

# Para Saber Más

Hofstede realizó un estudio en 53 países y regiones para determinar cómo se relacionaban los parámetros culturales entre sí. A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron para algunos países latinoamericanos, así como en Japón, Estados Unidos, Canadá y España, que pueden servir de referencia para fines de comparación.

## Individualismo / Colectivismo

Tendencia al Individualismo	Tendencia Intermedia	Tendencia al Colectivismo
<b>Canadá y Estados Unidos.</b>	Argentina, España y Japón.	Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

México tiende hacia el colectivismo, donde la relación entre jefe y subordinados o entre compañeros de trabajo es percibida como amistad o un lazo familiar, pero no como equipo de trabajo. Lo que indica dependencia en el grupo y ausencia de líderes que buscan sobresalir. En nuestra cultura existen muchas personas exitosas como artesanos, deportistas, científicos y escritores, pero todos de forma individual, ninguno es reconocido por su trabajo en equipo.

El colectivismo provoca dificultad en el manejo de los conflictos laborales. Dentro de las relaciones laborales se subestiman los conflictos, como consecuencia del grado en que se valora el desempeño de los subordinados en el trabajo, debido a las relaciones personales.

La toma de decisiones se influye por factores como no herir sentimientos, lo que afecta para buscar las mejores soluciones.

## Distancia de Poder

Tendencia a ser Alta	Tendencia a ser Media	Tendencia a ser Baja
<b>Ecuador, Guatemala, México y Panamá.</b>	Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, España, Japón, Perú, Uruguay y Venezuela.	Canadá, Costa Rica y Estados Unidos.

En nuestro país la distancia de poder es alta, pues se tiene alto respeto por la riqueza, el poder y el estatus. En cuanto a lo laboral la lealtad se centra en la devoción a su patrón (Eva Kras), más no a la organización, lo cual muestra la lealtad al hombre y la necesidad de encontrar líderes en quienes creer y con los cuales identificarse.

Cuando la distancia de poder es alta causa tensión y alejamiento social entre los niveles jerárquicos de las empresas, lo cual tiene como consecuencia:

- La dificultad de que los trabajadores ejerzan la facultad de tomar decisiones.
- Una mala comunicación entre los niveles superior y operativo.

Puede generar aislamiento social y hasta una toma de decisiones equivocada debido a información mal interpretada o desconocida.

# Para Saber Más

Lo que indica que la mayoría de los esfuerzos hacia la calidad chocan con la cultura predominante cuando intentan enfrentar la participación colaborativa de los trabajadores con la alta administración, y se encuentran con una fuerza laboral no acostumbrada a la toma de decisiones, así como con una alta administración acostumbrada a no ser interpelada.

## Feminidad/ Masculinidad

Tendencia a la Masculinidad	Tendencia Intermedia	Tendencia a la Feminidad
<b>Estados Unidos y Japón.</b>	Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, El Salvador, España, México, Panamá y Perú.	Costa Rica, Chile, Guatemala y Uruguay.

México tiene una tendencia intermedia ya que presenta características de sociedades con tendencia a la masculinidad, como lo es simpatía por el fuerte, gran competencia entre colegas y en algunos casos, gerentes con un alto enfoque hacia resultados. Entre las características que tienden a la feminidad se pueden mencionar las empresas que se preocupan por tener prestaciones como guarderías, que realizan festejos de día de las madres o día del niño, que compran regalos de navidad, etc., además, algunas son más flexibles con las mujeres en los embarazos y partos.

La tendencia a la masculinidad provoca la rivalidad entre personas; la figura del líder suele ser fuerte, autoritaria y directa, con rasgos de manipulación del poder y con alta influencia coercitiva en el equipo. Las consecuencias que esto provoca es el descuido, en el orden, el seguimiento de métodos y procedimientos y las relaciones entre las personas. De ahí la importancia para la implementación de un programa de calidad total de que sea de manera gradual, para evitar un choque cultural entre el programa de calidad y la cultura de la organización.

## Evasión ante la Incertidumbre

Tendencia Alta	Tendencia Intermedia	Tendencia Baja
<b>Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, España, Guatemala, Japón, México, Panamá, Perú y Uruguay.</b>	Brasil, Ecuador y Venezuela.	Estados Unidos y Canadá.

Nuestro país se caracteriza por la alta evasión ante la incertidumbre, se considera lo diferente como peligroso. No se usa demasiado la creatividad y prefieren las reglas, tenemos resistencia a la innovación y motivación por la seguridad, la estima y los sentimientos de pertenencia.

La alta evasión ante la incertidumbre tiene un efecto muy importante en la operación de las organizaciones, sobre todo por sus consecuencias durante la resolución de problemas. Una consecuencia, es la disposición predominante hacia el análisis del pasado, en vez de predecir o trabajar sobre el futuro. Los procesos de planeación tienen como obstáculo la evasión causada por la incertidumbre que provoca el futuro. La teoría de calidad total sirve para el manejo de datos para la toma de decisiones, para controlar e impedir que esta incertidumbre influya en el desempeño de las organizaciones.

Cada empresa debe realizar un diagnóstico de su situación cultural, con el fin de llegar a conclusiones acerca de lo más conveniente para llevar a cabo la transformación cultural necesaria para implantar el programa de calidad.

### 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