



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**DIMENSIONES CULTURALES EN LA EMPRESA ESTATAL DE  
AUTOSERVICIO, SUCURSAL DELICIAS, CHIHUAHUA**

Tamara Quiroz Guzmán<sup>1</sup>, David Arnaldo Valtierra Angel<sup>2</sup>

**Cultural Dimensions in the State Self-Service Company  
Branch Delicias, Chihuahua (Mexico)**

**ABSTRACT**

The branch of the supermarkets is seen threatened each day by radical changes and sometimes involuntary those which should be faced in a way practical and direct as if is tried to minority problems. Furthermore, as all in the life changes and evolves, the market is not left behind being this obligator to improve their/its continuous improvement strategies to reach the excellence and the permanency before the competition every time but direct. The present study is carried out in the state self-service company in Delicias City, Chihuahua, who requested the one which anonymity devotes to the foods and products marketing for household. It is I accomplished a study that consisted of measuring the cultural dimensions of the groups that meet in Delicias and the Region, under the theoretical perspective of Hofstede, considering four dimensions: - elimination of the uncertainty, distance in the power, womanliness Vs masculinity, and collectivism Vs individualism, under the premise of the fact that a society is of high context when has a high elimination of the uncertainty, high distance in the power, it is of high values in masculinity and highly collective. Achieving with this study the direct objective that was to know the fundamental essence that governs this company showing thus continuous improvement frames of reference that permitted the efficiency of daily and permanent productivity, through measurement scales that permitted to know the type of society upon comparing it with each one of the cultures. **Key words:** Cultural dimensions, Uncertainty, power, womanliness, masculinity, collectivism, individualism, society.

**RESUMEN**

El ramo de los supermercados se ve amenazado cada día por cambios radicales y a veces involuntarios los cuales deben ser enfrentados de forma práctica y directa como si se tratara de problemas minoritarios. Como todo en la vida cambia y evoluciona, el mercado no se queda atrás estando este obligado a mejorar sus estrategias de mejora continua para alcanzar la excelencia y la permanencia ante la competencia cada vez más directa.

El presente estudio se llevo a cabo en una empresa estatal de autoservicio (quien pidió el anonimato) ubicada en Ciudad Delicias, Chihuahua, la cual dedica a la comercialización de alimentos y productos para el hogar. El estudio consistió en medir las dimensiones culturales de los grupos que confluyen en Delicias y la Región, bajo la perspectiva teórica de Hofstede, considerando cuatro dimensiones: -eliminación de la incertidumbre, distancia en el poder, feminismo vs masculinidad, colectivismo vs individualismo, bajo la premisa de que una sociedad es de alto contexto cuando tiene una alta eliminación de la incertidumbre, alta distancia en el poder, es de valores altos en masculinidad y altamente colectiva. Logrando con este estudio el objetivo directo que era conocer la esencia fundamental que rige esta empresa mostrando puntos de referencia de mejora continua que permitieran eficientar la productividad diaria y continua, mediante escalas de medición que ofrecen conocer el tipo de sociedad al compararla con cada una de las culturas.

<sup>1</sup>Catedrático. Instituto Tecnológico de Delicias. Paseo Tecnológico Km. 3.5, Delicias, Chihuahua. [tquiroz@uach.mx](mailto:tquiroz@uach.mx).

<sup>2</sup>Catedrático. Instituto Tecnológico de Delicias, Cetus #87. Paseo Tecnológico Km. 3.5, Delicias, Chihuahua. [davaltierrez@yahoo.com.mx](mailto:davaltierrez@yahoo.com.mx)

**Palabras clave:** Dimensiones culturales, incertidumbre, poder, feminismo, masculinidad, colectivismo, individualismo, sociedad.

## INTRODUCCIÓN

La empresa motivo de estudio comercializa productos de consumo diario para la sociedad, la cual demanda: calidad, variedad de productos, precios y un trato justo. La empresa esta constituida por distintos rangos y cada uno de ellos requieren tareas específicas que en conjunto tienen la finalidad y el propósito de encaminar un producto a un cliente. Se tomo una muestra de empleados aplicando una encuesta que reflejará las dimensiones culturales que rigen en la organización. La técnica que permitió conocer las dimensiones culturales fue la denominada “Dimensiones Culturales de Hofstede”, la cual se divide en cuatro estudios: **Eliminación de la incertidumbre.** - Analiza el grado en el que la empresa acepta lo ambiguo, es decir, que tan bien se manejan situaciones desconocidas, o en su caso, la necesidad de contar con más lineamientos y reglas para suplir el nivel de incertidumbre aceptado en este tipo de empresas. **Feminidad/masculinidad.**- Define el rol que tendrá tanto la mujer como el hombre en la empresa sabiendo que entre más masculinista sea ésta, mayor será la marcación de diferencias de roles y se buscará contar con mayores beneficios económicos; mientras que en una feminista, se busca más la calidad de vida, así como los valores. Las empresas de alto contexto presentan una alta tendencia a la masculinidad. **Individualidad/Colectivismo.**- Permite determinar cómo la empresa tiene constituidos sus lazos familiares (fuertes o débiles), identificando si es una sociedad individualista donde los lazos familiares serán débiles y se concretarán a la familia más directa, además en este tipo de sociedades interesa más la preparación personal que las relaciones que se podrían tener con alguien más; o estaremos viendo a una sociedad colectivista en donde tendrá mucho peso las relaciones que se tengan con gente de mayor rango y poder en dicha entidad. Las sociedades de alto contexto se encuentran en alto colectivismo. **Distancia en el poder.**- Permite definir el grado de aceptación del menos privilegiado sobre la distribución no equitativa de la riqueza; en una empresa que cuente con mayor distancia en el poder se cuestiona muy poco dicha diferencia, así mismo, jamás se permite dudar acerca de las ideas y decisiones de un superior. Dado lo anterior una alta distancia en el poder es característica de una empresa de alto contexto.

### Las hipótesis en este estudio son las siguientes:

- 1.- Mediante la aplicación de la encuesta que mide las dimensiones culturales de Hofstede”: Eliminación de la incertidumbre, Feminidad / masculinidad, Individualidad / Colectivismo, Distancia en el poder; se podrá identificar los principales problemas que abordan un proceso organizacional determinado.
- 2.- Mediante el conocimiento del entorno y la implementación de hábitos de mejora continua se logra el incremento en los volúmenes de producción, se optimizan los recursos utilizados y sobre todo se mejora el ambiente de trabajo.
- 3.- Mediante el conocimiento del entorno propio será posible marcar rutas estratégicas para el mejoramiento continuo.

El objetivo principal es lograr que la empresa se someta a un auto análisis para identificar si esta en riesgo de sufrir problemas o si tiene áreas de oportunidad o mejoramiento que ayuden a mantener una competitividad ante la competencia cada vez más desafiante.

## MARCO CONCEPTUAL

### Marcos conceptuales para analizar las tareas de trabajo

Según establece Eduardo Amorós (2007), existen numerosas teorías de las características de la tarea que buscan identificar las cualidades de la labor que subyacen en los puestos, como estas características se combinan para formar diferentes puestos y la relación que existe entre éstas y la motivación, la satisfacción y el desempeño del empleado.

En el presente estudio, se revisan dos de las más importantes características de la tarea: la teoría de los atributos necesarios para la tarea y el modelo de las características del puesto.

#### **Teoría de los atributos requeridos en la tarea**

Se desarrollo un estudio de investigación para evaluar el efecto de diferentes clases de puestos sobre la satisfacción y el ausentismo del empleado. Pronosticando que los empleados preferirán puestos que fueran complejos y de reto; tales empleos incrementarían la satisfacción y darían como resultado tasas de ausencia menores, Definiendo la complejidad de acuerdo con seis características de la tarea: **a).** variedad, **b).** autonomía, **c).** responsabilidad, **d).** conocimiento y habilidad; **e).** interacción social requerida; **f).** e interacción social opcional. Mientras más alto calificara un puesto en estas características, más complejo sería. Los hallazgos confirman el pronóstico sobre el ausentismo. Los empleados en tareas de alta complejidad tuvieron mejores registros de asistencia. Pero no encontraron una correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción, hasta que analizaron sus datos de acuerdo con los antecedentes de los empleados.

#### **El modelo de las características del puesto**

Según Stephen P. Robbins (1998), la teoría de los atributos requeridos en la tarea de Turner sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. De acuerdo con el MCP, cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

- 1) **Variedad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
- 2) **Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de la tarea como toda una porción identificable de trabajo.
- 3) **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
- 4) **Autonomía:** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
- 5) **Retroalimentación:** El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño. Brindan a sus poseedores un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Esto indudablemente lleva a un nuevo aprendizaje organizacional, en donde según Newton Margulies (1974), la implantación de un cambio en una organización inevitablemente implica cambiar los conocimientos, las actividades y sobretodo la conducta de las partes involucradas.

## **MARCO TEÓRICO**

#### **El marco de Hofstede**

Geert Hofstede<sup>3</sup> ha elaborado un análisis más amplio de la diversidad cultural. En contraste con la mayoría de los estudios organizacionales anteriores, que incluían un número limitado de países o analizaban diferentes compañías en distintos países, Hofstede encuestó a más de 116 000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional.

---

<sup>3</sup>See Hofstede, *Culture's Consequences*; G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* (Fall 1983), pp. 75—89; G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mmd* (London: McGraw-Hill, 1991); and G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* (February 1993), PP. 81-94.

Esta base de datos eliminaba cualquier diferencia que pudiera atribuirse a prácticas y políticas diversas en diferentes compañías, de manera que cualquier variación que se encontrara entre países podría atribuirse con confianza a la cultura nacional.

¿Qué encontró Hofstede? Su enorme base de datos confirmó que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. De mayor importancia descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: (1) el individualismo en comparación con el colectivismo; (2) la distancia al poder; (3) la evasión de la incertidumbre, y (4) la cantidad en comparación con la calidad de vida. (En realidad, Hofstede<sup>3</sup> llamó a esta cuarta dimensión la masculinidad en comparación con la femineidad, pero se han cambiado sus términos a causa de su fuerte connotación sexual).

### **EL INDIVIDUALISMO EN COMPARACIÓN CON EL COLECTIVISMO**

El individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia inmediata. Esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos. Su opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en dificultades. A cambio de esta seguridad, piensa que le debe una lealtad absoluta al grupo. Hofstede encontró que el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza del mismo. Países ricos como Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos son muy individualistas. Los países pobres como Colombia y Pakistán son muy colectivistas. El grado de femineidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y, refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003). En este sentido se establece que el individualismo, señala que los lazos entre individuos son flojos, mientras que en el colectivismo se fomentan las relaciones fuertes (Czinkota et al., 2002). De hecho, según Keith Davis (1999), el colectivismo acentúa mayormente el grupo y valora la armonía entre los miembros. Es así, que en una sociedad individualista enfrentarse a un conflicto directamente, es una opción muy adoptada, aun cuando ello suponga perjudicar las relaciones interpersonales (Medina, 2006). Por ello, como un momento de análisis y reflexión, según Olivares Orozco (1995), y en palabras de Carlos Monsiváis: “México no es una sola cultura, sino un mosaico de culturas que deben aprender a respetarse y a trabajar en equipo”. A partir de estos conceptos, se puede hablar de dos tipos de culturas: las sociocéntricas que sobreponen las necesidades del grupo a las individuales y las etnocéntricas que dan prioridad a las necesidades personales (Vila, 2005), por lo tanto se establece que el nivel de Individualismo/Colectivismo es más marcado en las mujeres que en los hombres, por lo cual entendemos que para ellas es más fácil trabajar en equipo dándose mejor dentro del nivel operativo que en el administrativo.

### **LA DISTANCIA AL PODER**

Es natural que la gente varíe en sus habilidades físicas e intelectuales. Esto a su vez, crea diferencias en la riqueza y el poder. ¿Cómo trata una sociedad estas desigualdades? Hofstede utiliza el término distancia al poder como una medida del grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones.

Los empleados muestran mucho respeto para aquellas personas que están en posiciones de autoridad. Los títulos, el rango y el estatus tienen mucho peso. Al negociar en países con mucha distancia al poder, las compañías encuentran que es de gran ayuda enviar representantes con títulos por lo menos tan elevados como aquellos de los interlocutores con los que están negociando. Países con mucha distancia al poder son: Filipinas, Venezuela e India. En contraste, una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores conservan su autoridad, pero los empleados no se sienten temerosos ante el jefe. Dinamarca, Israel y Austria son ejemplos de países donde la distancia al poder es muy corta. En esta empresa se observa que esta dimensión es el indicativo de un alto nivel de la desigualdad de la energía y la abundancia dentro de la sociedad (Hofstede, 2003). Y por supuesto a la cantidad de diferencia y de respeto que se considera deseable entre superiores y subordinados y el grado en el que se aceptan las diferencias de status (Moya, 1997). En este estudio, el nivel de Distancia en el Poder es mayor por una pequeña diferencia en las mujeres que en los hombres.

### **LA EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE**

Vivimos en un mundo de incertidumbre. El futuro es en gran parte desconocido y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre en forma diferente. Algunas socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, porque no se sienten amenazados por ellos. Hofstede describe a tales como sociedades con poca evasión de la incertidumbre; es decir, la gente se siente relativamente segura. Algunos países que entran en esta categoría son: Singapur, Suiza y Dinamarca. Una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad. Puesto que la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Es posible que las organizaciones tengan reglas más formales; habrá menos tolerancia a las desviaciones de ideas y comportamientos, y los miembros se esforzarán en creer en verdades absolutas. No es de sorprender que en las organizaciones de países con una alta evasión de la incertidumbre, los empleados muestren una movilidad de puestos relativamente baja y el empleo vitalicio sea una política ampliamente practicada. Países como: Japón, Portugal y Grecia están incluidos en esta categoría.

En síntesis, la eliminación de la incertidumbre hace referencia al grado en el que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas o desconocidas, las cuales intenta evitar por medio de códigos y creencias estrictas, así mismo, desconfían de las nuevas ideas o conductas (Moya, 1997). Para anular la incertidumbre se apegan a modelos de conducta históricamente probados, que en extremo se convierten en reglas inviolables (Czinkota et al., 2002). Para este estudio, se concluye en relación al grado de eliminación de la incertidumbre que el nivel de incertidumbre en el sexo femenino es mayor que en el sexo masculino.

### **LA CANTIDAD EN COMPARACIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA**

La cuarta dimensión, representa una dicotomía. Algunas culturas dan mayor importancia a la cantidad de vida y valoran la energía y la adquisición de dinero y cosas materiales. Otras culturas enfatizan la calidad de vida, la importancia de las relaciones, muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas. Hofstede encontró que Japón y Austria tienen altas calificaciones en la dimensión de la cantidad. En contraste, Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tienen altas calificaciones en la de calidad.

En el presente estudio se observó que el grado de feminidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social, refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003), observándose al mismo tiempo por ejemplo que por área de trabajo el nivel de Feminidad/Masculinidad es más marcado en el sector operativo que en el administrativo.

### MARCO REFERENCIAL

#### Estados Unidos y otros países en las dimensiones de Hofstede

Al comparar los 40 países en las cuatro dimensiones, Hofstede encontró que la cultura estadounidense tiene las siguientes jerarquías:

\*Individualismo en comparación con el colectivismo: el individualismo, el más alto entre todos los países.

\*Distancia al poder: por debajo del promedio.

\*Evasión de la incertidumbre: muy por debajo del promedio.

\*Cantidad en comparación con calidad de vida: bastante arriba del promedio en cantidad de vida.

Estos resultados no son inconsistentes con la imagen mundial de Estados Unidos. La calificación por debajo del promedio en la distancia al poder corresponde con lo que uno pudiera esperar en un país que tiene un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. En esta categoría, Estados Unidos tendría menor rango que las naciones con una pequeña clase reinante y un gran conjunto de súbditos sin poder, y por encima de aquellas naciones con muy fuertes compromisos con los valores igualitarios. El estar muy por debajo del promedio en la evasión de la incertidumbre también es consistente con un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. Los estadounidenses se perciben a sí mismos como relativamente libres de las amenazas de la incertidumbre. La ética individualista es uno de los estereotipos utilizados con mayor frecuencia para describir a los estadounidenses. Se calificó a Estados Unidos como el país más individualista de todos los incluidos en el estudio. Por último, tampoco causó sorpresa la calificación por encima del promedio respecto de la cantidad de vida. El capitalismo —que valora la iniciativa y el materialismo— también es consistente con las características de cantidad de Hofstede.

**Tabla 4-1 Ejemplos de las dimensiones culturales de Hofstede.**

País	Individualismo/ colectivismo	Distancia al poder	Evasión de la incertidumbre	Cantidad de vida*
Australia	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Canadá	Individual	Moderada	Baja	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Francia	Individual	Grande	Alta	Débil
Grecia	Colectiva	Grande	Alta	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Alta	Fuerte
Japón	Colectiva	Moderada	Alta	Fuerte
México	Colectiva	Grande	Alto	Fuerte
Singapur	Colectiva	Grande	Baja	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Baja	Débil
E.E.U.U.	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Venezuela	Colectiva	Grande	Alta	Fuerte

\* Una puntuación débil de cantidad de vida es equivalente a una puntuación alta de calidad de vida.

Fuente: Basado en G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991 1. págs. 23-138).

Se tratara de identificar brevemente aquellos países que se parecen más y menos a Estados Unidos en las cuatro dimensiones. Estados Unidos es fuertemente individualista, pero califica bajo en la distancia al poder. Este mismo patrón lo exhibieron también Inglaterra, Australia, Suecia, Países Bajos y Nueva Zelanda. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran: Venezuela, Colombia, Pakistán, Singapur y Filipinas. Estados Unidos alcanzó baja calificación en la evasión de la incertidumbre y alta en la cantidad de vida. Irlanda, Filipinas, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica mostraron el mismo patrón. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran: Chile, Portugal y la antigua República Yugoslava de Macedonia.

### **La realidad del choque cultural**

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional<sup>4</sup>. Llamamos a esto choque cultural. Por ejemplo: la transferencia de un ejecutivo de Estados Unidos a Canadá requeriría del menor ajuste posible que se pudiera realizar. ¿Por qué? Porque Estados Unidos y Canadá tienen perfiles relativamente parecidos en función de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede. Aun así, habría cierto choque cultural. El ejecutivo tendría que ajustarse a las diferencias, que incluirían la forma del gobierno representativo (los canadienses tienen un sistema parlamentario, muy parecido al de Gran Bretaña). Ello implica un nuevo cambio organizacional en donde de acuerdo a Gordon (1996), son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Siendo el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Ante esta eventualidad, ¿cómo medir la cultura? Ralph L. Kilmann (1985), propone un instrumento cuantitativo que se centra en cuatro dimensiones de la cultura: Apoyo a las tareas a corto plazo, innovación de las tareas a largo plazo, relación social en un periodo breve y libertad personal durante un periodo más extenso. Sin embargo, en el presente estudio se considera que este tipo de consecuencias es parte del denominado fenómeno de la Globalización, el cual según Jiménez *Rentería* y de acuerdo con **Martínez P. Javier (1999)**, lo considera como un fenómeno antiguo, inherente al desarrollo humano, con una velocidad mayor de respuesta al aparecer el capitalismo como sistema de producción, y que en las dos últimas décadas, se ha acelerado y presentado bajo nuevos esquemas, de tal suerte que la política neoliberal, la desregulación y el avance tecnológico, son los nuevos elementos que permiten su ampliación y difusión entre los países.

## **MÉTODO**

La metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación fue la siguiente:

### **Recopilación de información**

Para el inicio de la investigación fue necesario identificar el punto de partida, tomando una muestra aleatoria del personal de la organización. Para después aplicarles la siguiente encuesta y sacar las conclusiones pertinentes:

---

<sup>4</sup>R.G. Linowes, "The Japanese Manager's Traumatic Entry into the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide," *Academy of Management Executive* (November 1993), pp. 21-40.



### ESCALA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES

**Edad:** \_\_\_ **Sexo:** M\_\_ F\_\_

**Religión:** a) Católico \_\_\_ b) Cristiano Evangelista \_\_\_ c) Bautista \_\_\_ d) Mormón \_\_\_  
e) Testigo de Jehová \_\_\_ f) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

**Máximo Nivel Educativo:** a) Primaria \_\_\_\_\_ b) Secundaria \_\_\_\_\_ c) Preparatoria \_\_\_\_\_  
d) Licenciatura \_\_\_\_\_ e) Maestría \_\_\_\_\_ f) Doctorado \_\_\_\_\_

**Lugar de Nacimiento:** \_\_\_\_\_

**¿A cambiado de Residencia en los Últimos:**

a) 5 Años \_\_\_\_\_ b) 10 años \_\_\_\_\_ c) 15 años \_\_\_\_\_ d) NO \_\_\_\_\_?

**Señale los lugares en los que ha vivido y los años de residencia en ellos:**

a) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ b) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_  
c) Lugar \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

**Usted es Empleado:**

a) Directivo \_\_\_\_\_ b) Gerencial \_\_\_\_\_ c) Supervisor \_\_\_\_\_  
d) Apoyo Administrativo \_\_\_\_\_ e) Operativo \_\_\_\_\_

**Usted Trabaja en el Departamento de:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

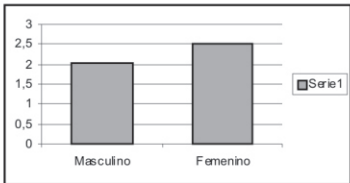
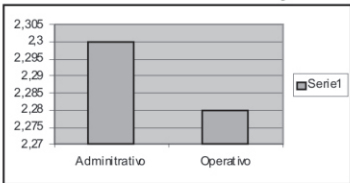
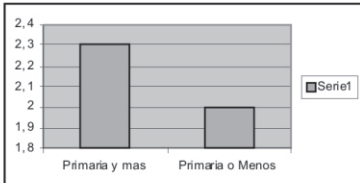
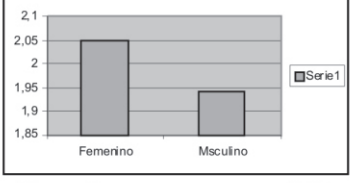
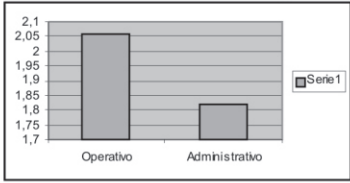
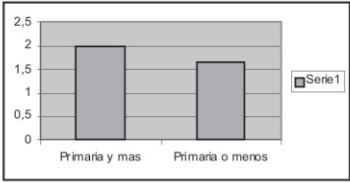
**ACUERDO – DESACUERDO (1= acuerdo – 5=desacuerdo)**

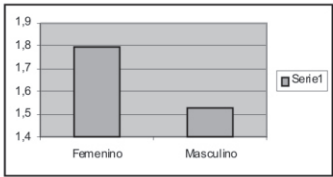
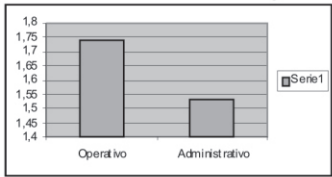
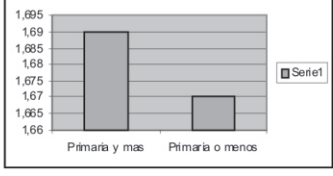
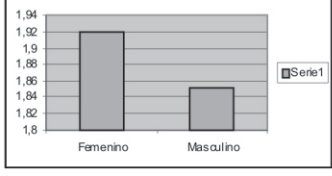
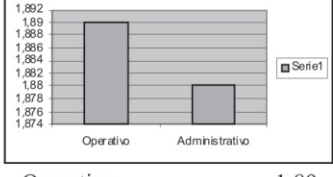
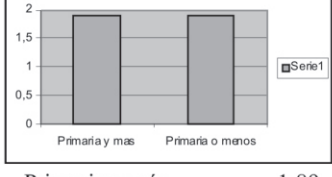
1	2	3	4	5	En la empresa es importante:
					1.-Planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos
					2.-Se obtienen mejores resultados si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados
					3.-No es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo.
					4.-Se pueden romper las reglas de la empresa
					5.-Es importante considerar la antigüedad para un ascenso
					6.-Apegarse a los reglamentos y leyes
					7.-Dar a conocer mis opiniones aunque difieran con las de mi superior
					8.-Mis creencias religiosas son incuestionables
					9.-Cuando cambian las formas en que debo desarrollar mi trabajo me siento inseguro
					10.- Las herramientas de trabajo con que cuento son suficientes para realizar bien mis actividades
					11.-El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados
					12.-Me siento presionado cuando percibo inestabilidad en mi trabajo
					13.-Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros
					14.-Tengo oportunidad de desarrollo laboral
					15.-Recibo capacitación si así lo requiero
					16.-Trabajo en una empresa exitosa
					17.-Para obtener un buen puesto de trabajo es necesaria una recomendación
					18.-Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Cía.
					19.-A mayor preparación académica y/o experiencia mejores oportunidades laborales
					20.-Es importante que la empresa donde trabajo sea reconocida en el Mercado
					21.-Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo
					22.-Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido
					23.-Mi superior toma en cuenta mis opiniones y puntos de Vista
					24.-Respeto las opiniones de los demás
					25.-Llevo una relación de amistad con mi superior
					26.-Al surgir un imprevisto tomo una decisión para solucionar la situación
					27.-Las oportunidades en la empresa son iguales (H-M)
					28.-Cualquier trabajo puede ser desempeñado igual por hombres, o bien, por mujeres
					29.-Menonitas, Mestizos, y Tarahumaras pueden desempeñar cualquier trabajo
					30.-Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones
					31.-Cualquier persona puede ser jefe
					32.-Debo hacer solo lo que mi puesto de trabajo me exige
					33.-Me interesa el bienestar de mis compañeros (subordinados, superiores)
					33.-Buscar mejores formas de hacer el trabajo, aportando ideas, métodos, para la realización de las tareas
					34.-Para mejorar el desempeño de mi trabajo debo usar tecnología de punta y contar con personal especializado
					35.-Acepto una opinión o decisión diferente a mi punto de Vista
					36.Destaco a través del cumplimento de mis actividades
					37. Para el mejor desempeño de mi trabajo recibo cursos

**Identificación del problema**

Al recabar toda la información, se identificaron los puntos débiles o áreas de oportunidad concretas en las que se debe trabajar, estas fueron detectadas al aplicar y analizar las cuatro dimensiones culturales. Para esto se hizo uso de gráficas y estudios con ayudas visuales, de tal manera que se mostrara más evidente la situación actual de la empresa.

**RESULTADOS**

<p style="text-align: center;"><b>ELIMINACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE</b></p> <p>Tabla 6-1 Por Sexo:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Masculino</td> <td>2,03</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td>2,51</td> </tr> </table> <p>El nivel de incertidumbre en el sexo femenino es mayor que en el sexo masculino.</p>	Masculino	2,03	Femenino	2,51	<p style="text-align: center;"><b>ELIMINACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE</b></p> <p>Tabla 6-2 Por Área de Trabajo:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Administrativo</td> <td>2,3</td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>2,28</td> </tr> </table> <p>El nivel de incertidumbre en el área administrativa es mayor que en el área operativa.</p>	Administrativo	2,3	Operativo	2,28
Masculino	2,03								
Femenino	2,51								
Administrativo	2,3								
Operativo	2,28								
<p style="text-align: center;"><b>ELIMINACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE</b></p> <p>Tabla 6-3 Por Escolaridad:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Primaria y mas</td> <td>2,3</td> </tr> <tr> <td>Primaria o Menos</td> <td>2</td> </tr> </table> <p>El nivel de incertidumbre en el nivel de escolaridad mayor a primaria es mayor que en el caso de primaria o menos.</p>	Primaria y mas	2,3	Primaria o Menos	2	<p style="text-align: center;"><b>FEMINIDAD/MASCULINIDAD</b></p> <p>Tabla 6-4 Por Sexo:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Femenino</td> <td>2,05</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>1,94</td> </tr> </table> <p>El nivel de Feminidad/Masculinidad es mayor por una mínima diferencia en las mujeres que en los hombres.</p>	Femenino	2,05	Masculino	1,94
Primaria y mas	2,3								
Primaria o Menos	2								
Femenino	2,05								
Masculino	1,94								
<p style="text-align: center;"><b>FEMINIDAD/MASCULINIDAD</b></p> <p>Tabla 6-5 Por Área de Trabajo:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Operativo</td> <td>2,06</td> </tr> <tr> <td>Administrativo</td> <td>1,82</td> </tr> </table> <p>Por área de trabajo el nivel de Feminidad/Masculinidad es más marcado en el sector operativo que en el administrativo.</p>	Operativo	2,06	Administrativo	1,82	<p style="text-align: center;"><b>FEMINIDAD/MASCULINIDAD</b></p> <p>Tabla 6-6 Por Escolaridad:</p>  <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Primaria y mas</td> <td>1,98</td> </tr> <tr> <td>Primaria o menos</td> <td>1,64</td> </tr> </table> <p>El nivel de Feminidad/Masculinidad esta mas marcado cuando las personas tienen un nivel de primaria o mayor que un nivel de primaria o menor.</p>	Primaria y mas	1,98	Primaria o menos	1,64
Operativo	2,06								
Administrativo	1,82								
Primaria y mas	1,98								
Primaria o menos	1,64								

<p style="text-align: center;"><b>INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO</b> Tabla 6-7 Por Sexo:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Femenino</td> <td style="text-align: right;">1,79</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td style="text-align: right;">1,53</td> </tr> </table> <p>El nivel de Individualismo/Colectivismo es más marcado en las mujeres que en los hombres, por lo cual se entiende que para ellas es más fácil trabajar en equipo.</p>	Femenino	1,79	Masculino	1,53	<p style="text-align: center;"><b>INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO</b> Tabla 6-8 Por Área de Trabajo:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Operativo</td> <td style="text-align: right;">1,74</td> </tr> <tr> <td>Administrativo</td> <td style="text-align: right;">1,53</td> </tr> </table> <p>El nivel de Individualismo/Colectivismo se da mejor un trabajo en equipo dentro del nivel operativo que en el administrativo.</p>	Operativo	1,74	Administrativo	1,53
Femenino	1,79								
Masculino	1,53								
Operativo	1,74								
Administrativo	1,53								
<p style="text-align: center;"><b>INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO</b> Tabla 6-9 Por Escolaridad:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Primaria y mas</td> <td style="text-align: right;">1,69</td> </tr> <tr> <td>Primaria o menos</td> <td style="text-align: right;">1,67</td> </tr> </table> <p>El nivel de Individualismo/Colectivismo en este caso es más parejo con una diferencia mínima y mayor para un nivel de primaria y más.</p>	Primaria y mas	1,69	Primaria o menos	1,67	<p style="text-align: center;"><b>DISTANCIA EN EL PODER</b> Tabla 6-10 Por Sexo:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Femenino</td> <td style="text-align: right;">1,92</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td style="text-align: right;">1,85</td> </tr> </table> <p>El nivel de Distancia en el Poder es mayor por una pequeña diferencia en las mujeres que en los hombres.</p>	Femenino	1,92	Masculino	1,85
Primaria y mas	1,69								
Primaria o menos	1,67								
Femenino	1,92								
Masculino	1,85								
<p style="text-align: center;"><b>DISTANCIA EN EL PODER</b> Tabla 6-11 Por Área de Trabajo:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Operativo</td> <td style="text-align: right;">1,89</td> </tr> <tr> <td>Administrativo</td> <td style="text-align: right;">1,88</td> </tr> </table> <p>El nivel de Distancia en el Poder es casi igual para el nivel Operativo y Administrativo, siendo el primero quien tiene la mínima ventaja sobre el segundo.</p>	Operativo	1,89	Administrativo	1,88	<p style="text-align: center;"><b>DISTANCIA EN EL PODER</b> Tabla 6-12 Por Escolaridad:</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Primaria y más</td> <td style="text-align: right;">1,89</td> </tr> <tr> <td>Primaria o menos</td> <td style="text-align: right;">1,89</td> </tr> </table> <p>El nivel de Distancia en el Poder es igual para personas que tengan primaria y más o menos que eso.</p>	Primaria y más	1,89	Primaria o menos	1,89
Operativo	1,89								
Administrativo	1,88								
Primaria y más	1,89								
Primaria o menos	1,89								

## CONCLUSIÓN

Se llega a la conclusión de que este análisis es de gran utilidad ya que cumplió con el propósito de confrontar a la empresa consigo misma. Los objetivos planteados en un inicio se cumplieron satisfactoriamente gracias a que la empresa afronto todos los requerimientos del estudio de una manera abierta y propositiva. También se concluye que el Método de Dimensiones Culturales de Hofstede fue una herramienta crucial para este estudio ya que su eje de acción va aunado a que la convivencia entre individuos se genera por la naturaleza misma de la condición humana, es por esto, que las relaciones humanas tienen gran importancia, y por ello son constantemente analizadas; buscando comprender estilos de vida, formas de actuar, evoluciones, factores relevantes para cada sociedad o cultura.

Aunado a esto, el concepto integral de cultura, permite conocer de donde parte cada sociedad para definir las percepciones sobre su realidad, es decir, que es lo correcto o incorrecto, el valor del tiempo, que rol debe guardar cada miembro de la familia (considerada la base de una sociedad); la importancia de las relaciones extendidas o limitadas, las diferencias de la distribución de la riqueza y su aceptación; así como la tolerancia al manejo de situaciones ambiguas, partiendo de la premisa de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) AMOROS EDUARDO, Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas (USAT, 2007).
- 2) GORDON, JUDITH R. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996.
- 3) H. S. BECKER, "Culture: A Sociological View", (Yale Review, Summer 1982), pp. 513-527.
- 4) KEITH DAVIS, JOHN W. NEWSTROM, Comportamiento Humano en el Trabajo (Mc Graw Hill, 1999), 4ª. Edición, p. 503.
- 5) Martínez P. Javier (1999), Globalización: elementos para el debate, UNAM, México.
- 6) NEWTON MARGULIES, ANTHONY P. RAIA, Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnologías, (Diana Técnico, 1974), 1ª. Edición. P. 85.
- 7) OLIVARES OROZCO SOCORRO, GONZALEZ G. MARTIN, Comportamiento Organizacional, Los Grupos en el Cambio, (Banca y Comercio, SA. de cv. 1995), p 17.
- 8) RALPH L. KILMANN, "Corporate Culture", Psychology Today, Apr. 1985, pp. 62-68.
- 9) STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica (Prentice Hall Hispanoamericana, 1998).
- 10) VARGAS HERNÁNDEZ, J.G.: (2007) La Culturocracia Organizacional en México, Edición Electrónica Gratuita. Eumed.Net.

### **SITIOS DE INTERNET**

Conceptos clave de Hofstede. 2007.

<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/conceptos%20clave%20de%20Hofstede.htm>.

Accesado el 28 de Diciembre del 2008.

**\*(Artículo recibido en marzo del 2009 y aceptado para su publicación en abril del 2010).**