro dimensiones teóricas: motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individual. Cada una de estas dimensiones está formada por dos ítems, y al igual que el MLQ emplea una escala tipo Likert para responder las preguntas, aunque en este caso el rango de la escala es el siguiente: 1 = *Muy en desacuerdo* a 5 = *Muy de acuerdo*. En su versión en español (HSA-TFL-ES), este instrumento muestra una elevada consistencia interna ($\alpha = .92 - .95$) (Berger et al., 2011; Berger et al., 2012). Además, la alta correlación entre el HSA-TFL-ES y el MLQ-5X ($r = .84, p < .001$) demuestra una elevada validez convergente entre estos instrumentos de medida (Berger et al., 2012).

Proceso de adaptación de los instrumentos

Para poder realizar este estudio se tradujo al japonés la versión española del instrumento MLQ-5X (*short form*) para subordinados, que consta de 45 ítems sobre liderazgo (siendo 20 de ellos de liderazgo transformacional –TFL–), además de otros 20 ítems formados por datos sociodemográficos. Asimismo, también se tradujo al japonés la versión española del instrumento HSA-TFL *Short-scale* (HSA-TFL-ES), formado por ocho ítems sobre liderazgo transformacional. El proceso de traducción al japonés constó de cuatro etapas: 1) traducción de todos los ítems del MLQ-5X y el HSA-TFL, realizada por un experto en el tema de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones que es fluido en español y japonés; 2) revisión de la traducción por parte de un compañero de trabajo nativo en español y japonés; 3) segunda revisión y traducción inversa realizada por parte de una

persona bilingüe en español y japonés residente en Japón; y 4) pequeña prueba piloto realizada con dos empleados de Japón para comprobar la calidad de la adaptación. Durante el proceso de traducción se siguieron las recomendaciones de la *International Test Commission* (Hambleton, Merenda y Spielberger, 2004).

Por otro lado, también se creó una pequeña entrevista estructurada formada por nueve preguntas abiertas sobre cultura, adaptación transcultural y liderazgo, con el objetivo de conocer la opinión y las vivencias de dos expatriados: un español de 25 años que lleva 5 años viviendo y trabajando en Japón, y un japonés de 35 años que lleva 3 años y medio viviendo y trabajando en España. Se crearon dos versiones de la entrevista: una en catalán y otra en español y japonés. En los Anexos (apartado 11) se incluyen las versiones japonesas del HSA-TFL *Short-scale* y del MLQ-5X (*short form*), así como las preguntas en español de la entrevista estructurada.

5.3 Procedimiento

Los dos cuestionarios, que forman un total de 73 ítems, se redactaron conjuntamente en un documento online de “Formularios de Google” para facilitar la distribución a la muestra japonesa. El cuestionario conjunto se administró de forma anónima y voluntaria entre junio y agosto de 2016, y para obtener la máxima muestra posible se contó con la ayuda de una universidad de Japón y de varios contactos japoneses, pues la muestra ($n = 23$) se obtuvo íntegramente de residentes en Japón. Por otro lado, las dos entrevistas fueron contestadas por escrito durante el mes de agosto de 2016.

5.4 Análisis de datos

Todos los análisis estadísticos se hicieron usando la versión 23.0 del *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). En primer lugar, la consistencia interna se evaluó como una medida de la fiabilidad tanto del HSA-TFL como del MLQ-5X (TFL). Para ello se analizó el alfa de Cronbach, el cual tiene en cuenta el grado de covarianza entre los ítems del test. Para medir la validez convergente entre el HSA-TFL y el MLQ-5X (TFL), se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman con la mediana de las puntuaciones compuestas de liderazgo transformacional, es decir, de los 8 ítems del HSA-TFL *Short-scale* y los 20 ítems transformacionales del MLQ-5X (TFL). Se utilizaron pruebas no paramétricas debido a que la distribución de las puntuaciones del HSA-TFL *Short-scale* no seguía una curva normal, la muestra es pequeña ($n = 23$) y los datos son ordinales.

Para calcular la validez de criterio se calculó también el coeficiente de correlación rho de Spearman entre las medianas de los tres grupos de ítems de resultado organizacional (esfuerzo-extra, eficacia del líder y satisfacción de los empleados) y las medianas de las puntuaciones compuestas, tanto del HSA-TFL como del MLQ-5X (TFL). Por otro lado, se realizó un análisis factorial exploratorio (EFA) del HSA-TFL para conocer su estructura factorial. Para evaluar la adecuación de la muestra se calcularon el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett (BTS). Además, en el análisis factorial se identificaron las cargas factoriales, las correlaciones inter-ítem, la varianza explicada de cada factor y el determinante de la matriz de correlaciones. Finalmente, el perfil de liderazgo de las cuatro dimensiones teóricas del HSA-TFL se comparó usando la prueba U de Mann-Whitney para muestras no apareadas, ya que la distribución de los resultados no sigue una curva normal y los datos son ordinales.

6. Resultados

Consistencia interna

El instrumento muestra niveles alfa satisfactorios tanto para el HSA-TFL ($\alpha = .918$) como para el MLQ-5X (TFL) ($\alpha = .932$), por lo que se asume que los resultados están basados en una evaluación del constructo fiable.

Validez convergente y de criterio

La alta correlación entre el HSA-TFL y el MLQ-5X (TFL) ($\rho = 0.715, p < 0.001$) confirma la validez convergente entre estos constructos. Además, los resultados de la Tabla 1 muestran que el estilo de liderazgo transformacional medido tanto por el HSA-TFL como por el MLQ-5X (TFL) estaba significativamente asociado con el resultado organizacional en las dos escalas, siendo la correlación alta en el caso del HSA-TFL y moderada-alta en el caso del MLQ-5X (TFL).

Tabla 1

Correlaciones entre liderazgo transformacional e indicadores de resultado organizacional (validez de criterio) para las versiones japonesas del HSA-TFL ($n = 23$) y el MLQ-5X (TFL) ($n = 23$)

	HSA-TFL	MLQ-5X (TFL)
Eficacia (EFF)	.910**	.741**
Satisfacción (SAT)	.898**	.588**
Esfuerzo Extra (EEF)	.824**	.614**

** $p \leq 0.01$ (bilateral). Fuente: Trabajo propio.

Análisis factorial exploratorio (EFA)

El nivel de adecuación de los datos para el análisis factorial era alto ($KMO = .85$), y el Test de Esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 124.318$, $gl = 28$, $p < .001$) indicaba una matriz de correlación precisa para ser analizada por el modelo factorial (Tabla 2). El proceso de extracción del EFA mostró una estructura unidimensional, como se puede ver en el gráfico de sedimentación (Figura 1). La Tabla 2 también muestra las varianzas explicadas, siendo en el caso del HSA-TFL de un 59.6% (Tabla 2).

Tabla 2

Varianza explicada y nivel de adecuación de la muestra para el análisis factorial exploratorio (EFA) de la versión japonesa del HSA-TFL ($n = 23$)

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1.	5.127	64.088	64.088	4.768	59.603	59.603
2.	.964	12.044	76.133			
3.	.724	9.053	85.186			
4.	.482	6.022	91.208			
5.	.288	3.605	94.813			
6.	.184	2.299	97.111			
7.	.128	1.598	98.709			
8.	.103	1.291	100.000			

KMO y test de esfericidad de Bartlett

.85

HSA-TFL

124.318

($p < .001$)

Fuente: Trabajo propio.

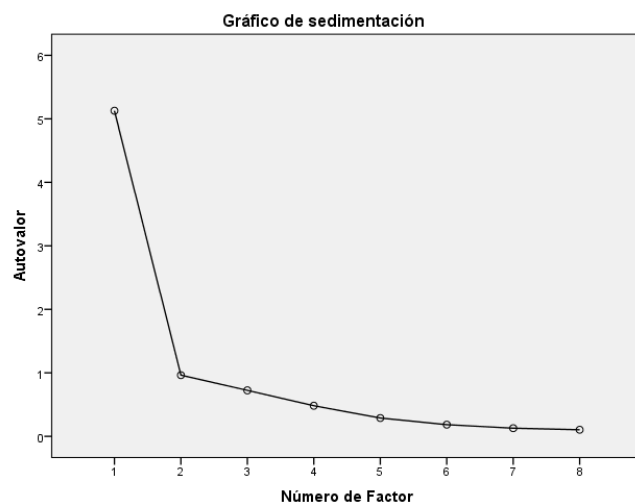


Figura 1: Gráfico de sedimentación del EFA del HSA-TFL. Fuente: Trabajo propio.

La Tabla 3 muestra las cargas factoriales (casi todas altas menos alguna media, como el ítem 1) y unas correlaciones inter-ítem entre medias y altas. Es posible que el pequeño tamaño de la muestra ($n = 23$) esté afectando a la significación de alguna correlación, pues no todas las correlaciones son estadísticamente significativas (las correlaciones entre ítem 1 y 4 y entre 3 y 6 tienen una $p > .05$). En cualquier caso, el determinante de la matriz de correlaciones tiene un valor de .001, ($< .05$), por lo que se puede determinar que las variables están interrelacionadas.

En la Tabla 3 también se observa que la media global del HSA-TFL *Short-scale* en su versión japonesa ($M = 3.17$) es bastante más alta que la de la versión española ($M = 1.92$). En cuanto a la media global del MLQ-5X (TFL) en su versión japonesa ($M = 3.06$), esta es también bastante más alta que la de la versión española ($M = 1.91$). En cualquier caso, las dos medias japonesas son casi iguales entre sí, al igual que pasa entre las dos medias españolas. En este caso se utilizan las medias para facilitar la comparación con los resultados de otros estudios (Berger et al., 2011).

Tabla 3

Cargas factoriales (C.F.), medianas, medias, desviaciones típicas (DT) e intercorrelaciones de los ítems del HSA-TFL; y mediana y media global de las versiones japonesas ($n = 23$) y españolas ($n = 105$) del HSA-TFL y el MLQ-5X (TFL)

Ítems	C.F.	Mediana (rango: 1-5)	Media (rango: 1-5)	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	.592	4.00	3.65	1.229	1.000							
2.	.921	3.00	2.96	1.430	.431	1.000						
3.	.777	3.00	3.26	1.176	.506	.791	1.000					
4.	.855	3.00	2.91	1.411	.322	.832	.671	1.000				
5.	.836	4.00	3.30	1.396	.409	.713	.586	.706	1.000			
6.	.755	4.00	3.35	1.265	.374	.612	.303	.603	.684	1.000		
7.	.879	3.00	3.00	1.243	.417	.767	.497	.725	.707	.809	1.000	
8.	.742	3.00	2.96	1.107	.523	.659	.603	.492	.480	.401	.628	1.000
HSA-TFL (Japón)		3.25	3.17									
HSA-TFL (España)		1.88	1.92									
MLQ-5X (TFL) (Japón)		3.30	3.06									
MLQ-5X (TFL) (España)		2.00	1.91									

a. Determinante = .001

Fuente: Berger et al., 2011; Trabajo propio.

Comparación de perfiles

A continuación, en la Tabla 4 se comparan las puntuaciones medias de cada una de las dimensiones teóricas del HSA-TFL (Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual). En comparación con la versión española ($M = 1.52 - 2.16$), la versión japonesa muestra unas medias notablemente más altas ($M = 2.96 - 3.46$) en todas las dimensiones. En este caso también se utilizan las medias para facilitar la comparación con los resultados de otros estudios (Berger et al., 2011). Por otro lado, los resultados de la comparación del perfil de liderazgo transformacional obtenidos para la dimensión de Influencia Idealizada ($z = -4.19, p < 0.05$), Motivación Inspiracional ($z = -4.42, p < 0.05$), Consideración Individualizada ($z = -3.42, p < 0.05$) y Estimulación Intelectual ($z = -4.08, p < 0.05$), muestran diferencias significativas entre la muestra japonesa y la española.

Tabla 4

Medianas, medias y desviaciones típicas (DT) de las dimensiones teóricas de la versión japonesa ($n = 23$) y española ($n = 105$) del HSA-TFL

Dimensión	Mediana (rango: 1-5)	Media (rango: 1-5)	DT
II (Japón)	3.50	3.46	1.044
II (España)	2.50	2.16	1.272
MI (Japón)	3.00	2.96	1.157
MI (España)	1.50	1.52	1.263
IC (Japón)	3.50	3.11	1.297
IC (España)	2.00	2.04	1.234
IS (Japón)	3.50	3.17	1.193
IS (España)	2.00	1.94	1.200

II: Influencia Idealizada, MI: Motivación Inspiracional, IC: Consideración Individualizada, IS: Estimulación Intelectual.

Fuente: Berger et al., 2011; Trabajo propio.

Finalmente, en la Tabla 5 se muestran las medias de las puntuaciones de los tres factores de liderazgo del MLQ-5X, así como las medias de los nueve factores de segundo orden. Se puede observar que la mediana más alta es la del factor de liderazgo transformacional ($Mdn = 3.3$), seguida del factor de liderazgo transaccional ($Mdn = 3.13$) y del pasivo-evitador ($Mdn = 2.13$).

Tabla 5

Medianas, medias y desviaciones típicas (DT) de los factores de liderazgo de la versión japonesa del MLQ-5X (n = 23)

Factor	Mediana	Media	DT
	(rango: 1-5)	(rango: 1-5)	
Liderazgo Transformacional	3.30	3.06	.848
IM	3.00	2.80	1.170
Ila	3.25	3.11	.920
Ilb	3.50	3.04	1.060
IS	3.25	3.28	.724
IC	3.00	3.07	.942
Liderazgo Transaccional	3.13	3.04	1.026
CR	3.25	3.01	1.067
AMbE	3.25	3.07	1.141
Liderazgo Pasivo-Evitador	2.13	2.36	.989
MbEP	2.50	2.58	.817
LF	1.75	2.15	1.238

IM: Motivación Inspiracional, Ila: Influencia Idealizada (atribuida), Ilb: Influencia Idealizada (comportamiento), IS: Estimulación Intelectual, IC: Consideración Individualizada, CR: Recompensa Contingente, AMbE: Gestión por Excepción Activa, MbEP: Gestión por Excepción Pasiva, LF: *Laissez-Faire*.

Fuente: Trabajo Propio.

7. Discusión

7.1 Interpretación del HSA-TFL y el MLQ-5X

En primer lugar, se comentan los resultados obtenidos en los cuestionarios HSA-TFL *Short-scale* y MLQ-5X, poniendo énfasis en el factor de liderazgo transformacional. Como se puede ver en los resultados del análisis estadístico, la adaptación japonesa del HSA-TFL muestra un alto nivel de consistencia interna. Esto indica que esta escala de 8 ítems puede usarse de manera fiable para medir el liderazgo transformacional, siendo el valor obtenido similar al de la investigación de la versión española (Berger et al., 2012). Por otro lado, la validez convergente de la escala HSA-TFL se evalúa comparando sus resultados con los de la parte transformacional de la versión para subordinados del MLQ-5X, indicada como MLQ-5X (TFL) (Bass y Avolio, 1997). La correlación entre las dos escalas indica que hay validez convergente entre los dos constructos. Asimismo, las diferencias entre las medias de las puntuaciones compuestas del constructo liderazgo

transformacional son muy pequeñas y no significativas, comparten el mismo rango y ambas miden el liderazgo transformacional, por lo que se puede concluir que las dos escalas son convergentes.

La validez de criterio también queda confirmada, pues las correlaciones entre el HSA-TFL y los ítems de resultado organizacional son altas. Por tanto, se puede confirmar que el liderazgo transformacional está asociado a la eficacia, la satisfacción y el esfuerzo extra. Además, el análisis factorial exploratorio (EFA) muestra una estructura factorial unidimensional, lo que confirma los resultados en los estudios de la versión española (Berger et al., 2011; Berger et al., 2012) para el liderazgo transformacional. En resumen, el HSA-TFL tiene una buena validez convergente y de criterio. Por tanto, se puede decir que es una versión válida y que puede usarse para medir el liderazgo transformacional en Japón.

En cuanto a la comparación de los perfiles de las cuatro dimensiones teóricas del TFL de España y Japón, los resultados obtenidos muestran que la muestra japonesa puntúa mucho más alta en todas las dimensiones transformacionales. Además, los resultados de la prueba U de Mann-Whitney muestran que las diferencias son significativas. Por lo tanto, se puede decir que en este caso los supervisores de la muestra japonesa emplean el liderazgo transformacional en mayor medida que la muestra española.

Por otro lado, en los resultados del MLQ-5X se puede observar que la mediana de los factores de liderazgo transformacional y transaccional es prácticamente igual, mientras que el factor de liderazgo pasivo-evitador obtiene una puntuación bastante menor en comparación con los otros dos. Estos resultados contradicen los obtenidos por Yokochi-Bryce (1989) con muestra japonesa, en los que el factor pasivo-evitador era superior a la recompensa contingente, aunque hay que tener en cuenta que ese estudio se realizó con la versión MLQ-5X para líderes en vez de para subordinados. En cualquier caso, el factor de segundo orden más alto es el de estimulación intelectual (IC) –perteneciente al liderazgo transformacional–, y el más bajo el de *laissez-faire*, por lo que se puede decir que en este caso los resultados se ajustan a lo esperado por el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (1997).

En cuanto a la posible relación entre las diferencias encontradas entre Japón y España en liderazgo transformacional y las dimensiones culturales de Hofstede, que se comentan a continuación en la Discusión, es difícil sacar alguna conclusión definitiva. De hecho, en un estudio donde se analizaron las relaciones entre cultura y liderazgo con subordinados tailandeses (Muenjohn, 2007) no se obtuvieron correlaciones significativas, y en un estudio de Bass, Avolio y Atwater (1996) se propuso que el liderazgo transformacional podría ser más femenino que masculino, lo cual resultaría totalmente contradictorio en relación con los resultados de este estudio, pues Japón es un país mucho más masculino (Hofstede, 1980, 2016).

En otra investigación, Jung, Bass y Sosik (1995) proponen que las culturas colectivistas pueden potenciar el liderazgo transformacional, lo que resulta coherente con las dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2016), ya que Japón es un país ligeramente más colectivista que España. Sin embargo, la diferencia cultural teórica entre ambos países es pequeña, por lo que resulta poco probable que sea el principal motivo de la gran diferencia obtenida en los resultados. Finalmente, en otros estudios se ha descrito la significativa contribución que tienen las diferencias individuales de los líderes y subordinados con el mismo perfil cultural (Atwater y Yammarino, 1993; Howell y Avolio, 1993), lo cual podría explicar que en una muestra pequeña pueda darse una mayor concentración de líderes con tendencia a un estilo de liderazgo transformacional. En definitiva, a falta de más estudios que puedan confirmar la relación entre el liderazgo transformacional y las dimensiones culturales, parece sensato seguir aceptando la teórica universalidad del Modelo de Liderazgo de Rango Total que defiende Bass (1997). Eso sí, aceptar esta universalidad no significa olvidarse de los estudios que la han puesto en duda (Fukushige y Spicer, 2007; Hodgets et al., 2002; Yokochi-Bryce, 1989), por lo que es necesario realizar más estudios para obtener resultados que puedan aportar algo más de luz a esta cuestión.

En las Conclusiones (apartado 8) se propone una investigación futura para intentar encontrar relaciones más significativas entre las dimensiones culturales de Hofstede y el liderazgo transformacional.

7.2 Diferencias culturales entre Japón y España

A continuación se analizan las diferencias en las dimensiones culturales entre Japón y España, así como algunos aspectos organizacionales relacionados con cada dimensión. La puntuación de cada dimensión se sitúa entre 0 y 100. Las puntuaciones inferiores a 50 indican que la cultura de ese país muestra esa dimensión en bajo grado (como más cerca de 0 más bajo), mientras que las puntuaciones superiores a 50 indican que esa dimensión se muestra en alto grado (como más cerca de 100 más alto).

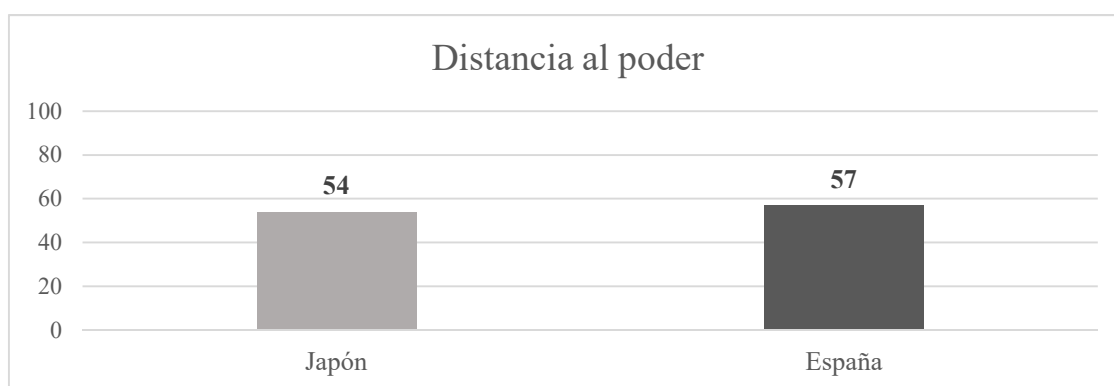


Figura 2: Comparación de la dimensión cultural “Distancia al poder” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

Empezando por la “**Distancia al poder**” (Hofstede, 1980), Japón tiene una puntuación intermedia de 54 (Figura 2), por lo que se considera que es una sociedad jerárquica límite. Así pues, pese a que los japoneses siempre son conscientes de su posición jerárquica en cualquier contexto social y actúan en consonancia, no son tan jerárquicos como otras culturas asiáticas. A nivel organizacional, algunos extranjeros experimentan Japón como un país extremadamente jerárquico debido a que su experiencia en los negocios conlleva una toma de decisiones minuciosa y lenta (Hofstede, 2016). Esto se debe a que todas las decisiones tienen que ser confirmadas por cada escalón de la jerarquía y finalmente por la alta dirección en Tokio. Paradójicamente, esta lenta toma de decisiones muestra que en la sociedad japonesa no hay nadie que pueda tomar una decisión unilateral como ocurre en sociedades más jerárquicas, aunque esto esté cambiando en los últimos años (Hodgetts et al., 2002).

Otro ejemplo de que Japón no tiene una alta “Distancia al Poder”, es que es una sociedad meritocrática: el sistema educativo fomenta el concepto de que todo el mundo es igual, por lo que se puede ascender y llegar a donde se proponga si se trabaja suficientemente duro. A pesar de la validez de las investigaciones de Hofstede (1980),

confirmada por varias replicaciones (Hofstede y Hofstede, 2001; Hoppe, 1998; van Nimwegen, 2002), varios autores sugieren que algunas de las características culturales han variado (Fukushige y Spicer, 2007). Así, por ejemplo, Hodgetts et al., (2002) comentan que desde los años 90 la toma de decisiones por consenso ya no se ve tan efectiva.

En comparación, España obtiene una puntuación ligeramente más alta (57 vs. 54) (Figura 2), por lo que se considera una sociedad moderadamente jerárquica (Hofstede, 1980). Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que toda la gente tiene un lugar sin que esto requiera ninguna justificación. En una organización, la jerarquía se refleja como una desigualdad inherente y conlleva una centralización del poder, por lo que los subordinados esperan que se les diga lo que tienen que hacer, siendo el jefe ideal un autócrata benévolo (Hofstede, 2016).

En esta dimensión cultural existe relativamente poca diferencia (3 puntos), aunque es evidente que hay algunas características diferenciales en la sociedad japonesa, como la toma de decisiones. En cualquier caso, es posible que la progresiva occidentalización de Japón (Fukushige y Spicer, 2007; Hodgetts et al., 2002; Takahashi y Murakami, 2004) esté modificando esta dimensión cultural y afectando a la validez *cross-cultural* del constructo, por lo que sería recomendable realizar una nueva replicación en este país para poder confirmar los resultados. En cuanto a la relación de esta dimensión con los estilos de liderazgo, es posible que una alta puntuación, y por lo tanto una estructura de poder más jerárquica, promueva un estilo de liderazgo más transaccional (gestión por excepción activa) y menos transformacional. Sin embargo, al tener tanto Japón como España puntuaciones intermedias seguramente no sea una variable especialmente significativa para este estudio.

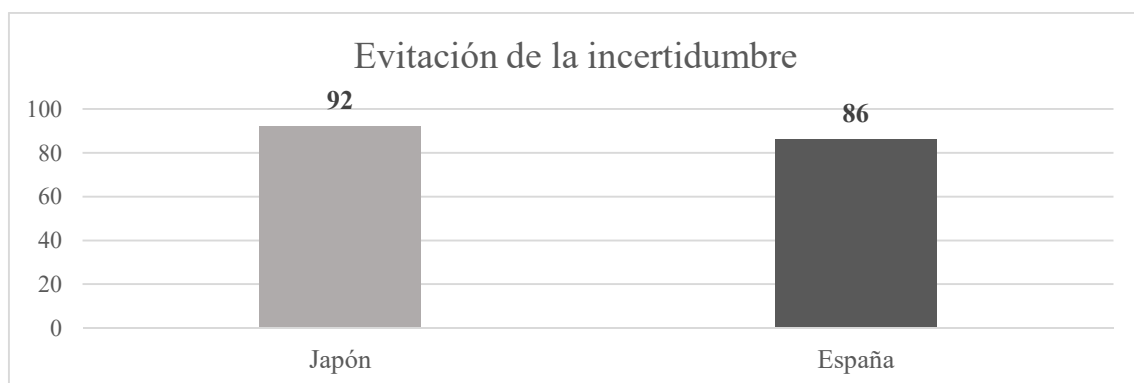


Figura 3: Comparación de la dimensión cultural “Evitación de la incertidumbre” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

En cuanto a la “**Evitación de la incertidumbre**” (Hofstede, 1980), Japón tiene una de las puntuaciones más altas del mundo (92) (Figura 3), lo que se atribuye generalmente a las amenazas naturales que sufre el país (terremotos, tsunamis, tifones o volcanes, etc.). Bajo estas circunstancias, los japoneses han aprendido a prepararse para cualquier situación incierta, y no sólo en lo que tiene relación con los planes de emergencia o precauciones para los desastres naturales, sino también para todos los aspectos de la sociedad (Hofstede, 2016). Por lo general, en Japón todo está previsto para que ocurra con una máxima previsibilidad: hay rituales y ceremonias que siguen siempre los mismos patrones (p. ej. en mi universidad japonesa, las ceremonias de inauguración y clausura de los cursos eran siempre idénticas, y salirse de las normas se veía como algo muy extraño), así como códigos de conducta y vestimenta para muchos actos sociales.

A nivel organizacional, esto afecta a la forma en la que se desarrollan los proyectos, pues siempre se pone mucho esfuerzo en hacer estudios de viabilidad y en analizar los factores de riesgo, y además también hay un elevado compromiso con el empleo para toda la vida y con la responsabilidad colectiva (Mujtaba y Isomura, 2011). Sin embargo, las dificultades económicas del país durante los últimos tiempos hacen que los empleos de por vida sean más difíciles de mantener (Takahashi y Murakami, 2004). En definitiva, esta gran necesidad de evitar la incertidumbre es una de las razones por la que los cambios son tan difíciles de llevar a cabo en Japón (Hofstede, 2016).

En comparación, España obtiene una puntuación inferior (86 vs. 92) (Figura 3), aunque también alta (Hofstede, 1980). Por lo general, a la gente le gusta tener normas para todo, pues los cambios causan estrés, pero al mismo tiempo se ven forzados a evitar normas y leyes que, en realidad, hacen la vida más compleja (Hofstede, 2016). Las confrontaciones se evitan, pues causan un gran estrés y alcanzan rápidamente el nivel personal, y también hay una gran preocupación por las situaciones cambiantes, ambiguas o indefinidas.

En definitiva, el hecho de que ambos países muestren una alta “Evitación de la incertidumbre” (6 puntos de diferencia) muestra que son culturas con muchas normas y una alta resistencia al cambio. En el caso de Japón, esta dimensión se proyecta mucho en el plano social, ya que la gente tiende a evitar las confrontaciones y a no decir lo que piensan para quedar bien (Peltokorpi, 2008), seguramente en un mayor grado que en

España. Por otro lado, esta dimensión resulta bastante coherente a nivel laboral, pues tanto en Japón como en España se tiende a valorar mucho la estabilidad que puede aportar una gran empresa, por encima del mayor riesgo que conlleva ser emprendedor. También es relevante comentar que las dimensiones culturales de Hofstede se construyeron en un momento en el que la situación laboral en España era bastante diferente a la actual, por lo que sería interesante realizar una replicación de los resultados y ver cómo han cambiado.

En cuanto a la influencia que puede tener esta dimensión en los estilos de liderazgo, es posible que las normas y la inherente necesidad de control puedan influir en una mayor gestión por excepción activa (liderazgo transaccional) y en una menor predominancia del estilo pasivo-evitador. Sin embargo, esta dimensión no parece tener una gran relación con el liderazgo transformacional.

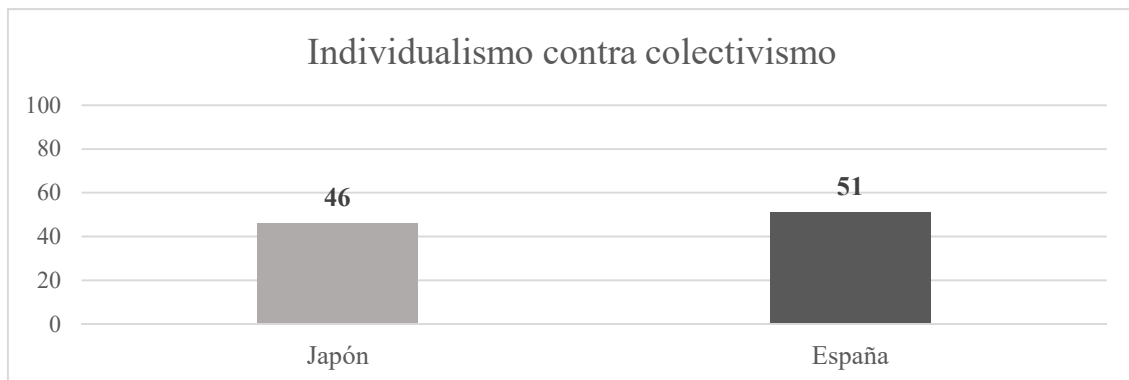


Figura 4: Comparación de la dimensión cultural “Individualismo contra colectivismo” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

En la siguiente dimensión, la de **“Individualismo contra colectivismo”** (Hofstede 1980), Japón obtiene una puntuación de 46 (Figura 4) (puntuaciones más altas indican un mayor individualismo). Esto indica que es una sociedad con varias características de una sociedad colectivista, como por ejemplo priorizar la armonía del grupo por encima de las opiniones individuales o sentir mucha vergüenza por quedar mal ante los demás (Hofstede, 2016). En otro estudio, Mujtaba e Isomura (2012) indican que los japoneses construyen relaciones fuertes y estables, y que se entienden profundamente unos con otros manteniendo relaciones duraderas. Sin embargo, no es un país tan colectivista como sus vecinos asiáticos (China y Corea), ya que estos países cuentan con un sistema de familia extensa. En cambio, Japón ha sido siempre una sociedad paternalista en la que el apellido y los bienes siempre han sido heredados por el hijo mayor, por lo que los hermanos pequeños tenían que buscarse la vida fuera de casa con su nueva familia directa (Hofstede, 2016).

Un ejemplo que resulta paradójico es que los japoneses son famosos por su lealtad a sus empresas, mientras que los chinos rotan de empleo más fácilmente. Sin embargo, la lealtad a la empresa es algo que la gente elige para sí misma, y por lo tanto es una opción individualista. En cualquier caso, el hecho de trabajar en la misma empresa durante mucho tiempo ayuda a desarrollar relaciones más fuertes con otros trabajadores y a integrarse mejor en la cultura organizacional, lo cual es un elemento positivo para la sostenibilidad a largo plazo (Wolf y Mujtaba, 2011). Se puede decir que los grupos de pertenencia japoneses son situacionales. En cambio, en sociedades más colectivistas la gente es leal a su grupo de pertenencia desde el nacimiento, siendo claros ejemplos la familia extensa o su comunidad local. En resumen, los japoneses son vistos como colectivistas según los estándares occidentales y como individualistas según los orientales, pues son más reservados que la mayoría de asiáticos (Hofstede, 2016).

En comparación, España tiene una puntuación de 51 (vs. 46 de Japón) (Figura 4), por lo que pese a ser más colectivista que la mayoría de países europeos, en comparación con muchas regiones del mundo es claramente individualista (Hofstede, 1980). En cualquier caso, esta situación intermedia hace que los españoles, por lo general, se puedan relacionar bastante fácilmente con otras culturas (principalmente no europeas); en cambio, pueden percibir a otras como tajantes y agresivas (Hofstede, 2016). A nivel organizacional, el trabajo en equipo está considerado como algo totalmente natural, ya que los trabajadores tienden a trabajar de esta forma sin necesidad de una alta motivación por parte de la dirección.

En esta dimensión, Japón y España se muestran relativamente moderados en comparación con algunos de sus respectivos países vecinos, lo que hace que tengan más semejanza (diferencia de 5 puntos) que la que podrían tener, en comparación, otros países europeos y asiáticos (Alemania -67- y China -20-, por ejemplo). En cualquier caso, resulta relevante la gran similitud en las puntuaciones, pues en varios estudios se remarca la cultura japonesa como bastante colectivista (Mujtaba y Isomura, 2012; Wolf y Mujtaba, 2011). Este punto de vista se refuerza por los comentarios de los dos expatriados entrevistados (se comenta más adelante en la Discusión), ya que ambos concuerdan en considerar Japón como un país bastante más colectivista que España. Por lo tanto, seguramente sería necesario realizar una replicación de esta dimensión en ambos países.

Por otro lado, en relación con la posible influencia de esta dimensión en el estilo de liderazgo, en un estudio de Jung et al. (1995) se propuso una posible relación entre el colectivismo (puntuación baja en esta dimensión) y un mayor liderazgo transformacional. Sin embargo, no hay resultados empíricos que lo corroboren, por lo que se considera necesario realizar más estudios para obtener resultados concluyentes y significativos.

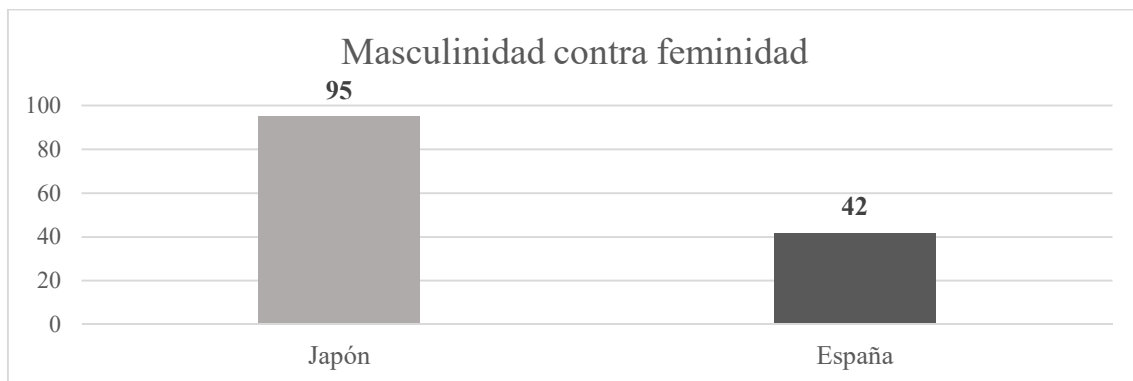


Figura 5: Comparación de la dimensión cultural “Masculinidad contra feminidad” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

En la dimensión de “**Masculinidad contra feminidad**” (Hofstede, 1980), Japón obtiene una puntuación de 95 (Figura 5), lo que la hace una de las sociedades más masculinas del mundo. Sin embargo, debido a su moderado colectivismo, no se ven los comportamientos competitivos individuales que se acostumbran a asociar con la cultura masculina (Hofstede, 2016). En cambio, lo que se ve es una gran competitividad entre grupos: desde muy pequeños, los niños aprenden a competir por sus equipos (tradicionalmente rojos contra blancos) en el “Día de los deportes”. De forma parecida, en el Japón empresarial se ve que los empleados están más motivados cuando luchan con un equipo ganador contra sus competidores. Estos grupos competitivos se forman porque las interacciones tangibles y las relaciones inmediatas están consideradas como una prioridad en las organizaciones: los que pertenecen a un mismo grupo intercambian información de forma cercana y crean redes y organizaciones informales muy desarrolladas (Nakane, 1972).

Otros aspectos de la masculinidad son la búsqueda de la excelencia y la perfección en la producción de materiales (*monodzukuri*: concepto de hacer las cosas bien) y en sus servicios materiales (hoteles y restaurantes), así como la presentación (envoltorio de regalos, presentación de la comida, etc.) en todos los aspectos de la vida (Hofstede, 2016). También es un aspecto masculino destacable la adicción al trabajo, así como la dificultad que tienen las mujeres para ascender en la escalera corporativa (techo de cristal) debido a la norma masculina de trabajar mucho y durante largas jornadas. De todos modos, en

los últimos años se está produciendo un cambio de tendencia, aumentando tanto el número de mujeres que trabajan como la jerarquía que ocupan (Lam, 2012).

En comparación, España obtiene una puntuación de 42 (vs. 95 de Japón) (Figura 5), siendo un país donde la palabra clave es el consenso (Hofstede, 1980, 2016). Por lo general, la polarización no está muy bien considerada y la competitividad excesiva tampoco es apreciada. Así pues, los niños españoles son educados en la búsqueda de la armonía, evitando destacar o tomar partido (Hofstede, 2016). También hay preocupación por la gente necesitada o débil que genera una corriente de simpatía. Por otro lado, en el mundo empresarial, a los supervisores les gusta consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, de acuerdo con éstas, tomar sus decisiones.

Sin duda, esta dimensión es en la que existe una mayor diferencia entre Japón y España (53 puntos). Japón es un país mucho más competitivo, sobre todo a nivel colectivo, lo cual repercute altamente a nivel empresarial pero también en otras áreas de la vida cotidiana, como en los estudios. Además, es posible que afecte a expatriados que vengan de países menos masculinos y por tanto menos competitivos, como España. En cuanto a la posible influencia de esta dimensión en el estilo de liderazgo, en un estudio de Bass et al. (1996) se propuso una posible relación entre la feminidad y el liderazgo transformacional.

Por otro lado, el hecho de que a los supervisores españoles les guste consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones (Hofstede, 2016) podría relacionarse con la consideración individualizada (factor transformacional). Sin embargo, pese a esta supuesta relación entre feminidad y liderazgo transformacional, en este estudio los resultados son contrarios a esta posibilidad, pues un país mucho más masculino como Japón obtiene una puntuación más alta en liderazgo transformacional (incluyendo la consideración individualizada). Por tanto, son necesarios más estudios empíricos para poder contrastar los resultados.

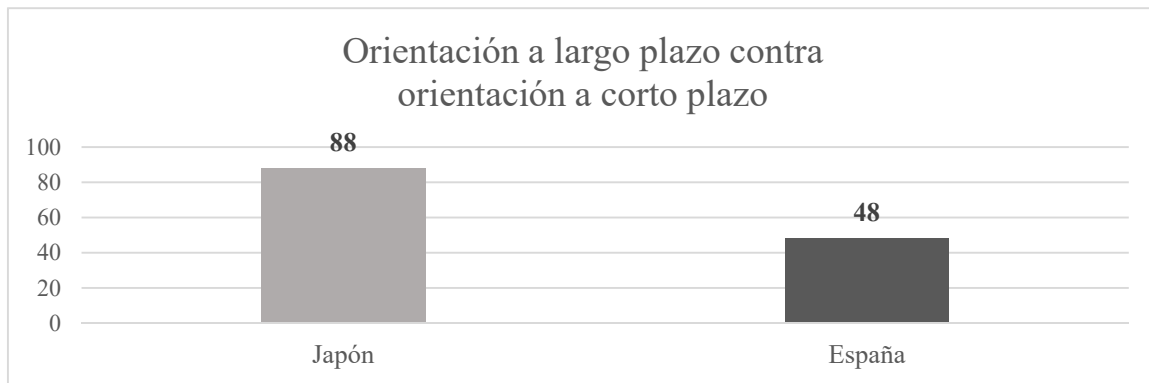


Figura 6: Comparación de la dimensión cultural “Orientación a largo contra orientación a corto plazo” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

Por lo que respecta a la dimensión de **“Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo”** (Hofstede y Bond, 1988), Japón puntúa con un 88 (Figura 6), por lo que se considera que es una de las sociedades más orientadas a largo plazo del mundo. Los japoneses ven su vida como un momento muy corto de la larga historia de la humanidad, por lo que desde esta perspectiva no es extraño cierto tipo de fatalismo: todo lo que puedes hacer es hacerlo lo mejor posible durante tu vida (Hofstede, 2016). La gente vive sus vidas guiada por las virtudes y los ejemplos buenos y prácticos, y además la noción de un único dios omnipotente no les es familiar.

A nivel organizacional, Keys y Miller (1984) destacan que los tres factores fundamentales en los que subyacen las prácticas de gestión empresarial japonesa son un horizonte de planificación a largo plazo, el compromiso con la empresa y la responsabilidad colectiva. Además, la orientación a largo plazo se plasma también en el alto grado de inversión en I+D, el cual se produce incluso en épocas económicamente complicadas. Otras muestras organizacionales de esta dimensión son la preferencia por el crecimiento constante de la cuota de mercado en vez de los beneficios trimestrales, así como por una mayor tasa de capital propio (Hofstede, 2016). En resumen, todas estas medidas están encaminadas a la durabilidad de las empresas. La idea detrás de esta filosofía es que las compañías no existen para generar dinero para los accionistas cada trimestre, sino para servir a todas las partes interesadas de la sociedad (*stakeholders*) y a todas las generaciones que van a llegar en el futuro.

En comparación, pese a que España obtiene una puntuación intermedia de 48 (vs. 88 de Japón) (Figura 6), es un país que tiende a ser normativo (Hofstede, 1980). A los españoles les gusta vivir el momento sin una gran preocupación por el futuro y priorizan los resultados rápidos sin demoras (Hofstede, 2016). Además, hay la necesidad de tener

estructuras claras y normas bien definidas, en vez de aproximaciones más pragmáticas y relajadas, principalmente a largo plazo.

Se puede concluir, por tanto, que en esta dimensión existe también una gran diferencia entre Japón y España (40 puntos), siendo el primero un país mucho más orientado a largo plazo, lo cual repercute tanto en las políticas adoptadas por las empresas como en la forma de vivir de la gente. En cuanto a la relación de esta dimensión con el estilo de liderazgo, es posible que la influencia que los líderes reciben de la cultura japonesa del compromiso, la responsabilidad y la planificación a largo plazo, pueda desarrollar la visión del líder y por tanto aumentar su influencia sobre los subordinados. Por lo tanto, esta filosofía organizacional podría explicar la mayor puntuación en liderazgo transformacional de la muestra japonesa: por un lado, los valores inherentes a la visión a largo plazo pueden desarrollar el sentido de misión del líder, potenciando así su influencia idealizada; y por otro lado, este sentido de misión y la visión idealizada a largo plazo pueden estimular a los seguidores, que en Japón ya de por sí tienen un gran sentido de la responsabilidad colectiva y el compromiso.

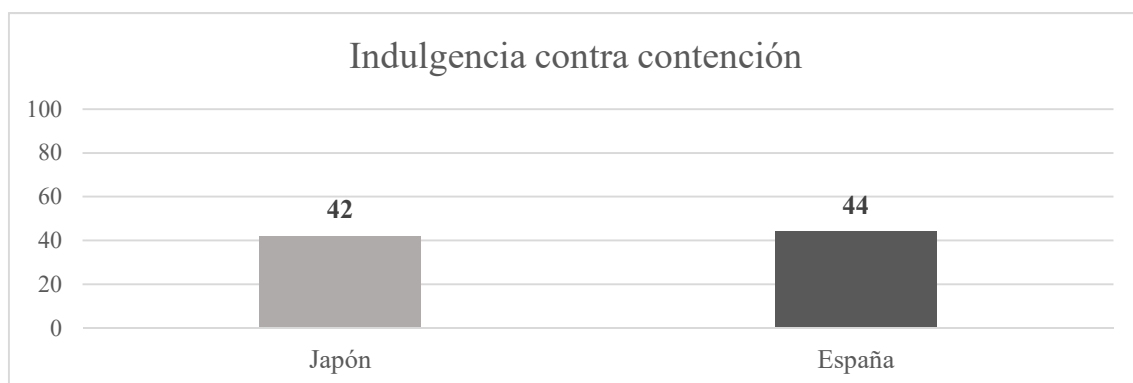


Figura 7: Comparación de la dimensión cultural “Indulgencia contra contención” entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

En cuanto a la dimensión de “**Indulgencia contra contención**” (Hofstede et al., 2010) la puntuación de Japón es moderadamente baja (42) (Figura 7), por lo que se muestra como una cultura de contención. Las culturas con una puntuación baja en esta dimensión tienen tendencia al cinismo y al pesimismo (Hofstede, 2016). Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades contenidas no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y controlan más la gratificación de sus deseos. La gente con esta orientación tiene la percepción de que sus acciones están contenidas por las normas sociales, por lo que sienten que satisfacer sus deseos es algo relativamente malo.

En esta dimensión, España obtiene una puntuación baja (44) (Figura 7), muy parecida a la de Japón (42), por lo que se considera que tampoco es un país indulgente (Hofstede, 1980). Por lo tanto, las mismas características comentadas en el caso de Japón pueden aplicarse a España (Hofstede, 2016). Resulta paradójico el hecho de que una sociedad relativamente contenida, como España, esté al mismo tiempo ligeramente orientada a corto plazo y tenga por tanto preferencia por vivir el momento (Hofstede, 2016). Esta puntuación intermedia en ambas dimensiones, en conjunto con la alta evitación de la incertidumbre y sus consecuentes normas sociales, es posible que genere cierta ambigüedad a la hora de decidir qué acciones son correctas y cuáles incorrectas. Así pues, sería interesante investigar las distintas combinaciones de las dimensiones culturales, para ver si tienen relación con otros constructos, ya sean socioculturales como de otros ámbitos.

Finalmente, es posible que en las culturas contenidas (puntuación baja) haya menos predominancia de liderazgo transformacional, pues los valores de una sociedad contenida (cinismo y pesimismo) parecen contradecirse con el optimismo y la ambición que fomenta el liderazgo transformacional. De todos modos, sería necesario realizar investigaciones para obtener datos que corroboraran esta posibilidad.

En definitiva, podemos concluir que Japón y España muestran relativas similitudes en 4 de las 6 dimensiones culturales de Hofstede (Figura 8). Sin embargo, hay una gran distancia en las dimensiones de “Masculinidad contra feminidad” y de “Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo”, por lo que es probable que puedan causar problemas en el proceso de adaptación transcultural. En cualquier caso, al ser tanto Japón como España culturas relativamente moderadas dentro de su zona cultural, y dada la influencia occidental que recibe Japón (Fukushige y Spicer, 2007; Hodgetts et al., 2002; Takahashi y Murakami, 2004), es probable que un expatriado, tanto japonés como español, tenga mayor facilidad de adaptación que si fuera a trabajar a otros países de la misma zona geográfica (p. ej. China o Corea en el caso de Asia; Alemania o Suecia en el caso de Europa).

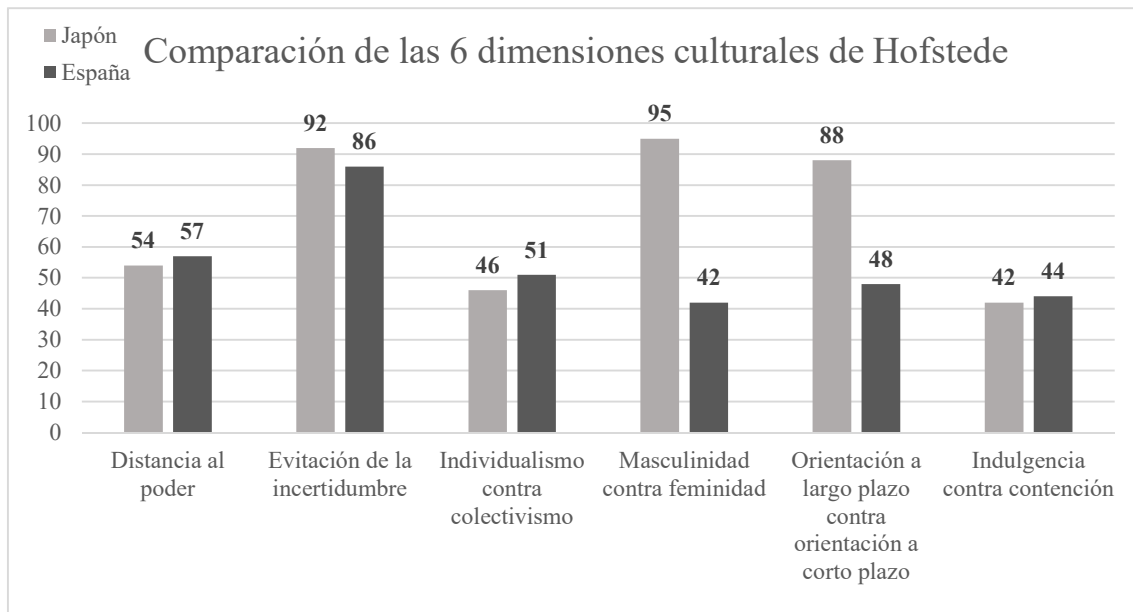


Figura 8: Comparación de las 6 dimensiones culturales entre Japón y España. Fuente: Hofstede (2016).

7.3 Adaptación transcultural y expatriados en Japón y España

Finalmente, se describen las variables que más afectan a la adaptación transcultural de los expatriados españoles en Japón (y viceversa) y se comentan las respuestas obtenidas en la entrevista realizada con los dos expatriados. En primer lugar se trata el caso de los expatriados españoles en Japón.

Los expatriados españoles en Japón

Japón, debido a sus peculiaridades a nivel cultural, puede ser un país de difícil adaptación para los expatriados (Peltokorpi, 2008; Peltokorpi y Jintae Froese, 2009). Es un país altamente homogéneo a nivel cultural, racial y lingüístico, por lo que los problemas de adaptación generalmente están relacionados con la comunicación, el género, las habilidades lingüísticas y la integración social (Napier y Taylor, 1995; Peltokorpi, 2008). En comparación con occidente (donde incluimos a España), los japoneses interactúan en una compleja red de relaciones verticales determinadas por edad, género, etc. (Nakane, 1972). En las organizaciones, esta verticalidad se manifiesta por normas de comportamiento estrictas, dependencia de los superiores, estratificación basada en la posición/rango y una larga cadena vertical de relaciones supervisor-subordinado (Peltokorpi, 2008). Además, el colectivismo conlleva un conformismo colectivista obligado. Pese a que no es un país tan colectivista como China u otros países asiáticos (Hofstede, 1980, 2016), debido a que en su sentido más profundo los japoneses existen

sólo en términos de grupo (Caudill, 1973), normalmente buscan introducirse en los grupos mostrando los valores y actitudes “correctas” (Nakane, 1972). Esta preferencia por pertenecer a grupos fomenta que los japoneses hagan una gran distinción en términos de “grupo de pertenencia” y “grupo de no pertenencia” (Gudykunst y Nishida, 2001), lo que es una posible razón para una supuesta discriminación hacia los extranjeros en Japón (Napier y Taylor, 1995).

Entre los elementos que influyen en la adaptación transcultural de los expatriados españoles en Japón, la distancia cultural es un elemento a tener en cuenta. Como se ha visto en la discusión sobre las dimensiones culturales (Hofstede, 1980, 2016), la diferencia entre ambos países se centra principalmente en la dimensión de masculinidad y de orientación a largo plazo, sumado a diferencias menores en otras dimensiones. Por tanto, el expatriado debería tener en cuenta que va a encontrarse actitudes, formas de pensar e interacciones sociales distintas. En cualquier caso, para poder adaptarse más fácilmente, es importante ser consciente de los rasgos de personalidad que más influyen en la adaptación transcultural (empatía cultural, flexibilidad, apertura de mente, etc.) y de los puntos débiles que se puedan tener, ya que en tal caso deberían trabajarse en la medida de lo posible antes de viajar al país extranjero. Es de especial importancia la estabilidad emocional, pues en Japón se tienden a evitar los conflictos y las emociones en las interacciones sociales (Peltokorpi, 2008). Una posibilidad para trabajar tanto la distancia cultural como los rasgos de personalidad transculturales es conocer a japoneses en el país de origen, para de este modo ir haciendo una inmersión transcultural progresiva y no tener que vivir el choque cultural de golpe. En España es posible encontrar japoneses de forma relativamente fácil, por lo que es una posibilidad que los “pre-expatriados” deberían contemplar.

Otro elemento que influye de forma elevada en la adaptación a Japón es la competencia lingüística (Peltokorpi, 2008), tanto en aspectos laborales como de la vida en general. Al ser un país donde la habilidad en inglés es reducida (tiene una de las peores puntuaciones medias en el Test of English as a Foreign Language de toda Asia) (TOEFL, 2015), si el expatriado no sabe japonés puede tener grandes problemas para relacionarse con los nativos, lo que puede llevarle a relacionarse sólo con otros expatriados o con japoneses que puedan hablar español o inglés. Además, incluso en el caso de que algunos

japoneses puedan comunicarse bien en inglés, las diferencias en las orientaciones culturales y sociolingüísticas pueden complicar las conversaciones (Peltokorpi, 2007).

Entre otras ventajas, aprender japonés ayuda a los expatriados a aprender correctamente los valores del trabajo, lo que les permite comportarse apropiadamente en su entorno laboral. Esto es especialmente importante para los expatriados de culturas de contexto bajo (como la anglosajona), donde la mayoría de la información se expresa en forma de interacciones comunicativas (Peltokorpi, 2008). En cambio, en las culturas de contexto alto como Japón, el comportamiento comunicativo es más indirecto y se hace una mayor distinción entre “miembros” y “forasteros”. Por lo tanto, un expatriado español que no pueda comunicarse correctamente en japonés puede llegar a ser categorizado como forastero, lo que puede conducir a peores relaciones sociales y finalmente a una peor satisfacción laboral. En el caso de España, ésta se encuentra entre un contexto alto y uno bajo (Huang, 2015), por lo que debería tener más facilidades comunicativas que, por ejemplo, un expatriado americano.

En resumen, a mayor nivel de japonés más fácil es conseguir información, crear y fortalecer relaciones con otros japoneses y aprender a entender mejor la cultura japonesa, lo que a su vez potencia las relaciones (Dolainski, 1997), resultando en un círculo virtuoso. Además, en el caso de Japón es aún más importante tener un nivel como mínimo básico del idioma, pues los japoneses pueden experimentar ansiedad en interacciones comunicativas con extranjeros (Gudykunst y Nishida, 2001). Por tanto, darse cuenta de que el expatriado puede hablar en japonés puede reducir su ansiedad. En consecuencia, esto puede reducir la probabilidad del expatriado de quedar enmarcado en el grupo de no pertenencia (Peltokorpi, 2008). En definitiva, es importante que los expatriados tengan nociones de japonés antes de viajar, ya que es un aspecto que ayuda mucho en todas las interacciones y en muchos otros aspectos de la adaptación transcultural, como se puede observar en esta discusión.

En cuanto al género, y pese a cambios graduales, en Japón todavía existen ciertos estereotipos y prácticas discriminatorias hacia las mujeres, por lo que tienen mayores dificultades para lograr puestos altos en las organizaciones (Usui, Rose y Kageyama, 2003). También existe la creencia de que las mujeres no son adecuadas para puestos ejecutivos, y que la parte más importante de su vida es tener hijos y cuidar a su familia

(Peltokorpi, 2008). Esto lleva a que la adaptación laboral de una expatriada sea más complicada, teniendo que realizar funciones inferiores a las de su rol (Napier y Taylor, 1995). Sin embargo, también tienen ventajas en forma de facilidades para construir relaciones interpersonales y de adaptarse a la vida como expatriadas (Peltokorpi, 2008), así como una mayor facilidad para la cooperación y para adoptar un estilo indirecto de comunicación (de más alto contexto), por lo que pueden recibir más apoyo de los supervisores y sus compañeros que los expatriados hombres.

Finalmente, otro problema de adaptación que pueden tener que afrontar las expatriadas en Japón es la dificultad de construir amistades satisfactorias con mujeres japonesas debido a diferencias en el estatus profesional y en la escala de valores (Napier y Taylor, 2002). En cualquier caso, los estereotipos y los problemas que se derivan de estos cada vez tienen un menor grado (Lam, 2012), por lo que realizar bien el trabajo y mostrar una personalidad abierta debería ser suficiente para realizar una buena adaptación tanto en el trabajo como fuera de éste.

En relación con el contrato laboral, uno de los principales problemas de adaptación que pueden tener los expatriados auto-iniciados (EAI) es la frustración al no entender material escrito y correos electrónicos escritos en *Kanji* (caracteres chinos), así como una mayor probabilidad de ser despedidos debido al contrato oral que predomina en las relaciones empleado-jefe en Japón. En comparación, los expatriados organizacionales (EO) (Peltokorpi, 2008) tienden a tener muchas más facilidades en este aspecto. En resumen, dos elementos que pueden promover la adaptación de un EAI en el aspecto laboral son un mayor conocimiento del idioma y un mayor estatus organizacional, por lo que lograr una buena adaptación depende básicamente del tiempo y del esfuerzo dedicado a estos dos aspectos.

A continuación se comenta la entrevista realizada al expatriado español en Japón, para conocer mejor su percepción de las diferencias culturales, laborales y de liderazgo, así como su grado de adaptación transcultural en el nuevo país. Marc es un hombre nacido en Catalunya hace 25 años y es un expatriado auto-iniciado (EAI). Vive en Japón desde hace 5 años, donde ha estudiado japonés y un máster universitario. Finalmente, y después de haber realizado algunos trabajos más esporádicos (p. ej. traductor) que compaginaba con sus otras actividades, al terminar el máster ha empezado a trabajar en una empresa de

control de calidad de semiconductores, donde trabaja desde hace unos 6 meses. Actualmente, describe su grado de adaptación a Japón con un 8,5 sobre 10,

En primer lugar, a nivel de diferencias culturales, Marc destaca la forma de ser de los japoneses y su forma de hacer negocios. Explica que en Japón los japoneses son bastante escuetos en cuanto a las relaciones sociales, lo que también se traduce en los negocios. Comenta que siempre mantienen la distancia y muestran una cara perfecta, lo cual puede relacionarse con la tendencia a evitar las emociones en las interacciones sociales (Peltokorpi, 2008). Además, explica que la forma en la que se sueltan es en los *nomikai* (“reuniones de beber”), y que necesitan tres cervezas para empezar a hablar de ellos mismos.

Con respecto a cómo influyen las diferencias culturales en el lugar de trabajo, explica que básicamente nota que le cuesta hacer amistades fuertes del tipo de las que se hacen en Barcelona. Según él, no es fácil llegar a formar parte completamente de la vida de un japonés a menos que esté completamente interesado en ti. Les falta la “juerga” y la confianza que la gente tienen entre ellos en España. Dice que esto lo nota en el trabajo, y que pese a que le ayudan mucho y le responden a todo lo que no entiende, siempre nota que es una persona “de fuera”. Esta preferencia por distinguir entre “grupo de pertenencia” y de “no pertenencia” puede atribuirse al colectivismo de la cultura japonesa (Gudykunst y Nishida, 2001; Hofstede, 1980, 2016). Además, pese a que saben que lleva 5 años viviendo allí y que habla bien el japonés, se siguen sorprendiendo porque sabe comer con palillos. Explica que intentan hablar con él en inglés y que realmente piensan que ser extranjero significa ser nativo inglés, como si fuera sacado de las “películas americanas”. En definitiva, le tratan como si fuera completamente extranjero (grupo de no pertenencia).

También destaca la gran importancia del sentido del trabajo en grupo: nada se hace si no se consulta 3 o 4 veces con los jefes. Lo describe como la cultura del *kakunin* (“comprobar”), ya que antes de hacer algo siempre tiene que comprobarlo con 4 o 5 personas, por lo que tarda bastante. Este sistema de toma de decisiones puede relacionarse con la cadena vertical de relaciones supervisor-subordinado (Peltokorpi, 2008) y con la lenta toma de decisiones en los negocios (Hofstede, 2016). Por otro lado, comenta que en su empresa no hay una gran competitividad entre grupos, ya que cada uno se dedica a hacer cosas concretas y distintas de los otros. Sin embargo, sí que les muestran los

números de cada departamento y les dicen que no tienen que dejar que les ganen, para así ser el mejor departamento de la empresa. Esta competitividad intergrupal es una proyección de la alta masculinidad cultural (Hofstede, 1980, 2016) y de la gran importancia de los grupos en las organizaciones (Nakane, 1972).

Con respecto al estilo de liderazgo de sus supervisores y de cómo tratan con él, Marc explica que tiene dos jefes, uno directo y uno del departamento. Cada semana recibe correos sobre clientes pidiendo que diseñe ciertos componentes y entonces los estudian en grupo con su jefe directo y con los otros del departamento. Explica que cada día hacen una salutación por la mañana, comentan lo que hicieron el día anterior y cuál es el programa personal del día, lo que parece indicar cierta dependencia de los superiores y estratificación basada en la posición/rango (Peltokorpi, 2008). Sin embargo, no puede opinar respecto a las diferencias de liderazgo entre Japón y España porque nunca ha trabajado en una empresa española. La cultura del trabajo que está aprendiendo allí es la primera que conoce y adopta.

En cuanto a lo que le aconsejaría a un español que estuviera a punto de trabajar como supervisor en Japón, recalca la importancia de tener siempre en mente la política y la filosofía de la empresa, para intentar liderar en base a estas, lo cual probablemente sea necesario para ser aceptado en el “grupo de pertenencia” de la empresa (Gudykunst y Nishida, 2001; Hofstede, 1980, 2016). También le recomendaría que no se asustara si viera que los subordinados son rígidos y no muestran ningún signo de felicidad o disgusto. Muchos japoneses son cerrados, por lo que aunque estén enfadados o contentos no lo mostrarán. Algunos incluso tampoco mostrarán que están a disgusto con el trabajo o que les gustaría hacer otra cosa distinta, simplemente lo aceptarán (probablemente una muestra de conformismo colectivista) (Peltokorpi, 2008). Por lo tanto, es tarea del supervisor ser astuto e intentar adivinar sus reacciones, así que es probable que rasgos como la empatía cultural, la flexibilidad y la apertura de mente (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000) sean relevantes para que un expatriado pueda liderar de forma eficaz.

En lo relativo a la adaptación transcultural, Marc comenta que lo que más le ha costado en su adaptación a Japón es el hecho de estar lejos de casa y vivir solo y alejado de su cultura, lo cual puede relacionarse con la distancia cultural (Gudykunst y Hammer, 1984), que como se ha explicado es una variable influyente sobre todo en culturas muy

distintas (Parker y McEvoy, 1993; Redmond, 2000). En cambio, explica que el idioma no ha sido un problema en este sentido, aunque sí que lo es en otros casos de expatriados a Japón (Peltokorpi, 2008). En definitiva, comenta que sobre todo los primeros meses fueron un poco raros, seguramente debido a la adaptación transcultural. Por otro lado, comenta que lo que más le ayudó en su adaptación fue hacer una buena amistad con un amigo chino, con el cual compartió piso durante 3 años. Explica que los dos se encontraban en la misma situación y compartían los mismos problemas, por lo que se apoyaron el uno al otro. Relacionarse con otros expatriados auto-iniciados (EAI) probablemente sea positivo para intercambiar consejos sobre la adaptación, y así poder acomodar las actitudes y los comportamientos al nuevo contexto (Huang et al., 2005).

A partir de sus vivencias transculturales, a un español que fuera a vivir a Japón en primer lugar le recomendaría la importancia de aprender un poco de japonés antes de ir allí. También destaca que, sobre todo al principio, se apuntara a una escuela o que fuera a vivir a una residencia de estudiantes (o algo similar), ya que ayuda a conocer gente nueva rápido. Por lo tanto, destaca la importancia del rasgo de personalidad “iniciativa social” para poder establecer interacciones sociales en la cultura de destino (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000). Y en último lugar, por encima de todo Marc le recomendaría que no olvidara nunca de donde viene. Él tiene claro que Barcelona siempre es su casa, siempre.

Finalmente, a modo de contexto añade que las condiciones de su trabajo son muy buenas: tiene un muy buen sueldo y la empresa le ofrece muchos beneficios a corto y largo plazo. Además, el ambiente de la empresa le gusta, ya que es bastante internacional; básicamente tratan con clientes extranjeros, lo que hace que tengan que estar llamando y enviando correos, y al mismo tiempo estar pendientes de lo que pasa fuera de Japón.

En definitiva, pese a tratarse de un EAI, lo cual puede conllevar problemas de adaptación laboral (Peltokorpi, 2008), Marc se ha adaptado muy bien a Japón, siendo uno de sus pocos problemas la distancia en las relaciones que parece haber con los japoneses. En cualquier caso, es probable que con el paso de los años la “pared cultural” que le separa de ser considerado forastero a perteneciente al grupo vaya reduciéndose, ya que en casi todos los aspectos su adaptación transcultural ha sido muy buena, como el mismo opina (8.5/10).

Los expatriados japoneses en España

En segundo lugar se trata el caso de los expatriados japoneses en España. Debido a que no hay literatura que trate específicamente las variables que influyen en la adaptación transcultural de japoneses a España, después de una pequeña introducción se comenta directamente la entrevista con el expatriado y se relaciona con los elementos relevantes en la adaptación cultural.

Debido a la expansión económica nipona de las últimas décadas, el típico perfil de expatriado japonés en España ha sido el de un hombre trabajador (generalmente directivo) que viene a trabajar a una filial de una multinacional japonesa durante pocos años (Fukuda, 2008), para luego volver a su país y ser reemplazado por otro expatriado, lo cual supone una representación paradigmática del expatriado organizacional (EO). Si ya de por sí esta temporalidad dificulta la adaptación transcultural, en el caso de los expatriados japoneses en España esto lleva muchas veces a que “vivan en su mundo”, hablando japonés con sus compatriotas, consumiendo cultura japonesa y rodeándose de servicios especialmente pensados para ellos: traductores, inmobiliarias, Colegio japonés, etc. (Beltrán, 2010). Esta situación se vuelve aún más cerrada para la mujer y los hijos del trabajador: en el caso de la mujer, la falta de visado dificulta su acceso al mercado de trabajo; y en el caso de los hijos, el Colegio japonés (como el de Sant Cugat del Vallès en el caso de Barcelona) permite estudiar junto a otros niños japoneses el mismo plan curricular que harían en Japón. Esta situación, en ambos casos, reduce las posibilidades de interacción lingüística y sociocultural con nativos españoles (Fukuda, 2008).

Esta burbuja en la que viven, permite mantener un entorno japonés homogéneo (grupo de pertenencia) durante toda la estancia del expatriado y su familia (Beltrán, 2010), y representa un claro ejemplo del colectivismo de la sociedad japonesa (Gudykunst y Nishida, 2001; Hofstede, 1980, 2016). Pese a la predominancia de los EO durante las últimas décadas, también hay expatriados auto-iniciados (EAI) que deciden venir a España por varios motivos, ya sea por interés sociocultural, para mejorar su formación o para realizar un cambio en su vida (Callaghan, 2014). En este caso, el hecho de no venir con un contrato laboral como los EO mejora las posibilidades de adaptación transcultural, ya que generalmente tienen más interés para aprender el idioma y la cultura propia, así como para interactuar con los nativos. Personalmente, todos los japoneses expatriados que he conocido en Barcelona son EAI y tienen este perfil, por lo que normalmente se

esfuerzan mucho para conseguir adaptarse a la cultura, ya sea estudiando español en academias o hablando de temas culturales con la gente del país (para lo cual el idioma también es crucial). A continuación se comenta la entrevista con el expatriado japonés.

Yoshizaki es un hombre nacido en Japón hace 35 años, vive en España desde hace 3 años y medio, y antes de venir a Barcelona estuvo un tiempo viviendo en Valencia (6 meses) y en varios lugares del País Vasco (3-4 meses). Desde hace 1 año y medio trabaja como camarero en un restaurante japonés. Actualmente, describe su grado de adaptación a España con un 6 sobre 10.

A nivel de diferencias culturales, Yoshizaki destaca que una vez acabada la universidad y al empezar a trabajar en Japón, el equipo, grupo, empresa y sociedad son más importantes que la persona, lo cual se ha descrito a lo largo de este trabajo (Caudill, 1973; Hofstede, 1980, 2016). Por eso, pese a los derechos que tienen los empleados hay dificultades para aprovecharlos debido al ambiente de la sociedad, el cual potencia el conformismo colectivista (Peltokorpi, 2008). Por ejemplo, los padres pueden regresar muy tarde del trabajo, por lo que no tienen tiempo para estar juntos con su familia. También comenta que generalmente los hombres trabajan y las mujeres están en casa, lo cual, junto a la falta de visado, puede explicar la tendencia a tener problemas de interacción social cuando son expatriadas y su marido es quien trabaja (Fukuda, 2008). Estos dos ejemplos muestran que Japón es una cultura muy masculina, con jornadas laborales muy largas (y con frecuentes horas extra) y con ciertas dificultades para una integración equitativa de la mujer en el mundo laboral (Hofstede, 1980, 2016).

En comparación, explica que en España la familia y el tiempo libre son más importantes que en Japón, y que le dan envidia las relaciones entre padres e hijos que hay aquí. Esta preferencia por tener más tiempo libre puede relacionarse con la menor puntuación de España en orientación a largo contra corto plazo: los españoles prefieren vivir más el momento (Hofstede, 2016). Por otro lado, piensa que a los japoneses les da rabia la forma de trabajar y las actitudes de los españoles, aunque él es consciente de que hay españoles más responsables que los japoneses y viceversa. En resumen, Yoshizaki es consciente de la distancia cultural (Gudykunst y Hammer, 1984) entre la forma de pensar japonesa y la de España, la cual debe ser tomada en cuenta por cualquier expatriado japonés que venga a vivir a este país.

A nivel laboral, comenta que una diferencia que ha notado es que en Japón los camareros y vendedores en las tiendas tienen que mostrar siempre una actitud muy amable y obediente, por lo que tienen que ser responsables y fingir (hay que “mostrar”), sean cuales sean sus emociones (Peltokorpi, 2008), lo cual hace que los clientes sean muy irrespetuosos con los camareros. En cambio, dice que cuando aquí alguna vez se olvida de entregar la comanda de una mesa, dejándoles mucho tiempo sin tomar nada, muchas veces le dicen que “no pasa nada”. En cambio, si lo hiciera en Japón la mayor parte de las veces la gente se enfadaría, lo cual representa otro aspecto de la distancia cultural entre estos dos países (Gudykunst y Hammer, 1984). Yoshizaki expresa que no puede reflexionar acerca de las diferencias en el estilo de liderazgo, pues en España sólo ha trabajado en un restaurante japonés con jefes japoneses. De todos modos, dice que sus jefes japoneses en Barcelona son muy exigentes, como si estuvieran en Japón.

Por otro lado, a un japonés que estuviera a punto de trabajar aquí como supervisor le recomendaría que les explicara concretamente a sus subordinados lo que quisiera que hicieran, coincidiendo con Huang (2015) en que España es una cultura de contexto más bajo que la japonesa. Como ejemplo pone a una compañera que tenía en su trabajo, a quien siempre tenía que decirle que no le explicara cosas de su vida si no podía trabajar al mismo tiempo. En contraste, dice que en Japón los jefes no dicen muchas cosas (contexto alto), y por tanto los trabajadores normalmente suponen lo que se tiene que hacer, teniendo que aprender esta manera de entenderse mutuamente. Así, dice que en Japón los camareros, aunque no esté escrito en el contrato, llegan al restaurante mínimo 5 minutos antes del horario de trabajo y la mayoría más temprano. Y esto pasa en muchas otras situaciones.

En cuanto a lo que más le ha costado de su adaptación cultural a España, Yoshizaki explica que al principio le costaba mucho adaptarse al horario de las tiendas y los restaurantes, ya que abren más tarde que en Japón y cierran temprano, y además en Japón hay algunas tiendas abiertas todo el día. Por otro lado, también le costaba adaptarse a la falta de productos comunes de Japón que aquí no existen, sobre todo marisco y otros productos del mar. Es posible que el hecho de no poder consumir productos del país de origen dificulte la adaptación transcultural, pues otros japoneses también comentan esta necesidad en otro estudio (Callaghan, 2014). Por otro lado, dice que lo que más le ha ayudado en su adaptación ha sido el clima, la serie “Aquí no hay quien viva” (para poder

aprender elementos de la cultura española) y viajar por España. Además, también dice que la “belleza de las chicas” le ha ayudado, porque como quería comunicarse con ellas se esforzaba en estudiar español (motivación extrínseca). Sin duda, ser competente en la lengua del país de destino es un elemento clave en la adaptación transcultural (Peltokorpi, 2008).

Finalmente, en referencia a las recomendaciones que le daría a un japonés para adaptarse a España, explica que le diría que no se quedara mucho en casa, y que se esforzara en salir cuando tuviera alguna invitación. Esto puede relacionarse con el rasgo de personalidad “iniciativa social” (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000), el cual también destaca en su entrevista el expatriado español en Japón. Yoshizaki también le recomendaría que no quedara siempre con japoneses, y que se olvidara de la conveniencia de Japón (tiendas 24h, horarios más amplios, etc.), lo que en cierta medida es una invitación a salir de la zona de confort y a promover la apertura de mente (Arthur y Bennett, 1995).

También le diría que estudiara y conociera bien las costumbres, el origen y la historia de Japón, para poder hablar de ella en las conversaciones, y de forma parecida le recomendaría que conociera las circunstancias e historias que tienen las regiones de España, pues históricamente ha habido muchos conflictos. Seguramente, mostrar sensibilidad por estos temas puede considerarse una forma de empatía cultural (Arthur y Bennett, 1995). A nivel lingüístico, le diría que intentara pronunciar como los españoles, ya que la mayoría tienen mucho acento japonés aunque lleven mucho tiempo en España: por lo menos intentar distinguir la pronunciación de la “l”, “r”, “s”, “c” y “z”, destacando otra vez la importancia de la competencia lingüística en la adaptación transcultural (Peltokorpi, 2008).

En definitiva, Yoshizaki se ha adaptado bien (6/10) a España en gran parte gracias a su inquietud sociocultural. Su mayor problema, que ha sido encontrar un trabajo estable y para lo cual ha necesitado dos años, es común entre los expatriados auto-iniciados (EAI) (Peltokorpi, 2008). Sin embargo, el hecho de ser EAI es probable que le haya hecho tener una mejor adaptación transcultural que en el caso de los expatriados organizacionales (EO), ya que como se ha visto, el hecho de vivir en una burbuja cultural es sin duda un

factor que influye negativamente en la adaptación de los japoneses expatriados en España (Beltrán, 2010; Fukuda, 2008).

8. Conclusiones

Implicaciones teóricas

La primera conclusión que se obtiene de este estudio, es que la versión japonesa del HSA-TFL *Short-scale* tiene una buena validez convergente con el MLQ-5X (TFL), una buena validez de criterio con los indicadores de resultado organizacional (eficacia, satisfacción y esfuerzo extra), una alta fiabilidad y una estructura unidimensional, por lo que se confirman los resultados obtenidos en la versión española (Berger et al., 2011; Berger et al., 2012). Por lo tanto, se puede concluir que el HSA-TFL *Short-scale* es un buen instrumento para medir el liderazgo transformacional en japoneses. Por otro lado, se concluye que la muestra japonesa muestra una mayor predominancia de liderazgo transformacional que la española en todas sus dimensiones teóricas. Además, los resultados del MLQ-5X en su versión japonesa confirman lo esperado por el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (1997). En cuanto a la relación con la cultura, pese a que hay indicios de que algunas dimensiones culturales pueden promover el liderazgo transformacional (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Jung, Bass y Sosik, 1995), hasta ahora no se han encontrado resultados significativos (Muenjohn, 2007), por lo que sigue predominando la universalidad del MLRT propuesta por Bass (1997).

En relación con las diferencias de las dimensiones culturales entre Japón y España (Hofstede, 1980, 2016), se puede concluir que hay bastante igualdad en cuatro de ellas (distancia al poder, evitación de la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo e indulgencia vs. contención) y una gran diferencia tanto en masculinidad vs. feminidad como en orientación a largo vs. corto plazo. Por tanto, en una potencial adaptación transcultural de un expatriado de estos dos países, éste tendría que poner especial énfasis en estas dos variables, pues son las que generan más distancia cultural (Gudykunst y Hammer, 1984). Siguiendo con este tema y conectándolo con la literatura (Mujtaba y Isomura, 2012; Wolf y Mujtaba, 2011), un elemento que sorprende es el gran parecido que hay en la dimensión individualismo vs. colectivismo (Hofstede, 1980, 2016), sobre todo teniendo en cuenta las opiniones de los dos expatriados entrevistados, quienes aseguran que perciben una bastante mayor importancia del colectivo en Japón que en

España. Sin duda, sería interesante profundizar más en estas percepciones en futuras investigaciones, así como realizar replicaciones de las dimensiones culturales en estos dos países para obtener datos más actualizados.

Por otro lado, se puede concluir que hay un gran número de variables que afectan a los expatriados japoneses y españoles en el proceso de adaptación transcultural. Así pues, además de la distancia cultural que ya se ha comentado (Gudykunst y Hammer, 1984), también influyen los rasgos de personalidad, la competencia lingüística, el género y llegar al país con o sin contrato laboral (Peltokorpi, 2008), determinando estas variables gran parte del resultado de la adaptación al nuevo país. En el caso de los japoneses en España, es muy relevante la influencia que parece tener la variable del contrato laboral (Fukuda, 2008), por lo que se propone un estudio en el apartado de investigaciones futuras.

En cualquier caso, en las entrevistas realizadas con los expatriados pueden observarse tanto diferencias culturales (Hofstede, 1980, 2016) como variables de adaptación transcultural (Peltokorpi, 2008). El expatriado español pone especial énfasis en la forma de relacionarse de los japoneses y su gran sentido de pertenencia al grupo, así como en la necesidad de tener “iniciativa social” para lograr potenciar las interacciones sociales en el país de destino (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000). El expatriado japonés, que también menciona la importancia de la “iniciativa social” y de otros rasgos de personalidad, destaca sobre todo el menor colectivismo de España, la mayor importancia que se le da en nuestro país al tiempo libre y las diferencias en la actitud y los valores con respecto al trabajo. En definitiva, se puede concluir que las variables de adaptación transcultural descritas influyen significativamente en los expatriados.

Implicaciones prácticas

En primer lugar, hay que remarcar la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones, lo cual se refleja en el gran número de investigaciones realizadas en todo el mundo (Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1997; Berger et al., 2011; Berger et al., 2012; Fukushige y Spicer, 2007; Molero et al., 2010; Tejeda et al., 2001). Al ser un elemento tan importante para el contexto organizacional, ha sido necesario elaborar modelos que permitieran comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en el día a día, siendo un ejemplo de ellos el Modelo de Liderazgo de Rango Total (Bass y Avolio, 1997). Por otro lado, propuestas integradas como el *Human*

System Audit (HSA) (Quijano et al., 2008) también han ayudado a integrar todo este conocimiento y ponerlo al servicio de las organizaciones.

Además, con el objetivo de evaluar los estilos de liderazgo (principalmente el transformacional) y su repercusión en las empresas, se han creado instrumentos de medida como el HSA-TFL (Quijano et al., 2008) o el MLQ-5X (Bass y Avolio, 1997), que además han ido evolucionando con el paso de los años para mejorar aún más su aplicabilidad y sus propiedades psicométricas. Entre otras posibilidades, disponer de instrumentos como el HSA-TFL también en su versión japonesa puede permitir seleccionar y evaluar los líderes de Japón y España para compararlos, lo cual puede ser de utilidad en el caso de una empresa multinacional con presencia en ambos países.

También es importante destacar la importancia que tiene la cultura en el mundo organizacional; importancia que crece junto a la cada vez más generalizada globalización. Por ejemplo, una empresa que quiere establecerse en un nuevo mercado tiene que tener en cuenta las diferencias culturales que va a encontrarse en ese país, para lo cual es probable que necesite modelos como el de Hofstede (1980, 2016). Asimismo, también va a tener que pensar en un plan de apoyo para la adaptación transcultural de sus expatriados, para lo cual es necesario tener en cuenta las variables que influyen en el proceso (Peltokorpi, 2008), entre otros aspectos.

Por tanto, es de gran importancia que el mundo de la investigación y el de las organizaciones sigan manteniendo esta sinergia para profundizar más en la comprensión del liderazgo, la cultura y otros procesos influyentes. Una sinergia en la que el mundo “tangible” de las organizaciones presenta nuevos desafíos y problemas y el mundo “intangible” de la investigación proporciona nuevas teorías para solucionarlos. Al mismo tiempo, estos nuevos modelos se aplican en las organizaciones, por lo que vuelven a surgir nuevos desafíos y vuelve a requerirse la investigación para buscar nuevas alternativas y mejoras.

Por otro lado, todo este conocimiento generado repercute en mejorar la formación de las organizaciones y las universidades. En el caso de las organizaciones, la formación es uno de los pilares del desarrollo de los recursos humanos, por lo que contar con buenos modelos teóricos que permitan mejorar las habilidades y conocimientos de todos los trabajadores es muy probable que lleve a un mejor rendimiento y satisfacción. Por

ejemplo, potenciar el liderazgo transformacional de los supervisores puede tener un efecto muy positivo sobre toda la organización, al igual que puede tenerlo una formación en liderazgo transcultural en una organización que quiera incorporar trabajadores expatriados. Por otro lado, es importante que todo este conocimiento pueda fluir en las universidades para mejorar los conocimientos de los futuros trabajadores e investigadores, que al fin y al cabo van a ser los encargados de mantener esta sinergia.

Limitaciones

En primer lugar, es importante tener en cuenta que debido al limitado tamaño de la muestra ($n = 23$) los resultados no son tan consistentes como podrían ser con una muestra mayor; por lo tanto, sería recomendable poder replicar el estudio en mejores condiciones, para lo cual sería necesario tener más facilidades para acceder a sujetos japoneses. En cualquier caso, la muestra obtenida, dentro de sus limitaciones de tamaño, es muy variada en términos sociodemográficos, por lo que probablemente no está sesgada por ninguna de estas variables. El pequeño tamaño de la muestra es en gran parte consecuencia directa de la dificultad que conlleva comprometer a personas que físicamente se encuentran a 10.000 Km de distancia. Esta dificultad se ha encontrado sobre todo con la universidad en la que estudié en Japón, pues de los 20 cuestionarios que decían que me podían contestar al final sólo recibí una respuesta. En cualquier caso, conseguir una muestra amplia habría sido probablemente mucho más fácil viviendo en Japón o teniendo contactos con algún investigador de allí, lo cual no fue posible pese a intentarlo.

Otra limitación que conlleva la distancia es la cuasi necesidad de que el instrumento de medida sea autoadministrado (en este caso a través de “Formularios de Google”). El hecho de que se usen tests autoadministrados puede provocar un sesgo en las respuestas, lo que puede inflar los resultados hasta en un 26% aproximadamente (Doty y Glick, 1998; Spector, 2006). De todos modos, en este estudio se ha obtenido una validez de criterio alta.

Otra limitación de la investigación, que además probablemente ha incidido en la tasa de respuesta del cuestionario, es su longitud (73 ítems contando los 8 del HSA-TFL *Short-scale*, los 45 del MLQ-5X y los 20 sociodemográficos). Al empezar la distribución del cuestionario entre mis contactos recibí algún comentario sobre este aspecto, por lo que debería tenerse en cuenta en próximos estudios, por ejemplo reduciendo los datos

sociodemográficos a los más necesarios o preguntando sólo la parte transformacional del MLQ-5X.

En relación con las entrevistas contestadas por los expatriados, una clara limitación es que ni el expatriado japonés había trabajado con jefes españoles ni el expatriado español había trabajado en España, por lo que las preguntas sobre comparación del estilo de liderazgo no fueron efectivas. Por lo tanto, sería interesante realizar más entrevistas con otros sujetos para obtener la información que no se ha podido obtener. Por otro lado, estas entrevistas permitirían también explorar la adaptación transcultural (Peltokorpi, 2008) de otros casos. Para poder explorar más detalladamente la percepción de los expatriados habría sido más conveniente realizar una entrevista semiestructurada e, idealmente, hacerla en persona. De todos modos, a partir de las respuestas han podido extraerse variables relevantes y comunes entre los dos expatriados, que confirman los resultados obtenidos en las investigaciones sobre este tema (Gudykunst y Hammer, 1984; Peltokorpi, 2008; Peltokorpi y Jintae Froese, 2009; Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000).

Investigaciones futuras

En primer lugar, sería recomendable repetir la validación del HSA-TFL con una muestra mucho más alta para ver si los resultados obtenidos se mantienen o varían. Para lograr estas condiciones, sería mucho más práctico llevar a cabo la investigación en Japón con el fin de facilitar el acceso a la muestra. Por otro lado, y en un nivel de investigación mucho más ambicioso, sería interesante hacer un estudio a gran escala en varios países que permitiera ver si hay relación entre el liderazgo transformacional y alguna de las dimensiones culturales. Pese a la complicación que supondría obtener una muestra tan extensa, permitiría comprender mejor cómo influye cada dimensión cultural en el estilo de liderazgo y por lo tanto facilitar la posterior adaptación de los expatriados.

También podría hacerse un estudio con líderes expatriados en el que se midieran los rasgos de personalidad con el MPQ (*Multicultural Personality Questionnaire*) y luego se relacionaran con los resultados del MLQ-5X para supervisores. De esta forma, podría verse como afectan los rasgos de personalidad transcultural en el estilo de liderazgo del expatriado (p. ej. el liderazgo transformacional correlaciona con una alta empatía cultural,

y el liderazgo pasivo-evitador con una baja flexibilidad) y compararlo entre expatriados de varios países.

Un estudio más focalizado en la adaptación transcultural sería estudiar el nivel de adaptación percibida de una muestra de expatriados, tanto españoles como japoneses, y compararlo con variables como los rasgos de personalidad, el salario, el tipo de expatriado (auto-iniciado u organizacional), su competencia lingüística, etc. Esto permitiría comprender mejor qué variables influyen en la adaptación para cada cultura, y por tanto sería de ayuda para preparar la expatriación en el país de origen.

Por otro lado, para profundizar más en la adaptación de los expatriados organizacionales japoneses que vienen a España, sería interesante realizar un estudio que relacionara ser expatriado organizacional (EO) o auto-iniciado (EAI) con el grado de adaptación transcultural a España. También sería interesante replicar el mismo estudio en sentido inverso (expatriados españoles) y compararlo con los resultados obtenidos en España. Esto permitiría ver el efecto que tiene la “motivación para la adaptación transcultural” en cada una de las culturas, para lo cual sería útil utilizar el modelo MIDA (Safdar et al., 2012).

Otro estudio que podría hacerse con el objetivo de relacionar las dimensiones culturales de Hofstede con el liderazgo transformacional en Japón y España, consistiría en correlacionar las puntuaciones del HSA-MLQ *Short-scale* con las del *Value Survey Model* (VSM) (Hofstede, 2013). El VSM es el cuestionario empleado por Hofstede para medir las dimensiones culturales desde 1980 (la última versión es la de 2013), y está inspirado en la encuesta sobre valores utilizada en IBM. En cualquier caso, si se utilizaran los dos cuestionarios en una muestra grande de japoneses y españoles y se relacionaran y compararan las puntuaciones entre ambos países, se podría determinar si alguna de las dimensiones culturales tiene una relación significativa con el liderazgo transformacional. Asimismo, también podría hacerse un meta-análisis a partir de los datos obtenidos en las investigaciones sobre liderazgo transformacional, comparando los estudios de todos los países con las dimensiones culturales de cada uno para ver si hay correlaciones.

En conclusión, es indudable que la cultura, el liderazgo y la adaptación transcultural son variables con un gran potencial para futuras investigaciones, por lo que es importante seguir buscando nuevas preguntas y encontrando respuestas a los desafíos

que vaya planteando la sociedad. En este mundo de creciente globalización cada vez van a necesitarse más líderes transculturales, ya que es probable que cada vez haya más expatriados que trabajen en culturas distintas. Por tanto, será necesario encontrar formas de potenciar al máximo su rendimiento y adaptación a través de la investigación.

9. Evaluación de la propuesta (DAFO)

	POSITIVOS	NEGATIVOS
Origen interno	FORTALEZAS • Objetivos cumplidos de forma satisfactoria • Posibilidad de trabajar en la adaptación de un cuestionario • Aplicación de muchas teorías distintas (liderazgo, cultura, etc.) • Aplicación de la estadística en situaciones reales (no sólo teóricas) • Posibilidad de utilizar el japonés en una investigación real • Aprendizaje transcultural sobre Japón y sobre los expatriados	DEBILIDADES • Longitud excesiva del cuestionario utilizado • Muestra reducida • Tests autoadministrados • Entrevista estructurada limitada
Origen externo	OPORTUNIDADES • Posibilidad de continuar las investigaciones haciendo un doctorado en Japón • Mayor interés por la investigación sobre la psicología organizacional y sus aplicaciones en la sociedad	AMENAZAS • Dificultades para acceder a la muestra japonesa • Imposibilidad de conciliar el TFM con el máster y los dos trabajos, lo que reduce el tiempo para poder hacer la investigación

Figura 9: DAFO del Trabajo Final de Máster. Fuente: Trabajo propio.

10. Bibliografía

- Agència Catalana de Notícies. (2014). Les empreses japoneses trien Catalunya. *Via Empresa*. Recuperado de <http://www.viaempresa.cat/ca/notices/2014/04/les-empreses-japoneses-trien-catalunya-6020.php>
- Ajiferuke, M., y Boddewyn, J. (1970). "Culture" and other explanatory variables in comparative management studies. *Academy of management journal*, 13(2), 153-163.
- Alonso-Tapia, J., y Villasana, M. (2014). Assessment of subjective resilience: cross-cultural validity and educational implications/Evaluación de la resiliencia subjetiva: validez transcultural e implicaciones educativas del 'Cuestionario de Resiliencia Subjetiva' (SRQ). *Infancia y Aprendizaje*, 37(3), 629-664.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arthur, W., y Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48(1), 99-114.
- Atwater, L. E., y Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and sampler set*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 – 462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. W., y Yammarino, F. L. (1991). Leading in the 1990's: towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Beltrán, J. (2010). Comunidades asiáticas en España. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 92, 16.
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M., y Soria, M. A. (2012). Psychometric properties of the Spanish Human System Audit short-scale of transformational leadership. *The Spanish journal of psychology*, 15(01), 367-376.
- Berger, R., Yepes, M., Gómez-Benito, J., Quijano, S., y Brodbeck, F. C. (2011). Validity of the Human System Audit Transformational Leadership Short Scale (HSA-TFL) in four european countries. *Universitas Psychologica*, 10(3), 657-668.
- Bouncken, R. (2009). Creativity in Cross-Cultural Innovation Teams: Diversity and Its Implications for Leadership. En *Milieus of Creativity* (pp. 189-200). Netherlands: Springer.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Brink, P. J. (1999). Transcultural versus cross-cultural. *Journal of Transcultural Nursing*, 10, 7-7.
- Caligiuri, P. M., y Tung, R. L. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 763-782.
- Callaghan, J. M. (2014). *Redes sociales y de apoyo en el colectivo inmigrante japonés en España*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España.
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 353-358.
- Caudill, W. (1973). The influence of social structure and culture on human behavior in modern Japan. *Ethos*, 1(3), 343-382.
- Chun, J. U., Cho, K., y Sosik, J. J. (2016). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*. 37, 374-2016
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological bulletin*, 91(3), 540.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Culhane, E., Reid, P., Crepeau, L. J., y McDonald, D. (2012). Beyond frontiers: the critical role of cross-cultural competence in the military. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50, 30-37.
- Derungs-Ruhier, I. M. (2010). Trans-Cultural Leadership for Change. *ATPS*, 1, 13-26.
- Dolainski, S. (1997). "Are Expats Getting Lost in the Translation?". *Workforce*, 76, 32-40.
- Doty, D. H., y Glick, W. H. (1998). Common methods bias: does common methods variance really bias results?. *Organizational research methods*, 1(4), 374-406.
- Flath, D. (2014). *The Japanese Economy* (3a ed.). New York: Oxford University Press.
- Fukuda, M. (2008). Colonias japonesas en el extranjero: miniaturas de la sociedad japonesa. *Inter Asia Papers*, 3, 1-24.
- Fukushige, A., y Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in Japan: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 508-530.
- Fukushige, A., y Spicer, D. P. (2011). Leadership and followers' work goals: A comparison between Japan and the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2110-2134.
- Generalitat de Catalunya. (2013). *Plan Japón del Gobierno de Cataluña 2012 – 2015*. Recuperado de http://afersexteriors.gencat.cat/web/.content/Publicacio/Pla_Japo2012-15_ES.pdf
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341-362.
- Ghemawat, P. (2012). Developing global leaders. *Mckinsey Quarterly*, 3, 100-109.
- Gitsham, M. (2008). *Developing the global leader of tomorrow*. Berkhamsted: Ashridge.
- Gudykunst, W. B., y Hammer, M. R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general?. *International Journal of Intercultural Relations*, 8(1), 1-10.
- Gudykunst, W. B., y Nishida, T. (2001). Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures. *International journal of intercultural relations*, 25(1), 55-71.
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F., y Spielberger, C. D. (Eds.). (2004). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Hillsdale, NJ: Lawrence S. Erlbaum Publishers.
- Hater, J. J., y Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hervás, M. T., Navarro, M. J., Peiró, S., Rodrigo, J. L., López, P., y Martínez, I. (2006). Versión española del cuestionario DASH. Adaptación transcultural, fiabilidad, validez y sensibilidad a los cambios. *Medicina clínica*, 127(12), 441-447.
- Higgins, E. A. (2015). *The Influence of Nurse Manager Transformational Leadership on Nurse and Patient Outcomes: Mediating Effects of Supportive Practice Environments, Organizational Citizenship Behaviours, Patient Safety Culture and Nurse Job Satisfaction* (Tesis doctoral, The University of Western Ontario). Recuperado de <http://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=4453&context=etd>

- Hodgetts, R. M., Luthans, F., y Doh, J. P. (2002). *International management: Culture, strategy, and behavior* (5th ed.) Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2016). *What about Japan?*. Recuperado de <https://geert-hofstede.com/japan.html>
- Hofstede, G. (2016). *What about Spain?*. Recuperado de <https://geert-hofstede.com/spain.html>
- Hofstede, G. y Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G. H., y Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., y Minkov, M. (2013). VSM 2013. *Values survey module*. Recuperado de <http://www.geerthofstede.nl/vsm2013>
- Holt, D. H. (1998). *International Management: Text and Cases*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Company.
- Hoppe, M. H. (1998). Validating the masculinity/femininity dimension on elites from 19 countries. En G. Hofstede, & Associates (Eds.), *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national culture*. (pp. 29-43). Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Huang, T. J., Chi, S. C., y Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656-1670.
- Huang, Y. T. (2015). Las dimensiones culturales aplicadas a la enseñanza/aprendizaje de ELE: Un análisis de caso entre la cultura española y la cultura china. *MarcoELE: Revista de Didáctica Española Lengua Extranjera*, (20), 4.
- Institut Européen d'Administration des Affaires (2008). *The transcultural leader: Carlos Ghosn, CEO of Renault, Nissan*. Recuperado de <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/operations-management/the-transcultural-leader-carlos-ghosn-ceo-of-renault-nissan-1904>
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., y Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. I., y Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

- Jung, D. I., Bass, B. M., y Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of leadership & organizational studies*, 2(4), 3-18.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster Moss.
- Kinoshita, Y. (2016). The Current Situation in the Japanese Economy and its Financial Markets–What is the Effect of the Negative Interest Rate?. *Columbia University Academic Commons*.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., y Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Kroll, J. (1993). From capitalism without cost towards competitive capitalism. *Nikkei Weekly*, 25, 9-10.
- Lam, A. C. (2012). *Women and Japanese management: discrimination and reform*. New York: Routledge.
- Leiba-O'Sullivan, S. (1999). The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 709-725.
- Littrell, R. F., y Nicolae Valentin, L. (2005). Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of management Development*, 24(5), 421-442.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of product innovation management*, 17(3), 221-235.
- Mindgarden (2016). *Multifactor Leadership Questionnaire: Translations*. Recuperado de <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire#horizontalTab4>
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Molero, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman* (Tesis doctoral no publicada). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.
- Muck, P. M., Hell, B., y Gosling, S. D. (2007). Construct validation of a short five-factor model instrument. *European Journal of Psychological Assessment*, 23(3), 166-175.
- Muenjohn, N., y Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2).
- Muenjohn, N., y Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1).
- Mujtaba, B. G., y Isomura, K. (2012). Examining the Japanese leadership orientations and their changes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 401-420.
- Nakane, C. (1972). *Japanese Society*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Napier, N. K., y Taylor, S. (1995). *Western women working in Japan: Breaking corporate barriers*. Westport, CT: Quorum Books.
- Napier, N. K., y Taylor, S. (2002). Experiences of women professionals abroad: Comparisons across Japan, China and Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 837-851.
- Nardon, L., y Steers, R. M. (2009). The culture theory jungle: Divergence and convergence in models of national culture. En Bhagat, R., y Steers, R.M. (Ed.), *Cambridge handbook of culture, organizations, and work* (3-22). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., y Chong, V. K. (en prensa). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*. Manuscrito enviado para publicación.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan management review*, 29(3), 9-18.
- Park, S. M., y Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-142.
- Parker, B., y McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International journal of intercultural relations*, 17(3), 355-379.
- Peltokorpi, V. (2007). Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*, 16(1), 68-82.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1588-1606.
- Peltokorpi, V., y Jintae Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan?. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096-1112.
- Pieterse, J. N. (2015). *Globalization and culture: Global mélange*. London: Rowman & Littlefield.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., y Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., y Kai-Cheng, Y. (2008). 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*, 39(1), 8-26.
- Redmond, M. V. (2000). Cultural distance as a mediating factor between stress and intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 151-159.
- Riquelme, A., Martín, M., Ortigosa, J. M., Meda, R. M., Pérez, R., y López, A. I. (2016). Implications of age and country of membership in the relationship between perceived emotional support and depression: a cross-cultural study. *Anales de Psicología*, 32(2), 393-404.
- Safdar, S., Calvez, S., y Lewis, J. R. (2012). Multi-group analysis of the MIDA model: Acculturation of Indian and Russian immigrants to Canada. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 200-212.
- Safdar, S., Lay, C., y Struthers, W. (2003). The process of acculturation and basic goals: Testing a Multidimensional Individual Difference Acculturation model with Iranian immigrants in Canada. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 555-579

- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Shi, X., y Wang, J. (2011). Interpreting hofstede model and globe model: which way to go for cross-cultural research?. *International journal of business and management*, 6(5), 93.
- Shibata, H. (2000). The transformation of the wage and performance appraisal system in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 294-313.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend?. *Organizational research methods*, 9(2), 221-232.
- Stiles, P. (2009). The changing nature of the Japanese business system and its impact on Asia. *Long Range Planning*, 42(4), 427-438.
- Suutari, V., y Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Takahashi, R. (2015). The Impact of Japanese Economy by Emotion Sensing Communication. *Journal of Business Strategies*, 9(1), 1.
- Takahashi, Y., y Murakami, C. (2004). *Servant Leadership Ron (The Servant Leadership Theory)*. Tokyo: Takarajima-sya.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., y Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Test of English as a Foreign Language (2016). *Test and Score Data Summary for TOEFL iBT Tests: January 2015 – December 2015 Test Data*. Recuperado de https://www.ets.org/s/toefl/pdf/94227_unlweb.pdf
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., y Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management*, 28(3), 217-241.
- Valentín, N., Rivera, M. E., Mbawmbaw, J., Nieto, R., y Téllez, R. (2005). Liderazgo Transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación universitaria multidisciplinaria*, 4, 61-71.
- Van Nimwegen, T. (2002). *Global banking, global values: The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO*. Delft: Eburon.
- Van Der Zee, K. I., y Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European journal of personality*, 14(4), 291-309.
- Van der Zee, K. I., y Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self-and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35(3), 278-288.
- Wang, D., Feng, T., Freeman, S., Fan, D., y Zhu, C. J. (2014). Unpacking the “skill-cross-cultural competence” mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers. *International Business Review*, 23(3), 530-541.

- Warner-Söderholm, G. (2012). Was the grass trampled when the two elephants fought? Measuring societal cultures: project GLOBE vs. Hofstede. *Journal of International Doctor Research*, 1(1), 74-96.
- Wolf, F., y Mujtaba, B. G. (2011). Sustainability in Service Operations. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 3(1), 1-20.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter?. *Public administration review*, 67(1), 54-64.
- Yokochi-Bryce, N. (1989). *Leadership styles of Japanese business executives and managers: Transformational and transactional* (Tesis doctoral no publicada). San Diego, CA: United States International University.

11. Anexos

11.1 Entrevista estructurada sobre cultura y liderazgo

Preguntas de la entrevista estructurada sobre cultura y liderazgo para expatriados (al haber dos versiones, la versión para el japonés entrevistado invierte el país y el gentilicio, lo cual se pone entre paréntesis):

1. ¿Qué diferencias culturales principales crees que hay entre Japón y España?
2. ¿Cómo crees que influyen estas diferencias culturales en tu puesto de trabajo?
¿Cómo te has adaptado al trabajo de Japón (*o España*)?
3. ¿Cómo es el estilo de liderazgo de tu jefe y de los jefes que has tenido hasta ahora en Japón (*o España*)? ¿Cómo te tratan normalmente?
4. ¿Qué diferencias crees que hay entre los jefes de Japón y los de España? ¿Qué diferencias crees que hay en su estilo de liderazgo?
5. Si conocieras a un español (*o japonés*) que estuviera a punto de trabajar como jefe en Japón (*o España*), ¿qué consejos le darías?
6. ¿Qué ha sido lo que más te ha costado de adaptarte a Japón (*o España*)? En todos los aspectos que hayas notado: relaciones sociales, cultura, costumbres, etc.
7. ¿Qué te ha ayudado más a adaptarte a Japón (*o España*)? ¿Qué has hecho para adaptarte? También en todos los aspectos, como en la pregunta anterior.
8. Si conocieras a un español (*o japonés*) que viniera a vivir a Japón (*o España*), ¿qué le recomendarías que hiciera para adaptarse bien al nuevo país? ¿Y qué le recomendarías que no hiciera?
9. Si crees que hay cualquier otro detalle sobre diferencias de cultura y/o liderazgo que no hayas comentado en las otras preguntas, escríbelo aquí:

11.2 HSA-TFL *Short-scale* (versión japonesa)

1. 私は上司の障害を乗り越える能力を信じます。

I have trust in his/her ability to overcome any obstacle.

2. モチベーションを高める方法を発展してくれます。

He/she develops ways of motivating us.

3. 上司と一緒に働くことを誇りに思わせてくれます。

I feel proud to work with him/her.

4. 必要がある社員を教育してくれます。

He/she is concerned with training those who need it.

5. 必要がある社員にアドバイスをくれます。

He/she gives advice to those who need it.

6. 問題を解決する才、論理と証拠に基づかせます。

He/she gets us to rely on reasoning and evidence to solve problems.

7. 障害を乗り越える為に知性を育みます。

He/she promotes the use of intelligence to overcome obstacles.

8. 事を紹介する時に私は唆します。

He/she presents things through an approach that stimulates me.