

Análisis de Culturas: Teoría y Estudios Comparativos

Existen tantas culturas como sociedades distintas hay en el mundo, cada una caracterizada por una combinación diversa de factores culturales.

Parámetros culturales propuestos por Geert Hofstede (1991):

Individualismo / Colectivismo

Este factor mide el grado de dependencia que los individuos tienen respecto a la estructura social a la que pertenecen.

Una sociedad con tendencia al individualismo está formada por individuos que reflejan una alta confianza en sí mismos, son emprendedores y tienen iniciativa para buscar logros individuales.

Si la tendencia apunta hacia el colectivismo, existe una dependencia de otras personas para la obtención de logros y se destaca la ausencia de líderes.

Las organizaciones de calidad requieren una tendencia más hacia el individualismo que al colectivismo, con individuos con iniciativa y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones y confianza en las personas, así como sentido de responsabilidad en todos los niveles.

Distancia de Poder

Indica el grado en que los individuos menos poderosos de un grupo aceptan una distribución desigual del poder, pues mide el grado de igualdad o desigualdad entre la gente que conforma la sociedad de un país.

Cuando la distancia de poder es alta, significa que la sociedad ha permitido que crezcan las desigualdades de poder y bienestar. En este tipo de sociedad es más probable que se presente un sistema de clases muy marcado que no favorece la movilidad social de sus ciudadanos. Una distancia de poder baja indica que la sociedad no acentúa las diferencias de poder y bienestar entre sus ciudadanos.

Las organizaciones con mayor calidad muestran una tendencia hacia el escaso distanciamiento del poder. Algunas de sus características son la confianza en las personas, el trabajo en equipo, la participación de todo el personal, empleados con autocontrol y autodirección, poca supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas, reconocimiento por los logros y trato humano a los individuos.

Análisis de Culturas: Teoría y Estudios Comparativos

Feminidad/ Masculinidad

Evalúa el grado en que la sociedad refuerza o no el modelo tradicional del rol masculino de trabajo, logro, control y poder.

Un alto grado de masculinidad indica presencia en la sociedad de una gran diferenciación de género. En estas culturas, los hombres dominan una porción significativa de la estructura de poder social, mientras que se controla a las mujeres mediante este dominio. Por el contrario, un grado de masculinidad bajo revela un bajo grado de diferenciación y discriminación entre géneros. En estas culturas se considera que las mujeres y los hombres son iguales en todos los aspectos sociales.

Las sociedades masculinas tienden a ser asertivas, materialistas y agresivas, mientras que las sociedades femeninas son más humanistas y otorgan mayor importancia a las relaciones entre las personas, a la preocupación por los demás y a la calidad de vida (Knotts y Tomlin, 1994).

Las organizaciones de calidad reflejan este factor a un nivel intermedio. Algunas de sus características son: el trato humano a los individuos, la organización no interviene en la vida privada de su personal, busca la promoción interna y el reconocimiento de los logros en calidad, identificación y compromiso con la empresa, y además la calidad como forma de vida.

Evasión ante la Incertidumbre

Se refiere al nivel de tolerancia que existe en la sociedad en relación con aspectos inciertos y ambiguos; por ejemplo, situaciones con poca o nula estructura.

Una alta evasión ante la incertidumbre indica que el país tiene una baja tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad. Esto crea una sociedad con muchas reglas que se aplican al instituir leyes, reglamentos, regulaciones y controles para reducir el nivel de incertidumbre.

Cuando la evasión ante la incertidumbre es baja, la sociedad está menos preocupada por situaciones ambiguas e inciertas y tiene mayor tolerancia a la variedad de opiniones. Esto se traduce en una sociedad menos orientada a crear reglas, que acepta los cambios más rápidamente y toma más y mayores riesgos; además, se fomenta la generalidad en las habilidades de los empleados en lugar de la especialización.

Las organizaciones de calidad requieren alta evasión en lo que respecta al personal operativo, el cual debe mostrar disciplina en el cumplimiento de estándares y procedimientos de calidad.

Los directivos deben mostrar una baja evasión a la incertidumbre para generar estrategias creativas que den a la empresa mejor orientación.

Análisis de Culturas: Teoría y Estudios Comparativos

Orientación a Largo Plazo

Se enfoca en el grado en que la sociedad adopta, o no, una devoción de largo plazo por los valores y el pensamiento tradicionales.

La alta orientación al largo plazo indica que la sociedad está comprometida con los valores y respeto por las tradiciones por un gran periodo. Este tipo de sociedad apoya una ética de trabajo en la que los resultados del arduo trabajo del presente se recompensarán en el futuro. En dicha sociedad, el desarrollo de un negocio pudiera tomar mucho tiempo, sobre todo si esto lo intenta un "foráneo".

Cuando se presenta una baja orientación al largo plazo, la cultura no premia el pensamiento y las tradiciones a largo plazo; esto revela que los cambios se pueden lograr con mayor facilidad, pues las tradiciones y compromisos de largo plazo no son un impedimento para que estos ocurran.

Las organizaciones que han consolidado una cultura de calidad muestran una alta orientación al largo plazo; sin embargo, en situaciones de una cultura de calidad primitiva es más favorable una baja orientación al largo plazo que favorezca los numerosos cambios que será necesario realizar durante el proceso de implantación.

Referencia:

Humberto Cantú Delgado(2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
México, DF. pp.45-50
ISBN:978-607-15-0572-9