INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS CIUDAD DE MEXICO

ITESM
CAMPUS CD. DE MEXICO
BIBLIOTECA

DETERMINANTES CULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO PARA EL CASO MEXICANO

TESIS DOCTORAL

ENRIQUE GERARDO MEDINA RAMOS

MAYO, 2003

DETERMINANTES CULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO PARA EL CASO MEXICANO

POR:

ENRIQUE GERARDO MEDINA RAMOS

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA AL

INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

MAYO, 2003

Página

Índice de capítulos I
Índice de cuadros y figuras IV
Abreviaciones VI
Resumen VII

Introducción 1
Capítulo I Cultura, Individuo y Comportamiento Colectivo 3

1.1 **La cultura y el individuo** 3
1.1.1 Comportamiento del individuo 8
1.2 **Acciones e interacciones de los individuos** 10
1.2.1 La elección racional del individuo 11
1.3 **La acción colectiva** 13
1.3.1 Equilibrio en las acciones 18
1.3.2 Las Instituciones sociales 20
1.4 **La influencia de las culturas nacionales** 23
1.5 **Conclusiones y observaciones del capítulo I** 27

Capítulo II La Naturaleza de la Empresa 28

2.1 **Costos de transacción** 30
2.1.1 Los supuestos conductistas 32
2.1.2 Especialización operativa 33
2.2 **La cultura organizacional como sistema de control** 34
2.2.1 Cambio de la cultura organizacional 37
2.3 **Cultura nacional y desempeño económico** 38
2.4 **Capital Social** 41
2.5 **Confianza** 44
2.5.1 Ausencia de confianza 48
2.6 **Adaptación de la estructura organizacional a la cultura** 49
2.7 **Conclusiones y observaciones del capítulo II** 51

Capítulo III Culturas y Modelos Organizacionales 53

3.1 **Clasificación de modelos de organización** 53
3.1.1 Sistemas sin mente: una visión mecánica 54
3.1.2 Sistemas con una mente: Una visión biológica 55
3.1.3 Sistemas multimente: Una visión sociocultural 56
3.2 **Modelos competitivos** 57
3.3 **Cultura, confianza y modelos organizacionales** 63
3.3.1 Empresas familiares 64
3.3.2 Grandes corporaciones 65
3.3.3 Redes de negocios 66

3.3.4 Diferencias entre la red y los modelos jerárquicos 67
3.3.5 Diferencias entre la producción de bajo y la de alto grado de confianza 69
3.4 **Conclusiones y observaciones del capítulo III** 70

Capítulo IV Ubicación de México en Estudios Interculturales 72

4.1 **Dimensiones de Geert Hofstede** 73
4.1.1 Distancia al poder 73
4.1.2 Individualismo/ colectivismo 75
4.1.3 Masculinidad/ feminidad 77
4.1.4 Aversión a la incertidumbre 80
4.2 **Dimensiones de Fons Trompenaars** 83
4.2.1 Universalismo/ particularismo 83
4.2.2 Individualismo /comunitarismo 84
4.2.3 Neutralidad/emotividad 86
4.2.4 Especificidad / difusividad 87
4.2.5 Logro vs. adscripción 87
4.2.6 Orientación hacia el tiempo 89
4.2.7 Orientación hacia el medio ambiente 90
4.3 **Cultura organizacional en 10 países de América Latina: el Estudio Globe** 92
4.3.1 Algunas conclusiones sobre la cultura latinoamericana del estudio Globe 94
4.4 **Encuesta Mundial de Valores** 96
4.4 **Conclusiones y observaciones del capítulo IV** 96

Capitulo V Estudios Intraculturales de México 98

5.1 **Observaciones generales sobre las fuentes de información** 98
5.2 **El Mexicano con las dimensiones de Geert Hofstede** 101
5.2.1 Distancia al Poder 101
5.2.2 Individualismo/ colectivismo 104
5.2.3 Masculinidad/ feminidad 107
5.2.4 Aversión a la incertidumbre 107
5. 3 **El Mexicano en las dimensiones de Fons Trompenaars** 109
5.3.1 Universalismo / particularismo 109
5.3.2 Individualismo / comunitarismo 111
5.3.3 Neutralidad/ emotividad 113
5.3.4 Especificidad/ difusividad 114
5.3.5 Logro / adscripción 116
5.3.6 Orientación hacia el tiempo 117
5.3.7 Orientación hacia el medio ambiente 121
5.4 **Implicaciones organizacionales de las características culturales de los mexicanos** 124
5.5 **Conclusiones y observaciones del capítulo V** 129

Capítulo VI Modelos Organizacionales y Cultura del Mexicano 131

6.1 **Modelos organizacionales de estudios interculturales para México** 131
6.2 **Estructuras organizacionales congruentes con la cultura de los mexicanos** 140
6.3 **Organizaciones mexicanas** 141
6.3.1 Empresas Integradoras 143
6.3.2 Propensión a la asociación en las Cámaras 145
6.3.3 Eslabonamiento de cadenas productivas de la industria del calzado 147
6.3.4 Observaciones a las organizaciones en México 149

6.4 **Conclusiones generales de la tesis** 150

Anexo A de Estudios Interculturales 163
A.1 Estudio intercultural de Geert Hofstede 164
A.2 Estudio intercultural de Fons Trompenaars 176
A.3 Estudio intercultural de Estudio Globe 194
A.4 La confianza como variable clave en los países 206

Anexo B. Estudios empíricos sobre cultura y personalidad del mexicano 215

Bibliografía 222

Índice de cuadros y figuras Página

Capítulo I
Figura 1.1 Los tres niveles de originalidad en el acondicionamiento 4
Figura 1.2 Principales factores de la personalidad 6
Figura 1.3 Modelo de intenciones de comportamiento 9
Figura 1.4 Cambios no intencionales como resultado de la acción 10
Figura 1.5 La elección racional 12
Figura 1.6 Beneficios de la cooperación 17
Figura 1.7 Las instituciones y el comportamiento 22
Figura 1.8 Modelo de la influencia de la cultura en la organización 26

Capítulo II
Figura 2.1 Proceso de socialización cultural en la organización 38

Capítulo III
Figura 3.1 Cambios del paradigma 54
Figura 3.2 Seis modelos competitivos 58
Figura 3.3 Estructura Divisional 60

Capítulo IV

Cuadro 4.1 Comportamiento en culturas con alta distancia al poder 74
Cuadro 4.2 Comportamiento Colectivista / Individualista 76
Cuadro 4.3 Ambientes colectivistas 77
Cuadro 4.4 Características de culturas masculinas y femeninas 79
Cuadro 4.5 Aversión a la incertidumbre 82
Cuadro 4.6 Universalismo /particularismo 84
Cuadro 4.7 Individualismo/comunitarismo 85
Cuadro 4.8 Neutralidad/afectividad 86
Cuadro 4.9 Especificidad/Difusividad 87
Cuadro 4.10 Logro/adscripción 88
Cuadro 4.11 Orientación en el tiempo 90
Cuadro 4.12 Orientación al medio ambiente 91
Cuadro 4.13 Conclusiones Globe 93

Capítulo V

Cuadro 5.1 Diferencias interculturales y de clase social en el factor de autoridad 102
Cuadro 5.2 Comparación de estilos culturales, obediencia afiliativa o autoafirmación activa 105
Cuadro 5.3 Orientación de algunos países en el tiempo 120

Capítulo VI

Figura 6.1 Ubicación de México en la década de los ochenta 132
Figura 6.2 Modelos organizacionales de Mintzberg 133
Figura 6.3 Ubicación de México en la década de los noventa 135
Figura 6.4 Modelos organizacionales de Trompenaars 137
Cuadro 6.1 Características de cuatro culturas corporativas 139
Cuadro 6.2 Perfil de la estructura más generalizada en México 145
Cuadro 6.3 Asociación a cámaras regionales 149
Cuadro 6.4 Implicaciones de las dimensiones y valores culturales de los mexicanos 157

Índice de cuadros y figuras de Anexo A

Anexo A.1

Cuadro 1a. Evaluación del índice de distancia al poder 164
Cuadro 2a México en la dimensión de distancia al poder 166
Cuadro 3a Elaboración del índice de individualismo/colectivismo 167
Cuadro 4a México en la dimensión de individualismo 169
Cuadro 5a Elaboración del índice de masculinidad/feminidad 170
Cuadro 6a México en la dimensión de masculinidad 171
Cuadro 7a Elaboración del índice de aversión a la incertidumbre 172
Cuadro 8a México en la dimensión de aversión a la incertidumbre 173

Anexo A.2

Cuadro 9a México en la dimensión de particularismo 177
Cuadro 10a México en la dimensión individualista 180
Cuadro 11a México en la dimensión de colectivismo 182
Cuadro 12a México en la dimensión de emotividad 183
Cuadro 13a México en la dimensión de difusividad 187
Cuadro 14a México en la dimensión de logro en el trabajo 189
Cuadro 15a México y su orientación al tiempo 191
Cuadro 16a Orientación de México al medio ambiente 192

Anexo A.3

Cuadro 17a Aversión a la incertidumbre en 10 países de América Latina 195
Cuadro 18a Distancia de poder en 10 países de América Latina 197
Cuadro 19a Cuadro 21 Igualdad de géneros en 10 países de América Latina 198
Cuadro 20a Colectivismo vs. individualismo 10 países de América Latina 201
Cuadro 21a Colectivismo familiar en 10 países de América Latina 202
Cuadro 22a Orientación al futuro en 10 países de América Latina 203
Cuadro 23a Orientación humana en 10 países de América Latina 204
Cuadro 24a Orientación al desempeño en 10 países de América Latina 205

Anexo A.4

Cuadro 25a Países de alto nivel de confianza y sus características 207
Cuadro 26a Países de bajo nivel de confianza y sus características 210

.

Figuras del Anexo A

Figura 1a Culturas difusas/específicas 184
Figura 2a Conflictos en las culturas difusas/específicas 185
Figura 3a Estrategias en culturas difusa/específicas 188

Anexo B Estudios sobre cultura y personalidad del mexicano 215

Cuadro 27a Tabla resumen de metodología de los estudios empíricos 216

Abreviaciones

AAG	Análisis Asociativo de Grupo
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CONCAMIN	Confederación Nacional de Cámaras Industriales
EI	Empresas Integradoras
FUNTEC	Fundación para la Innovación y la Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa
INEGI	Instituto Nacional de Geografía y Estadistica
IO	Investigación de Operaciones
IyD	Investigación y Desarrollo
JIT	Justo a tiempo
M.O.	Mano de obra
MIPyMEs	Micro pequeñas y medianas empresas
MITI	Ministerio de Industria y Comercio de Japón
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RVS	Estudio de valores de Rokeach
SECOFI	Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, ahora Secretaría de Economía

Resumen

Los objetivos básicos de este trabajo de tesis son tres: 1. Identificar las principales características culturales de los mexicanos, 2. Analizar las probables implicaciones conductuales de las características culturales de los mexicanos para las estructuras organizacionales y 3. Explorar los modelos administrativos y estructuras organizacionales que podrían ser más congruentes con esos rasgos culturales.

La metodología está basada en la búsqueda de información, preponderantemente enfocada a estudios empíricos, tanto interculturales como intraculturales. La parte empírica de esta tesis tiene sustento, precisamente, en la revisión y análisis de los principales hallazgos de los estudios de campo que se han elaborado sobre la cultura y valores de los mexicanos; en su clasificación utilizando dimensiones de comparación internacional y el establecimiento de las implicaciones que las particularidades culturales de los mexicanos tienen en las organizaciones.

Para proporcionar estructura y claridad a los propósitos antes mencionados, se estableció un marco de referencia analítico que encuadra conceptos y circunstancias de la cultura nacional y sus implicaciones en el desempeño competitivo de las organizaciones, considerando al individuo, a los grupos y a la empresa. También se presentan varios modelos que permiten entender y predecir el comportamiento probable de las organizaciones y clasificar las modalidades competitivas existentes.

Los estudios interculturales más importantes analizados, permiten una visión de la cultura mexicana de 1970 a la fecha, que muestra las diferencias relativas respecto a otros países. Dichas diferencias fueron complementadas con los resultados de estudios empíricos intraculturales de los mexicanos que, en general, corroboran la mayoría de los rasgos encontrados en los estudios interculturales.

Un supuesto básico en este trabajo de tesis es que los individuos, dependiendo de sus particularidades culturales, desarrollan diferentes patrones conductuales, por lo que existen formas más congruentes y pertinentes de estructuración del trabajo conjunto. La búsqueda de compatibilidad entre la cultura y la estructura organizacional, así como el tipo de coordinación y control del individuo, debe partir de reconocer las características culturales inherentes al país.

Este trabajo de tesis, se ha enfocado a analizar las repercusiones de cultura nacional en el desempeño en las organizaciones. Se recomienda concretamente que, para enfrentar los requerimientos y exigencias que demanda el siglo XXI, se promueva un cambio cultural en los mexicanos que modifique algunos de los valores y creencias que son incompatibles con los modelos modernos de administración participativa.

Esta investigación es de carácter exploratorio, ya que integra tres campos del conocimiento que usualmente han estado separados: a) El relativo a la cultura y su influencia en el comportamiento individual y colectivo de las personas. b) El campo referente a las organizaciones, y c) El de desempeño económico, tratando de identificar las implicaciones culturales de las características culturales de los mexicanos sobre las organizaciones.

La trascendencia de esta investigación radica en tres aspectos principales: a) Identificar las particularidades culturales más importantes de los mexicanos y buscar las implicaciones organizacionales de los comportamientos más probables. b) Cuestionar la validez de copiar modelos y planteamientos administrativos que fueron concebidos en entornos culturales diferentes, y que no son congruentes con nuestras particularidades y c) Construir una amplia recopilación y análisis de los estudios empíricos sobre la cultura en México, realizados con diferentes propósitos y tiempos, así como de ensayos interpretativos. Todos ellos unidos, tratando de explicar el comportamiento de los individuos en función de su condicionamiento cultural.

Finalmente, dada la importancia de esta línea de investigación, se recomiendan los siguientes proyectos de investigación adicional para darle continuidad al enfoque de repercusiones de las variables culturales en el desempeño de las organizaciones: Características culturales de las empresas fallidas y exitosas en México; Diagnóstico para el cambio de la cultura organizacional en México; Cambio de la cultura organizacional en México; Análisis de la cultura organizacional por sectores industriales; Cultura nacional y redes de empresas en México; Diagnóstico del nivel de confianza organizacional, y finalmente, Capital social en los agrupamientos industriales de México.

Agradecimientos

Esta Tesis no hubiera sido posible sin la entusiasta y sistemática participación del Dr. Macario Schettino quien dirigió la investigación, con la mejor voluntad y disposición posibles, considerando sus múltiples y pesadas ocupaciones como Director del Programa Doctoral y Director del Programa de Investigación del ITESM Campus Cd. De México, entre otras múltiples ocupaciones.

Al Dr. Sergio Levín quien aportó abundante material, asesoría y confianza, que en muchos momentos fue verdaderamente importante.

Al Dr. Pedro Márquez por sus innumerables observaciones al documento.

A la Dra. Teresa Liedo quien agregó con sus comentarios claridad al documento final.

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México en reconocimiento a su ambicioso programa de formación de doctores para actividades docentes y de investigación.

Y finalmente, a mi esposa Angélica Graciela, cuyo soporte e inspiración me permitió terminar lo que en ciertos momentos parecía interminable.

Muchas Gracias

Introducción

Ante la notoria falta de competitividad de gran parte de nuestra estructura industrial, es necesario buscar esquemas y enfoques organizacionales que permitan la sobrevivencia, consolidación y competitividad de nuestra estructura productiva. La congruencia de la cultura de los empleados con la estructura organizacional, como variable explicativa de los resultados obtenidos por las empresas y en general por la estructura productiva en México, presenta un gran potencial de entendimiento del desempeño organizacional.

La cultura tiene un papel fundamental en el comportamiento humano. Sin embargo, ha estado prácticamente ausente en el estudio de las organizaciones en nuestro país. Si bien los valores del mexicano han sido explorados con diversos enfoques: políticos, religiosos, civiles, no han sido suficientemente analizados considerando el comportamiento humano en las organizaciones, ni las estructuras que serían más adecuadas, dadas las características culturales de los mexicanos.

Tradicionalmente, las organizaciones han tenido un marco de análisis administrativo de tipo universal, que contempla al individuo sin considerar su cultura, y aplica una variada gama de teorías administrativas para mejorar su desempeño, las cuales son elaboradas en otras latitudes que no necesariamente son compatibles con la cultura local.

A pesar de que en la literatura técnica hay investigadores y académicos que han señalado una nota de precaución respecto a dicha situación, en México esto no ha sido suficientemente considerado, y a veces tratamos de copiar modelos completamente fuera de nuestras posibilidades viables de imitación.

La tentación de imitar modelos que han sido exitosos en otras condiciones culturales, se presenta incluso en los países de origen de dichos modelos. Por ejemplo en Italia se han tratado de trasplantar a las empobrecidas regiones del sur los famosos encadenamientos productivos del noroeste con estrepitoso fracaso. La explicación más evidente es que las características culturales de las dos regiones de Italia son significativamente diferentes. Es evidente que si esto ocurre en el mismo país, la situación reviste mayor complejidad cuando el modelo es originado en otro país de diferente cultura.[1]

Un supuesto básico en este trabajo de tesis es que los individuos, dependiendo de sus particularidades culturales son "programados mentalmente" para desarrollar diferentes patrones conductuales, por lo que, existen formas más congruentes y efectivas de trabajo conjunto cuando los individuos entienden sus expectativas y valores, y logran una mejor consistencia con éstos.

Para enfocar el campo de análisis del trabajo, es conveniente plantearnos las siguientes preguntas preliminares: ¿Qué tan diferente es la cultura mexicana respecto a la

---

[1] Bianchi, P. y Miller M. L. *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, United Nations Industrial Development Organization UNIDO, March 1997.

de otros países? ¿Cómo se pueden comparar las culturas? ¿En qué aspectos somos diferentes? ¿Qué tan importantes son estas diferencias para el desempeño de las diferentes estructuras administrativas? ¿Las formas administrativas desarrolladas en otros países aplican a nuestras características y realidades? ¿Cuáles teorías administrativas y estructuras operacionales son más congruentes con los valores y patrones de comportamiento característicos de la mayoría de los mexicanos?. En este trabajo de investigación se responden dichas preguntas. A continuación se presenta el contenido por capítulo:

En el primer capítulo se establece el marco analítico conceptual de tres aspectos básicos: a) La cultura en su función de condicionar conductualmente al individuo, influyendo en sus actitudes y conductas; b) la lógica de la acción colectiva y sus patrones conductuales respecto a; la cooperación, bienes públicos, e instituciones y c) las culturas nacionales y su impacto en las organizaciones.

En el segundo capítulo se proporciona el marco referente a la naturaleza de la empresa y la organización, y se incluyen cuatro aspectos: a) los costos de transacción; b) el desempeño económico y productivo y sus interrelaciones con la cultura, la confianza y el capital social, c) la cultura organizacional como sistema complementario de control y la adaptación de la estructura organizacional a la cultura; y d) la posibilidad de adaptación de la estructura organizacional a las condiciones culturales.

En el tercer capítulo se presenta lo relativo a modelos organizacionales para la competitividad, que permite entender y predecir parcialmente el comportamiento de la organización, incluyendo: a) teoría de sistemas y modelos organizacionales, y b) empresas familiares, grandes corporaciones y redes de empresas.

En el cuarto capítulo se presentan las diferencias culturales de México con relación a otros países, utilizando los principales estudios interculturales realizados a la fecha. Las dimensiones culturales permiten la ubicación relativa de las culturas, considerando una perspectiva cronológica: a) Década de 1970-80; b) Década de 1980 e inicios de los noventa, y c) En la década de 1990. Para obtener una mejor comprensión de las metodologías de investigación, se presentan detalles de la elaboración de los índices de los estudios interculturales y sus resultados en el anexo A.

En el quinto capítulo se hace una revisión de los valores y características que tiene la cultura mexicana de acuerdo con los resultados de los principales estudios empíricos intraculturales realizados en México desde la década de los sesenta. Esta organizado en dos partes: a) Resultados de los estudios empíricos realizados en México, organizados de acuerdo con las dimensiones de los estudios interculturales del capítulo anterior, b) Se presentan las observaciones e implicaciones de las particularidades culturales de México para el desempeño de las organizaciones. En el anexo B se presenta una revisión bibliográfica de los estudios empíricos realizados en México acerca de los valores de los mexicanos.

El sexto capitulo se divide en cuatro partes: a) modelos de organizaciones de acuerdo con estudios interculturales, b) Estructura organizacionales congruentes con las características culturales de los mexicanos c) experiencias de algunas organizaciones en México, como las

de empresas integradoras y la articulación productiva en la industria del calzado; y finalmente, se presenta en la parte d) Conclusiones generales de la tesis y recomendaciones de investigación.

Dentro de los hallazgos relevantes destacan las repercusiones que la cultura mexicana tiene para las organizaciones, por ejemplo: El elevado autoritarismo característico de la cultura mexicana conduce a una mayor dependencia y sometimiento del empleado al superior, y predispone en las personas actitudes de baja participación y aportación creativa, sobre todo si existen discrepancias con los jefes. Asimismo, las características culturales derivadas de familias numerosas pueden conducir a comportamientos gregarios de obediencia afiliativa, y preferencia por las relaciones humanas sobre las reglas y normas establecidas.

De acuerdo con las características culturales más generalizadas por los mexicanos, se presentan los tipos de estructuras organizacionales que serían más compatibles, y se observa con preocupación que ciertas características culturales de los mexicanos pueden limitar la adopción de nuevas formas de organización, ya que requieren actitudes y comportamientos poco difundidos en la cultura mexicana, como: autonomía, responsabilidad, elevada participación e involucramiento de los individuos.

Las implicaciones para el comportamiento organizacional de algunos de los rasgos culturales más generalizados en México, lleva a la conclusión de que los modelos organizacionales más compatibles, son los de tipo mecánico, formales, con una alta centralización de la autoridad, supervisión directa y estricta unidad de mando. Algunos de los rasgos culturales detectados muestran incompatibilidad con varias teorías modernas de administración, tales como: empoderamiento, administración participativa, producción esbelta, porque éstas requieren una plena participación e involucramiento de los empleados.

Una conclusión evidente es que para mejorar el desempeño competitivo, tomando en cuenta las características culturales, se presentan básicamente dos caminos: O se escoge el diseño organizacional congruente a las características culturales espontáneamente encontradas, dentro de las limitadas opciones señaladas; o bien, se trata de cambiar las características culturales de las personas, con el enfoque de administración de la cultura organizacional, buscando la congruencia entre los requerimientos del modelo administrativo seleccionado y el comportamiento de las personas en la organización.

Finalmente, dada la importancia de esta línea de investigación, se recomiendan los siguientes temas de investigación adicional para darle continuidad al enfoque de repercusiones de las variables culturales en el desempeño de las organizaciones:

a) Características culturales de las empresas fallidas y exitosas en México;
b) Diagnóstico para el cambio de la cultura organizacional en México;
c) Cambio de la cultura organizacional en México;
d) Análisis de la cultura organizacional por sectores industriales;
e) Cultura nacional y redes de empresas en México;
f) Diagnóstico del nivel de confianza organizacional y finalmente,
g) Capital social en los agrupamientos industriales de México.

Capítulo I Cultura, Individuo y Comportamiento Colectivo

El propósito de este capítulo es presentar un marco de referencia que analice el impacto que la cultura tiene sobre el comportamiento individual y colectivo de las personas, estableciendo así, los elementos para el análisis de la cultura mexicana en las organizaciones.

El interés internacional por la cultura organizacional surgió fuertemente a partir de la década de los ochenta, recibiendo una gran atención por parte de académicos, investigadores y consultores, que encontraron en ella una elevada capacidad de explicación del desempeño y resultados que mostraban muchas empresas.[2]

La cultura de las organizaciones tiene mucho que ver con lo que sucede en su operación e incluso en los resultados que se obtienen. La cultura filtra la forma en que las personas ven y entienden su mundo, prescribe algunos comportamientos y prohíbe otros. Su participación en obstaculizar o apoyar la estrategia de la empresa, en retardar o estimular la innovación, hace prioritario entenderla para administrarla mejor, beneficiando el desempeño competitivo de la organización.[3]

Incluso la relevancia de la cultura en el contexto nacional es de enorme interés, una sociedad civil próspera depende, sin duda, de la preparación y conocimientos de su gente, así como de sus hábitos, costumbres y carácter distintivo determinado por su cultura, y su capital social.[4]

1.1 La cultura y el individuo

Cada persona tiene sus propios patrones de pensamiento, sentimiento y acción potencial, mismos que aprendió a través de su vida. Éstos forman sus depósitos de deseos de acción, y definen el marco de oportunidades a las que puede aspirar. Cuando una persona quiere cambiar dichos patrones que se han establecido en su mente, primero deberá desaprender los que tiene e incorporar los nuevos, lo cual presenta una mayor dificultad que aprenderlos la primera vez.[5]

---

[2] Algunas obras relevantes en esta dirección son: Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Menlo Park, California, Addison Wesley, 1982, de Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper & Row 1981 y Ouchi W. *Teoría Z*, DF, México Fondo Educativo Interamericano, 1982.

[3] O´Reilly, Charles III."Organizational Cultura", *de* Dorf Richard. *The Technology Management Handbook*, Nueva York, NY, IEEE 1999, pág. 7.76-7.80.

[4] Fukuyama, F. *Confianza (Trust): Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996, pág. 25.

[5] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997, pág. 4

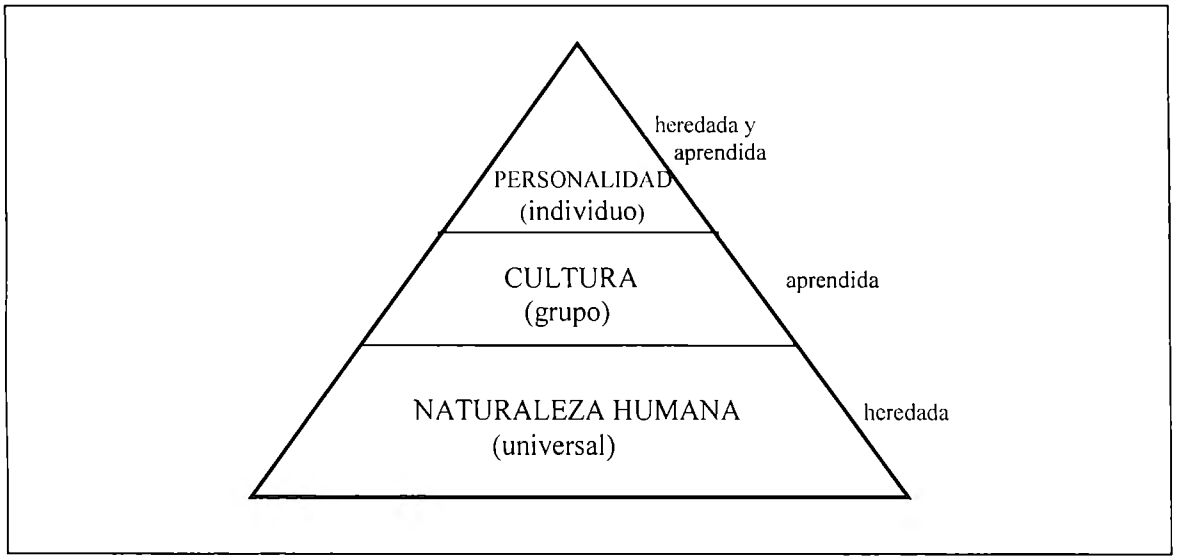
De acuerdo con Hofstede, tales conjuntos de valores, pensamientos, sentimiento y actitudes son como la "programación mental que determina los actos de la persona". El comportamiento está parcialmente predeterminado por este condicionamiento mental. Sin embargo, las personas tienen la capacidad básica o albedrío para desviarse de ellos y reaccionar de la manera que quieran, ya sea creativa, destructiva e incluso inesperada.[6]

Entendemos por cultura el sistema de valores, creencias y normas compartidas que condicionan la conducta del individuo y determina un patrón de comportamiento característico, es decir la forma como se entiende y actúa sobre el entorno. Se trata de un fenómeno colectivo debido a que se comparte, al menos parcialmente, con la gente que vive en el mismo ambiente social en el cual se ha aprendido dicho comportamiento.[7]

Otro concepto complementario es el de que cultura es la manera como un grupo de personas resuelven sus problemas y concilia sus diferencias.[8]

La cultura se aprende, no se hereda; se deriva del ambiente social en el que se crió el individuo, no de los genes.[9] La cultura se debe distinguir de la naturaleza humana y de la personalidad como se puede ver en la figura 1.1.

Figura 1.1 Los tres niveles de originalidad en el condicionamiento.



Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Nueva York, NY. Mc Graw Hill, 1997. pág. 6.

---

[6] Geert Hofstede lo denomina software o programación de la mente. Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Mc Graw Hill, 1997. Pág. 4.

[7] Ibid.

[8] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 6.

[9] En la mayoría de los idiomas occidentales la palabra cultura también tiene el significado de refinamiento de la persona, en particular, en el sentido de elevada educación, por ejemplo, en arte y literatura. Éste no es el significado que se le da en este trabajo.

En la figura, la naturaleza humana representa el nivel de programación mental o comportamiento universal que se hereda a través de los propios genes. Es la capacidad humana para sentir miedo, ansiedad, amor, gozo, tristeza, para asociarse a jugar con otros, o para observar el medio ambiente y hablar acerca de él con las personas que comparten este nivel de programación. No obstante, de acuerdo con Hofstede, lo que el individuo hace y expresa con esos sentimientos de miedo, gozo o ansiedad, es modificado por la cultura aprendida. Por ejemplo, la expresión de las emociones depende de la costumbre en esa cultura.

El primer vehículo de aprendizaje cultural de un individuo es su familia inmediata. Los padres juegan un papel determinante. Si es miembro de una familia extendida, sus abuelos, tíos, primos, etc., también pueden influenciar la formación de su personalidad. En particular, los padres, o un padre en el caso de la familia uniparental, influyen el desarrollo en tres formas importantes: 1) a través de su propio comportamiento presentan situaciones que desarrollan cierto comportamiento en los niños; 2) sirven de modelos con los que los niños se identifican fuertemente, y 3) refuerzan selectivamente los comportamientos a través de premios y castigos.

La situación de la familia también es una fuente importante de diferencias personales. Las influencias situacionales se derivan del tamaño de la familia, del nivel socioeconómico, la religión, la localización geográfica, el orden en que nació el individuo dentro de la familia, el nivel educacional, etc. Por ejemplo, una persona que crece en una familia pobre, simplemente tiene experiencias y oportunidades diferentes a las de las personas de una familia acomodada. Ser hijo único es diferente en muchos aspectos a ser criado entre muchos hermanos y hermanas.

Las personas también participan en varios grupos durante sus vidas, empezando con sus compañeros de clase, sus amigos, los equipos deportivos, grupos sociales y otros. Los numerosos papeles y experiencias que tienen las personas como miembros de los grupos, representan otra fuente importante de diferencias personales. En éste sentido la vida de cada persona es única en términos de los eventos específicos y las experiencias que va acumulando, así como la estructura de su personalidad, parte superior de la figura 1.1, que a continuación se revisa:

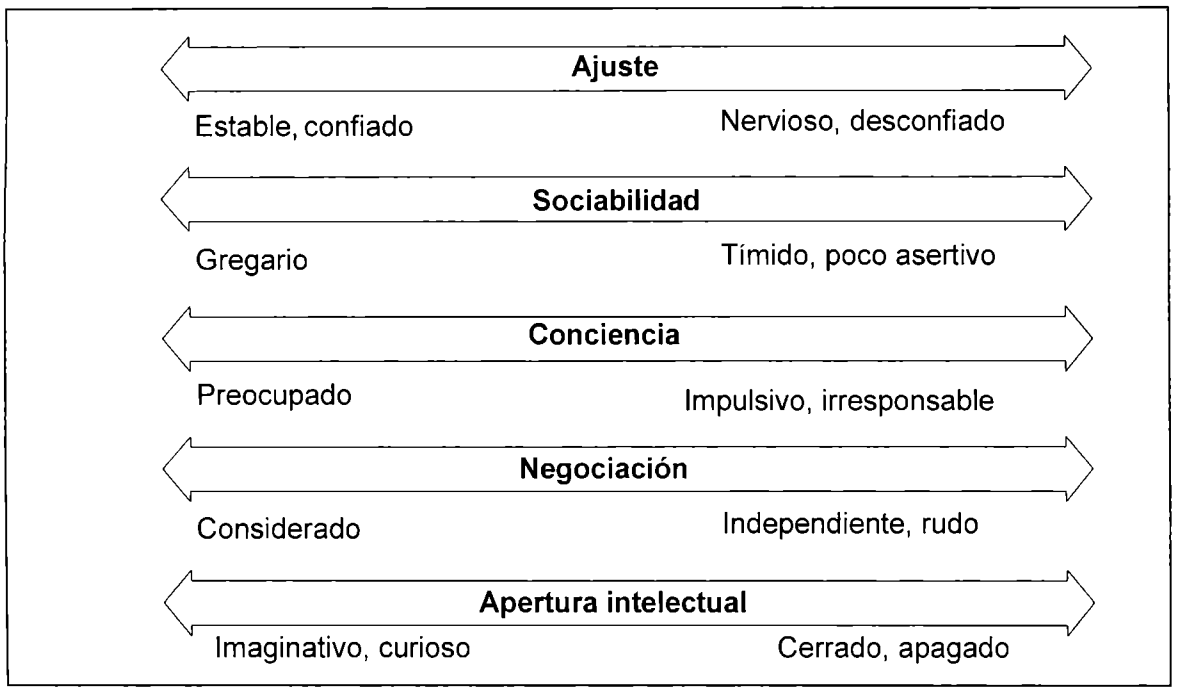
La personalidad de un individuo es su arreglo individual y único de programas mentales, que puede o no compartir con otras personas. Está basado parcialmente en la herencia genética, pero también es aprendido, es decir, modificado por la influencia de la programación colectiva que recibió el individuo en la familia, la escuela y la comunidad, o en otras palabras, por su cultura y sus experiencias personales.[10]

A través de los años, la estructura de la personalidad ha sido analizada y los investigadores han encontrado una enorme variedad de características, sin embargo, para propósito de este trabajo de tesis, de acuerdo con Hogan (1991), se puede resumir en cinco

[10] Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Nueva York, NY. Mc Graw Hill, 1997. Pág. 6.

componentes básicos. Estos factores son el ajuste, sociabilidad, conciencia, capacidad de negociación o de acuerdo, y apertura intelectual, como se muestra en la figura 1.2.

Figura 1.2 Principales factores de la personalidad.



Fuente: Hogan, R.T. "Personality and personality measurement", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2d Ed, vol. 2. Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press, 1991 pág. 878

La personalidad de cada individuo se ve afectada por dos factores básicos: autoestima, locus de control, factores que afectan el comportamiento, y que son particularmente relevantes en los estudios interculturales que se revisarán posteriormente, por lo cual, se describen a continuación:[11]

Autoestima. Es el resultado de la evaluación que hace un individuo de sí mismo. Las personas tienen opiniones sobre su propio comportamiento, apariencia y valor. Estas estimaciones de su valía se ven afectadas por experiencias de éxito o fracaso, así como por la opinión de otros. Sin embargo, son lo suficientemente estables para ser incorporadas ampliamente a la personalidad como una dimensión. El desarrollo de la autoestima depende de una serie de experiencias que incluyen la oportunidad de lograr metas y satisfacer expectativas, la evidencia de la habilidad para influenciar a otros, y el claro sentido de ser evaluado y reconocido por otros.[12]

[11] Hellriegel, S. y Woodman. *Organizational Behaviour*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, octava edición, 1998. Pág.46.

[12] Ellis, R. A., y Taylor, M.S. "Role of self-esteem within the job search process". *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 632-640.

Locus de control. Se refiere a qué tanto los individuos creen que pueden controlar los eventos que les afectan. Por un lado, los individuos que tienen un elevado centro de control, también denominados "internos", creen que sus propios comportamientos y acciones son los que determinan los eventos en sus vidas. Por el otro lado, los individuos que tienen un centro de control externo o "externos" creen que la suerte, el destino u otras personas determinan los eventos en sus vidas.[13]

Para el análisis y diagnóstico de la cultura de los individuos en las organizaciones, de acuerdo a Kotter y Heskett, es importante considerar que la cultura tiene elementos visibles y otros ocultos. Los aspectos visible de la cultura se puede observar a través de:[14]

Símbolos. Son la forma más básica de expresión cultural. Consisten en palabras, gestos, dibujos u objetos que tienen un significado particular, reconocido por los que comparten esa cultura. Las palabras en un cierto lenguaje, jerga o *slang* pertenecen a esta categoría, así como el vestido y los cortes de pelo. Se desarrollan nuevos símbolos rápidamente y algunos símbolos antiguos desaparecen, y es común que se copien los símbolos de otros grupos culturales, si son afines.[15]

Héroes y personas. Vivas o muertas, reales o imaginarias, poseen características que son reconocidas, altamente apreciadas y premiadas en la cultura a la que sirven de modelo para encauzar su comportamiento.

Rituales. Son actividades colectivas y técnicamente superfluas para alcanzar los fines culturales deseados; se consideran esenciales para el fortalecimiento de la cultura. Por ejemplo, las formas de saludo y de presentación de respeto a los otros en ceremonias sociales, encuentros políticos y de negocios son rituales que permiten a los líderes reafirmarse.

Los elementos ocultos determinan lo que es importante para esa cultura, e incluyen aspectos tales como: creencias compartidas, cuáles son las normas así como sus valores. Proporcionan lineamientos que definen las actitudes y expectativas ante la vida. Algunos de sus principales elementos son los siguientes:[16]

Ideologías. Por lo general, las personas, tanto en las organizaciones como en su vida social, desarrollan conjuntos de lineamientos sobre qué hacer, cómo hacerlo y qué pueden esperar como consecuencia. Tales ideologías forman la sustancia de las culturas; no son creencias con una base racional, sino conjuntos implícitos de suposiciones, creencias, valores y normas basados en las costumbres.

---

[13] Blanck, J.S. "Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfer". *Asia Pacific Journal of Management*, April 1990, pág. 1-30.

[14] Kotter, John P. y Heskett James I. *Cultura de la Empresa y Rentabilidad*, Madrid, España, Díaz de Santos, 1995.

[15] Hellriegel, Slocum y W. *Organizational Behaviour*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, (ed. pág. 47.

[16] Trice, M. H. y Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations*, Englewood, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1993, pág. 35.

Las ideologías están cargadas intensamente de emociones. Son más resistentes al cambio que las creencias racionales, pues proporcionan un sentimiento de confianza para enfrentar las incertidumbres y amenazas que no se pueden entender o anticipar racionalmente. Estas ideologías inducen algunas acciones y prohíben otras. Las ideologías dirigen las acciones de la gente de tal manera que se pueden repetir patrones de comportamiento aparentemente exitosos, tejiéndose formas predecibles y evitando ciertas ansiedades y conflictos.[17]

Creencias. Son conceptos o ideas que se dan por ciertos, y se aceptan sin cuestionamiento.

Normas. Expresan qué comportamientos se esperan de los miembros de una cultura, y son elementos culturales aceptados por el grupo a fin de alcanzar ciertos resultados.

Valores. Son las tendencias generalizadas a preferir ciertos aspectos sobre otros; por lo tanto, tienen un extremo de afinidad y otro de aversión: malo contra bueno, sucio contra limpio, odioso contra encantador, artificial contra natural, anormal contra normal, paradójico contra lógico, irracional contra racional.

Todas estas características culturales y de la personalidad, afectan el comportamiento del individuo, como se verá a continuación.

1.1.1 Comportamiento del individuo

De acuerdo con el concepto de que cultura es el conjunto de creencias valores y actitudes compartidas, es necesario revisar qué tanto las actitudes predicen el comportamiento. Durante muchos años los científicos del comportamiento creyeron que los comportamientos individuales eran consistentes con sus actitudes. No obstante, ahora aceptan ampliamente la premisa de que frecuentemente no existe una liga directa entre la actitud y el comportamiento. Por ejemplo, en una entrevista de trabajo una persona que solicita empleo puede tener un sentimiento o intención negativa hacia quien lo está entrevistando, pero puede actuar en forma diferente porque: 1) necesita desesperadamente el trabajo; 2) las normas de cortesía en el comportamiento no le permiten expresar sus actitudes negativas; 3) decide que el entrevistador es un objetivo inapropiado para un comportamiento negativo, o 4) reconoce la posibilidad de que no cuenta con información completa.[18]

Las encuestas y otros medios para medir las actitudes son un intento para predecir un comportamiento subsecuente. Cualquiera debería de reconocer que es muy difícil encontrar una relación directa entre las actitudes y los comportamientos. No obstante, pueden mejorase las predicciones del comportamiento en función de las actitudes, considerando tres principios: a) las actitudes generales predicen mejor los comportamientos

---

[17] Ibid, pág 36

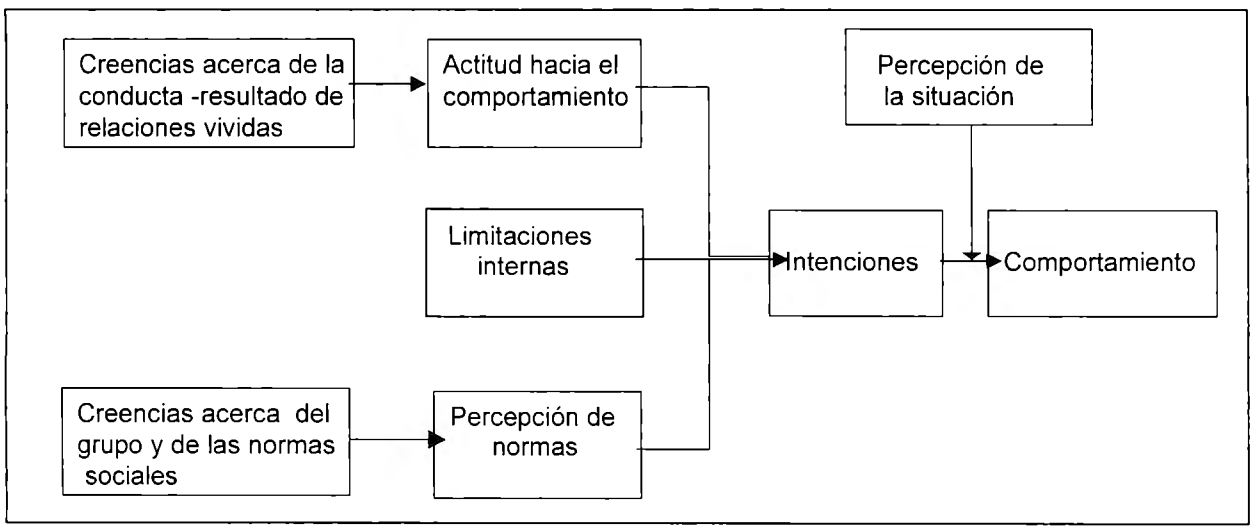
[18] Ellis, R. A., y Taylor, M.S. "Role of self-esteem within the job search process". *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 632-640.

generales; b) las actitudes específicas son el mejor indicador para predecir los comportamientos específicos, y c) mientras menos tiempo exista entre la medición de la actitud y el comportamiento, más consistente puede ser la relación entre la actitud y el comportamiento.[19]

El modelo de relación entre la actitud y el comportamiento, o modelo de las intenciones Ajzen y Fishbein (véase la figura 1.3), sugiere que el comportamiento de una persona con una actitud o intención específica puede ser más predecible y entendible cuando se consideran también las normas, ya que éstas imponen cierta presión social para comportarse o no de cierta manera. Si las actitudes y las normas son consistentes con respecto al comportamiento, la intención de un individuo de comportarse en cierta forma será fuerte. Si las actitudes y las normas están en conflicto, su fortaleza relativa será débil para determinar el comportamiento subsecuente.

En el caso de las actitudes, de acuerdo con el modelo, las creencias concernientes a las relaciones entre el comportamiento y sus consecuencias afectarán los resultados. El cumplimiento de las normas refleja la percepción individual respecto a cómo esperan otros que actúe una persona. El modelo ayuda a explicar por qué algunas veces la relación entre actitud y comportamiento es más fuerte y en otras situaciones es más débil.

Figura 1.3 Modelo de intenciones de comportamiento



Fuente: Adaptado de Ajzen, I. y Fishbein. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall, 1980.

El modelo también sugiere otra posible explicación del comportamiento: la situación real o percibida de los obstáculos o limitaciones internas puede impedir que una persona se comporte de una manera intentada. Por ejemplo, alguien puede intentar hacer una tarea rápida y eficientemente, pero si carece de las destrezas para hacerlo, lo hará de

[19] Ajzen, I. and Fishbein. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall, 1980.

manera deficiente. Más aún, la mera percepción o creencia de que carece de las destrezas necesarias, puede obstaculizar o limitar la realización de dicha tarea, aunque la persona posea dichas destrezas.

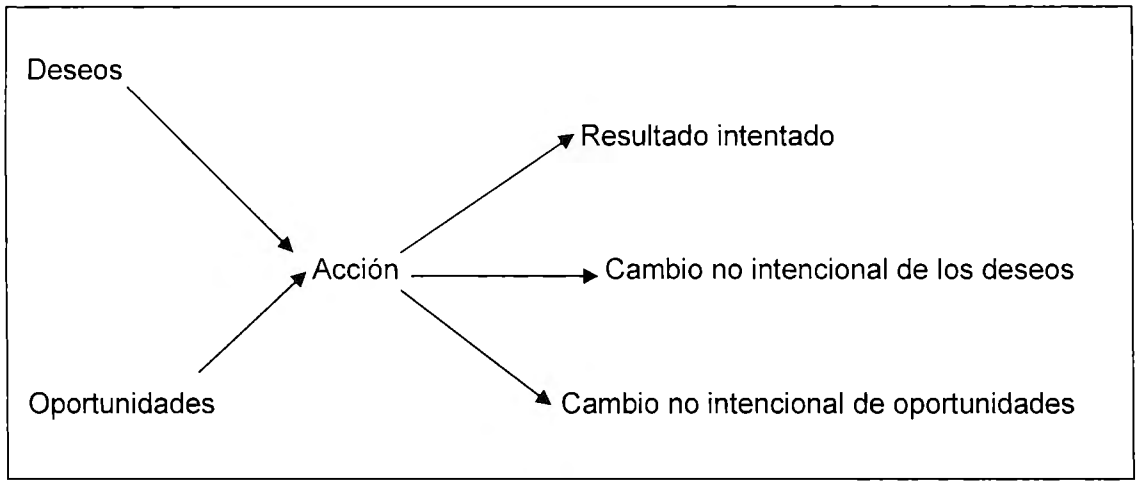
A continuación se revisará las interacciones entre los individuos, el comportamiento racional y la acción colectiva. Estos conceptos son el marco necesario para el análisis intercultural que se presentará en los capítulos IV y V.

1.2 Acciones e interacciones de los individuos

La unidad elemental de la vida social es la acción humana individual. La mayoría de los científicos sociales considera que las personas difieren en sus deseos tanto como en sus oportunidades[20]. Los mecanismos causales que explican los complejos fenómenos sociales que determinan las acciones de los individuos son influidos por la cultura en la cual crecieron.

Una acción es el resultado de los deseos inherentes en el individuo y las oportunidades percibidas en su entorno. Una vez obtenidos los resultados de la acción estos pueden modificar los deseos y oportunidades remanentes en el individuo, de manera que se afecte su conducta original, como se puede observar en la figura 1.4.

Figura 1.4 Cambios no intencionales como resultado de la acción.



Fuente: Adaptado de Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996, pág. 96.

[20] Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996, pág. 23.

1.2.1 La elección racional del individuo

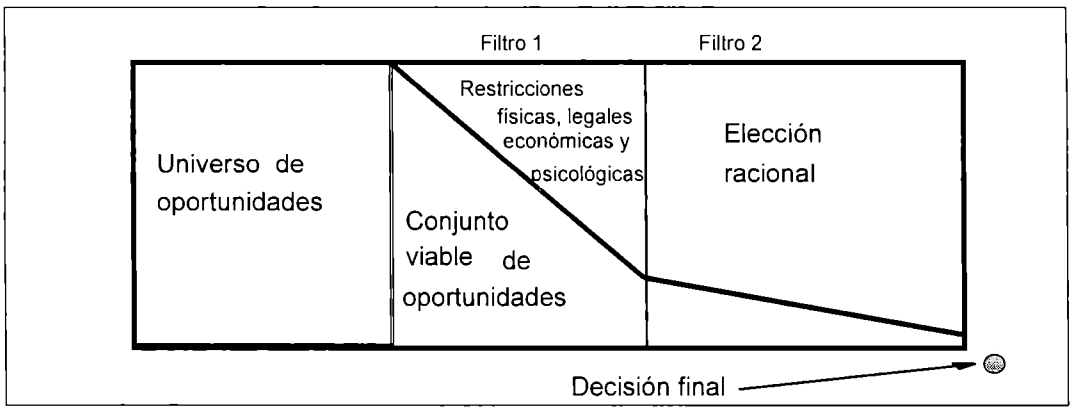
Cuando las personas enfrentan varios cursos posibles de acción, suelen hacer lo que creen que tendrá mejor resultado general para sus intereses. La elección racional es influida por el contexto cultural, y es de carácter instrumental, es decir, las acciones se evalúan y se eligen no por sí mismas, sino como un medio más o menos eficiente para alcanzar otro fin. En contraste, la conducta que se guía según las normas sociales no se preocupa por los resultados sino por un propósito.[21]

La elección racional se ocupa de hallar el mejor medio para los fines dados. El mecanismo de elección se podría representar gráficamente como en la figura 1.6.

En la figura 1.5 se pueden apreciar los siguientes aspectos:

- Universo de oportunidades: Es el conjunto de todas las acciones abstractamente posibles que puede realizar un individuo.
- Filtro 1: Está formado por las restricciones físicas, legales, económicas y psicológicas que enfrenta el individuo; las acciones coherentes con estas restricciones son el conjunto viable de oportunidades.

Figura 1.5 La elección racional.



Fuente: Interpretación de los conceptos de Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996.

- Filtro 2: Es el que determina qué acción de las que están dentro del conjunto viable de oportunidades se realizará finalmente.
- Mecanismos de elección. Las acciones son explicadas por las oportunidades y deseos, es decir, por lo que la gente puede y desea hacer.

Por ejemplo, es evidente que el efecto de las restricciones legales no es hacer imposibles, sino hacer más costosas las acciones colectivas. Sin estas restricciones, el robo sin riesgo sería una de las oportunidades.

[21] Ibid, págs. 31 a 34.

La teoría de toma de decisiones bajo riesgo indica que la gente trata de maximizar la utilidad esperada, incluso confiando en probabilidades subjetivas, es decir, ponderando la utilidad de la probabilidad estimada de esa acción. Como consecuencia, se selecciona la acción que se asocia a la utilidad más alta esperada.

La teoría de la elección racional trata de explicar la conducta humana, para lo cual procede en dos etapas: primero, determina qué hará una persona racional en las circunstancias dadas, y segundo, verifica si es eso lo que hizo realmente la persona. La teoría puede fracasar en cualquiera de los dos pasos: primero, no dando predicciones adecuadas, y segundo, conformándose con las predicciones limitadas, es decir, cuando no cuenta con suficiente información, lo que provoca que el individuo se comporte irracionalmente.[22]

Para que una decisión sea racional, debe ser el resultado final de tres elementos:

1. Debe ser el mejor medio para realizar el deseo de la persona dadas sus creencias.
2. Esas creencias deben las mejores en sí mismas, dadas las pruebas de que dispone la persona.
3. La persona debe reunir una cantidad adecuada de pruebas, ni demasiadas, ni pocas.

Se presentan casos en los que *no hay opciones óptimas*. Si hay varias acciones de las cuales ninguna es superior a la otra, y podría surgir la incapacidad de hacer una elección. Por ejemplo, para mejorar las ganancias en la empresa pueden existir dos caminos: bajo volumen de ventas con ganancias altas, o alto volumen de ventas y ganancias bajas. Ambas alternativas pueden ser igualmente atractivas.[23]

Otro problema de la racionalidad que enfrentan las personas, de acuerdo con Elster, es cuando no *eligen el que creen que es el mejor medio para realizar sus deseos*. Si ello ocurre por equivocación, no se trata de una conducta irracional; solamente lo será si se actúa erróneamente en forma deliberada, a sabiendas de que por ese medio no alcanzarán sus propósitos. Otra forma de *irracionalidad es desear algo simplemente porque no se puede obtener*; el deseo es contraproducente y producto de un mecanismo irreflexivo.[24]

Sin embargo, Elster considera que el comportamiento racional en el individuo, no es ninguna garantía de éxito; cuando los médicos se enfrentan a un conjunto de síntomas, actúan racionalmente al usar cuanto han aprendido en la escuela, pero si la enfermedad es nueva, pueden equivocarse por completo. Lo mismo puede ocurrir cuando las empresas se enfrentan a situaciones completamente diferentes a las conocidas previamente.

A continuación se presenta el marco conceptual para ubicar el comportamiento colectivo de los individuos, el cual será de gran relevancia cuando se analicen las diferencias culturales entre las sociedades colectivistas y las individualistas.

---

[22] Ibid, pág. 36
[23] Ibid, pág. 41
[24] Ibid, pág. 49

1.3 La acción colectiva

Las organizaciones y grupos privados son ubicuos, y esa ubicuidad se debe a la propensión normal de los humanos a unirse y formar asociaciones. Los hombres tienen un "instinto" de "agruparse para protegerse de otros grupos" con los que tienen divergencias. Este "instinto" es también la causa de la formación de las divisiones y subdivisiones que surgen dentro de una sociedad y ocasionan conflictos de intereses.[25]

La teoría de grupos se basa en la idea de que, cuando sea necesario, los grupos actuarán para favorecer sus metas comunes o de grupo, lo cual de acuerdo con Mancur Olson supone que en los grupos, los individuos actúan por su propio interés. Si los miembros de un grupo pasaran por alto su bienestar personal, no sería muy probable que en lo colectivo persiguieran algún objetivo egoísta común o de grupo. Sin embargo, éste altruismo se considera excepcional y normalmente se piensa que el comportamiento egoísta es la regla, por lo menos cuando están en juego aspectos económicos.

Nadie se sorprende cuando los hombres de negocios buscan mayores ganancias, cuando los trabajadores buscan salarios más altos, ni cuando los consumidores buscan precios más bajos. Se supone que la idea de que los grupos tienden a actuar en apoyo de sus intereses colectivos, es una consecuencia lógica de esa premisa ampliamente aceptada del comportamiento racional egoísta. Es decir, que si los miembros de algún grupo tienen un interés u objetivo común, y si todos ellos estuvieran en mejor situación en caso de que ese objetivo se lograra, se pensaría que, lógicamente, los miembros de ese grupo (si son racionales y egoístas) actuarán con el fin de alcanzar ese objetivo.[26]

Sin embargo, de acuerdo con Mancur Olson no es cierto que los grupos tratarán de beneficiar sus intereses comunes y que "los grupos actuarán por su propio interés y lucharán para alcanzarlo". A menos que el número de miembros del grupo sea muy pequeño, o que haya coacción o algún otro mecanismo especial para hacer que las personas actúen por su interés común, es decir que las personas racionales y egoístas no actuarán para lograr sus intereses comunes o de grupo. Dicho de otro modo, aun cuando los miembros de un grupo grande sean racionales y egoístas, y resulten beneficiados si trabajan como grupo para alcanzar su interés u objetivo común, no actuarán voluntariamente con el fin de satisfacer ese interés común o de grupo.[27]

El punto de vista generalizado en las ciencias sociales de que los grupos tienden a favorecer sus intereses es injustificado, al menos cuando está basado, como normalmente sucede, en el supuesto implícito de que los grupos actúan por su propio interés porque las personas lo hacen. Paradójicamente, existe la posibilidad lógica de que los grupos que se componen de personas altruistas o irracionales puedan actuar a veces a favor de los intereses comunes o de grupo, pero esta posibilidad por lo general carece de importancia práctica. De manera que el punto de vista aceptado normalmente de que los grupos de

---

[25] Olson, M. *La Lógica de la Acción Colectiva: Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, DF, México, Noriega, 1992, pág. 27.
[26] Ibid. Pág.28
[27] Ibid pág. 12.

personas con intereses comunes tienden a favorecer dichos intereses, parece tener poco valor, sino es que ninguno.[28]

De hecho, aunque teóricamente la mayoría de las organizaciones tiene el propósito de "proteger los intereses de sus miembros", esto puede fallar en la práctica por incapacidad, o porque se beneficie únicamente los intereses de los líderes, lo que ocurre más en algunas sociedades que en otras, como se verá en el capítulo IV de estudios interculturales.

Los intereses que se espera que estos tipos de organizaciones favorezcan son en su mayoría intereses comunes: el interés común de los miembros del sindicato son salarios más altos, el de los agricultores es una legislación favorable, el de los miembros del cártel se centra en precios más altos, el de los accionistas son dividendos y precios de las acciones más elevados, y el de los ciudadanos es un buen gobierno.

Sí los intereses personales o individuales pueden ser favorecidos en forma por demás eficiente por la acción individual, no organizada institucionalmente, es obvio que no tiene objeto tener una organización.

Cuando se estudian los grupos no organizados, por lo menos cuando se trata de la teoría de grupo para los grupos de presión, la palabra "grupo" ya implica un cierto número de personas con un interés común, a diferencia de equipo, en donde todos comparten un propósito específico. Sería razonable, por supuesto, llamarle grupo a un número de personas seleccionadas al azar (y por lo tanto, sin ningún interés común ni característica unificadora), pero la mayoría de los estudios del comportamiento del grupo parece referirse a un grupo como el conjunto de personas que sí tienen intereses comunes.

Un aspecto interesante de la teoría de grupos, de acuerdo con Olson, es que los grupos grandes y pequeños funcionan de acuerdo con principios fundamentalmente diferentes. Todo grupo u organización grande o pequeña trabaja por un beneficio colectivo, que por su naturaleza misma beneficiará a todos los miembros del grupo. Si todos ellos tienen un interés común en obtener ese beneficio colectivo, *no tienen un interés común en pagar el costo de obtención de dicho bien colectivo.* Cada uno preferiría que los demás pagaran todo el costo y recibir normalmente cualquier beneficio logrado, haya o no pagado una parte del costo. Si ésta es una característica fundamental de todos los grupos u organizaciones que tienen una finalidad económica, parece poco probable que las grandes organizaciones difieran de las pequeñas, y que a un grupo pequeño se le preste un servicio colectivo con mayor prioridad que a uno grande.

Sin embargo, los grupos pequeños pueden proveerse de bienes colectivos, sin recurrir a la coacción ni a otros estímulos positivos, (que son necesarios en los grupos grandes), aparte del bien colectivo mismo; esto se debe a que, en algunos grupos pequeños, cada uno de los miembros, o por lo menos uno de ellos, encontrará que su beneficio personal, al tener el bien colectivo, excede el costo total de obtener alguna cantidad de ese bien. Hay miembros que, aunque tengan que pagar todo el costo, estarán en mejor situación

[28] Elster, J. *El Cemento de la Sociedad: Las paradojas de orden social*, Barcelona, España, Gedisa, 1996.

si se suministra el bien colectivo de como estarían si ese bien no se proporcionara. Esta situación sólo se dará cuando el beneficio que el grupo recibe teniendo el bien colectivo exceda al costo total en más de lo que excede el beneficio de uno o más miembros del grupo. Así pues, en un grupo muy pequeño, donde cada miembro obtiene una porción sustancial del beneficio total por el solo hecho de que hay pocas personas en el grupo, a menudo se puede obtener un bien colectivo mediante la acción voluntaria y desinteresada de sus miembros.

No obstante, en los grupos pequeños puede haber alguna acción voluntaria a favor de los intereses comunes de los miembros, pero en la mayoría de los casos esta acción cesará antes de que alcance el nivel óptimo para los miembros en conjunto.[29]

De acuerdo con lo que se ha revisado, podemos entonces definir la acción colectiva de la siguiente manera: supongamos que cada miembro de un grupo tiene la posibilidad de dedicarse o no a una cierta actividad. "El grupo tiene un problema de acción colectiva si es "mejor" para todos que algunos lo hagan a que nadie lo haga, pero es mejor para cada uno hacerlo.[30] En este sentido, cooperar es actuar en contra del propio interés de una manera que beneficie a todos, si alguno y posiblemente todos actúan de ese modo."[31]

En el caso de los sindicatos, por ejemplo, es mejor para todos los trabajadores hacer huelga por salarios más altos a que ninguno la haga, pero a cada trabajador le conviene mantenerse en su puesto. Si otros hacen huelga, él recoge el beneficio del esfuerzo de sus compañeros, sin pagar el costo, y si ellos no la hacen, él solo no puede hacer nada.

La figura 1.6 muestra el caso más simple del dilema del prisionero.[32] Las personas que hacen lo que es mejor para todos se denominan cooperadoras. Las dos líneas paralelas inclinadas muestran cómo varían los beneficios esperados con el número de cooperadores. En función de los beneficios egoístas, el hecho de que la no-cooperación sea individualmente racional se demuestra con el hecho de que la línea que muestra la recompensa para los no cooperadores está coherentemente por encima de la otra. ¿Qué es mejor para todos, que todos cooperen o que nadie lo haga? Esto se puede ver por el hecho de que B está por encima de O.[33]

Como en el dilema del prisionero para dos personas, el no cooperador unilateral obtiene el mayor beneficio C, mientras que el peor resultado A está reservado para el cooperador unilateral. Si existen al menos D cooperadores, les resultará mejor que si nadie coopera. La línea OB demuestra que el beneficio promedio para todos los miembros del

---

[29] Ibíd.

[30] Mejor significa acorde con los intereses egoístas de los individuos.

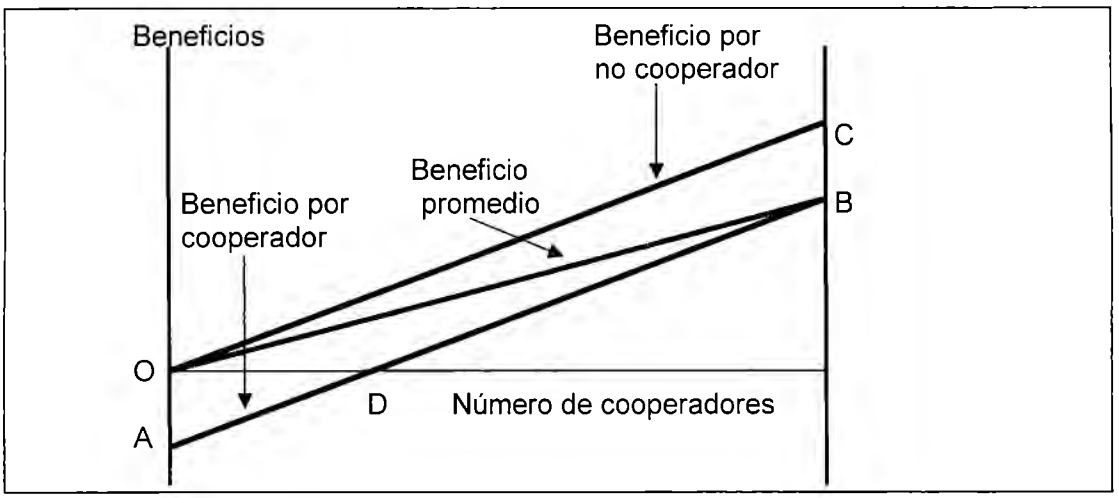
[31] Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996, pág. 126.

[32] El dilema del prisionero se refiere a la teoría de juegos en la cual se presenta una situación en la que dos sospechosos terminan en la cárcel una temporada larga, cuando podrían haber alcanzado una pena mucho menor, de haber cooperado mutuamente. Este episodio aplica a una gran variedad de situaciones. Entre ellas las derivadas de la acción colectiva de los individuos.

[33] Elster, J. *El Cemento de la Sociedad: Las paradojas de orden social*, Gedisa, Barcelona, España, 1996, pág. 128.

grupo, cooperadores y no cooperadores, varía con el número de cooperadores. La distancia entre las dos líneas inclinadas representa el costo por cooperador.[34]

Figura 1.6 Beneficios de la cooperación.



Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996,

Los problemas de acción colectiva surgen porque es difícil que la gente coopere para su beneficio mutuo. Resolver el problema es lograr la cooperación mutuamente benéfica. Las soluciones descentralizadas pueden producirse mediante una variedad de motivaciones individuales, derivadas de su cultura: el altruismo, las normas sociales el interés propio, o alguna combinación de estas posibilidades.

Este tipo de situaciones se hace evidente con los bienes públicos. Los bienes y servicios básicos proporcionados por el gobierno, por ejemplo la defensa o la protección policial, así como el sistema de ley y orden general, son de naturaleza tal que todos, o prácticamente todos, los habitantes de la nación disfrutan de ellos. Obviamente, no sería factible, si fuera posible, negar la protección de los servicios militares, de la policía y de los tribunales a quienes no han pagado voluntariamente su parte de los costos del gobierno; por lo tanto, los impuestos son necesarios.[35]

De acuerdo con Mancur Olson, todas las organizaciones que producen bienes públicos sufren la misma lógica interna: cuanto más grande se torna, mayor es la tendencia a la participación de parásitos entre los individuos que la integran. Un parásito se beneficia de los bienes públicos producidos por la organización, pero no contribuye con su parte individual al esfuerzo común. En un grupo muy pequeño, como una sociedad de media docena de abogados o contadores, este problema no es muy grave; si uno de los socios reduce su grado de colaboración, sus colegas notarán de inmediato esta actitud, y su

[34] Para un estudio más completo, se recomienda ver Axel, R. R. *The Evolution of Cooperation*, Nueva York, NY, Basic Books, 1984.

[35] Olson, M. *La Lógica de la Acción Colectiva: Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, DF. México, Noriega, 1992, pág. 24

desempeño mediocre o nulo tendrá consecuencias relativamente importantes y perceptibles sobre la rentabilidad del grupo como tal. Pero a medida que aumenta el tamaño del grupo, se vuelve más difícil percibir el bajo rendimiento de un individuo.[36]

La combinación de intereses individuales e intereses comunes en una organización sugiere una analogía con un mercado competitivo. Por ejemplo, las empresas que pertenecen a una industria de competencia perfecta tienen un interés común por un precio más alto para el producto de su industria. Puesto que en tal mercado debe regir un precio uniforme, una empresa puede esperar un precio más alto para ella sólo si las demás de la industria lo disfrutan también.[37]

Pero en un mercado competitivo, tal empresa se interesa por vender tanto como pueda, hasta que el costo de producir una unidad más exceda el precio de esa unidad. En esto no hay ningún interés común: el interés de cada empresa se opone así al de todas las demás, porque entre más vendan las otras empresas, más bajos serán los precios y las utilidades para la empresa en cuestión.[38]

De acuerdo con lo anterior, la intervención del exterior es casi lo único que impide que los precios bajen en los mercados perfectamente competitivos. El apoyo de los precios por parte del gobierno, las tarifas y los acuerdos de cártel pueden impedir que las empresas actúen en contra de los intereses de otras empresas en un mercado competitivo.

No es racional que un productor en particular restrinja su producción con el fin de subir el precio del producto de su industria; tampoco sería racional que sacrificara su tiempo y su dinero para sostener a una organización cabildera con el fin de obtener la ayuda del gobierno para la industria. En ninguno de los dos casos le conviene al productor individual asumir cualquiera de los costos. Una organización de presión, un sindicato o cualquier otra organización que trabajara por los intereses de un grupo grande de empresas o de una industria, no obtendría ayuda alguna de las personas racionales y egoístas que pertenezcan a ésta industria. Así sería aunque todos los de la industria estuvieran absolutamente convencidos de que el programa propuesto favorecería sus intereses.

Desde el punto de vista del comportamiento de los individuos en la sociedad dos aspectos de suma importancia desde el punto de vista de la influencia de la cultura en el comportamiento colectivo son los relativos a: equilibrio de las acciones, y la función de las instituciones sociales, en vista de lo cual se revisan brevemente a continuación.

1.3.1 Equilibrio en las acciones

En las ciencias sociales, el equilibrio en las acciones colectivas es un estado que se presenta cuando los planes de las personas son coherentes entre sí, generándose un cierto nivel de orden. De acuerdo con Elster, la aparición de coordinación y cooperación en condiciones de equilibrio se puede desarrollar dos formas.

---

[36] Ibid pág. 16.
[37] Ibid pág. 27.
[38] Ibid pág. 28

1. Mediante la acción descentralizada y no forzada de los individuos.

2. Impuesta centralmente por instituciones sociales respaldadas por la fuerza.

Consideremos cierto número de personas con sus respectivos deseos y oportunidades, y supongamos que cada una de ellas decide emprender cierta acción. Cuando todos han puesto en práctica su decisión, cada persona puede formularse la siguiente pregunta: ¿Pude haber hecho algo mejor para mí actuado de otra manera?. En el equilibrio, cada persona responderá que no. Un ejemplo es el equilibrio que se presenta en la conducción de autos: si todos conducen de lado derecho de la ruta, no hay ningún incentivo para actuar de otra manera ni deseo de hacerlo. Los equilibrios con la propiedad por la que ninguno desea actuar de otra manera se denominan libres de convención.[39]

En el dilema del prisionero sólo hay un equilibrio que es peor para todos que un caso cooperativo (falto de equilibrio). Está compuesto por acciones que son de por sí la mejor respuesta a algo que los otros pueden hacer. De esta manera, el equilibrio no requiere que una persona tenga expectativas correctas acerca de lo que harán los otros, ya que la persona realizará la misma acción independientemente de la acción de los otros. Una acción de este tipo se denomina estrategia dominante. Si está equivocado en lo que espera, el individuo se sorprenderá incluso desagradablemente, pero no lamentará lo que hizo. En estos casos puede haber consecuencias no intencionales en el equilibrio, pero por lo general la sorpresa y el pesar van juntos.[40]

Los equilibrios pueden ser robustos; lo único que puede perturbarlos es alguna acción irracional. En el otro extremo existen equilibrios muy frágiles, tan frágiles que es poco probable que se realicen. Tienen la propiedad peculiar de que cada persona puede elegir cualquier acción, como la mejor respuesta a la conducta de equilibrio de todos los demás. Todas las respuestas son las mejores respuestas. No importa lo que haga la otra persona, en tanto los otros se ciñan al equilibrio. La teoría de la elección racional se determina en el equilibrio.

Para explicar esta clase de equilibrio, debemos refinar el concepto de acción racional: es la acción bien definida que trata de maximizar la utilidad de la gente, pero a veces es conveniente actuar al azar. Si comenzamos fuera del equilibrio, ¿existe un mecanismo antes o después que nos lleve al equilibrio? Si hay varios equilibrios, ¿si es que alguno se efectúa, cuál será?. Si se realiza un equilibrio, ¿es estable respecto a las perturbaciones pequeñas y a las perturbaciones grandes?.

El equilibrio puede ser impuesto por aquellos que tienen mayor probabilidad de beneficiarse con él, pero para imponerlo necesitan poder sobre los que prefieren otro equilibrio. A menudo, el poder significa que los que tienen más que ganar también tienen menos que perder; por ejemplo, para los débiles, la ley y el orden están fuertemente inclinados en contra de ellos. Sin ley ni orden, es decir, en el estado de la naturaleza, no

---

[39] Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996, pág. 105.
[40] Ibíd., pág. 108

sobrevivirían. Los fuertes también prefieren la ley y el orden al estado de la naturaleza, y naturalmente prefieren la ley y el orden inclinados a su favor; de cualquier manera, como son fuertes, pueden sobrevivir en el estado de la naturaleza. Hay menos en juego para los fuertes, lo cual es otro modo para decir que ellos tienen más poder para negociar, mismo que pueden ejercer para imponer su equilibrio preferido.[41]

1.3.2 Las instituciones sociales

De acuerdo con Douglass North, las instituciones son las reglas del juego en una sociedad; o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las instituciones evolucionan a lo largo del tiempo. Es innegable que las instituciones afectan el desempeño de la economía; sin embargo, la teoría económica corriente no aprecia la función de las instituciones en el desempeño económico, porque todavía no ha habido un marco analítico que integre un análisis institucional en la economía política y en la historia económica.[42]

Las instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria. Constituyen una guía para la interacción humana, de modo que cuando deseamos saludar a los amigos, manejar un automóvil, pedir dinero prestado, establecer un negocio o enterrar a nuestros muertos, sabemos o podemos averiguar cómo se realizan estas actividades. Estas instituciones difieren de país a país.[43]

Las instituciones difieren de país a país, incluyendo todo tipo de institución que los humanos creamos para dar forma a la interacción humana. Pueden ser formales o informales, y constituyen el marco en cuyo interior ocurre la interacción humana. Son totalmente análogas a las reglas del juego en un deporte competitivo de equipos. Esto significa que consisten en normas formales escritas, así como en códigos de conducta generalmente no escritos que subyacen y complementan las reglas formales, como no lastimar a un jugador clave del equipo contrario. A veces, las normas y códigos informales son violados y hay que aplicar un castigo corrector; sin embargo, el funcionamiento de las instituciones es costoso porque implica detectar las violaciones y aplicar el castigo.[44]

Las normas por ejemplo, no necesitan sanciones externas para ser efectivas; cuando las normas son suficientemente internalizadas, como ocurre mediante el condicionamiento cultural, se respetan, aun cuando la violación pueda pasar inadvertida y no ser sometida a sanciones. La vergüenza y la previsión de la vergüenza son una sanción interna suficiente. A veces uno sabe que tiene mucho que ganar y nada que perder al violar una norma, es decir, nada salvo su propio respeto. Esto no quiere decir que las sanciones sean superfluas

---

[41] Ibíd.

[42] North, Douglass C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1993. pág. 13

[43] Ibid, pág.

[44] Ibid, pág. 14.

una vez que la norma ha sido internalizada. Si no tuviéramos normas, por ejemplo las que rigen los derechos de propiedad, tendríamos que negociar caso por caso las normas y reglas para ejercer nuestros derechos, una situación que no favorecería el intercambio comercial ni las inversiones ni el crecimiento económico.[45]

Las personas desean obedecer las normas y desea que otros las cumplan, se siente culpable cuando no lo hace y se pone furioso cuando otros las ignoran. Dentro de la economía, la disciplina denominada nuevo institucionalismo está constituida en torno al concepto de que las reglas y normas son fundamentales para el comportamiento racional. North señala que cumplir con las normas es necesario para operar en forma más económica.[46]

Ya que la naturaleza humana actúa por impulso, las sanciones externas son un útil contrapeso contra las acciones instintivas o la debilidad de la voluntad para actuar cooperativamente. Si violo una regla de transito pueden ocurrirme perjuicios; puedo tener un accidente y ser culpado por las circunstancias, o puedo causar daños a los demás si manejo con torpeza.

También debemos preguntarnos, ¿por qué la gente sanciona a otros por violar normas? ¿Qué hay en ellas para que suceda esto? Una respuesta puede ser que si no expresan su desaprobación de la violación, ellos mismos serán objeto de la desaprobación de terceras partes.

Hay que distinguir instituciones y organismos. Al igual que las instituciones, los organismos proporcionan una estructura para la interacción humana. El propósito de las reglas es definir la forma en que se desarrollará el juego, pero el objetivo del equipo (organismo), es ganar el partido a través de una combinación de actitudes, estrategia y coordinación dentro del conjunto de reglas preestablecido. Los organismos u organizaciones, son sistemas de coordinación de actividades de dos o más personas para alcanzar uno o varios objetivos.[47]

Una institución presenta dos caras: parece actuar, elegir y decidir, como si fuera un mandamiento individual, pero también es creada y dirigida por individuos. Con este fin, una institución puede definirse como un mecanismo que pone reglas en vigencia. Las reglas rigen la vigencia de un grupo bien definido de personas mediante sanciones externas y formales. El contraste implícito aquí es con las normas sociales que imponen reglas mediante sanciones externas e informales y con las reglas internalizadas. Un policía puede multarme si ensucio el parque; si no hay ningún policía cerca, otra persona puede mirarme mal. Si no hay ninguna otra persona cerca, mi propia conciencia puede ser disuasivo suficiente.[48]

---

[45] Fukuyama, F. *La Gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000, pág. 196.

[46] North, D. C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

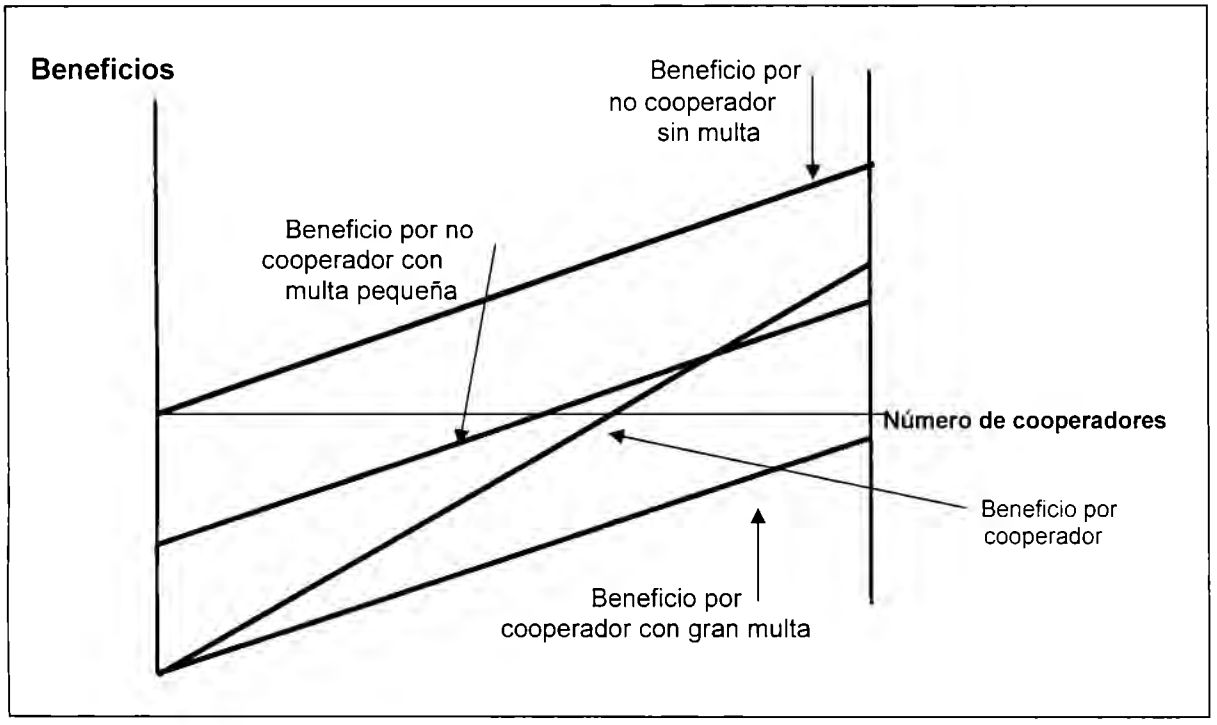
[47] Kreitner, R. y Kinicki, A. *Organizational Behaviour*, Homewood, Illinois, Irwin, 1995

[48] Elster, J. *El Cemento de la Sociedad: Las paradojas de orden social*, Gedisa, Barcelona, España, 1996.

Uno de los aspectos más notable de las instituciones, es la modificación de la conducta mediante el uso de la fuerza, en donde fuerza significa toda acción destinada a hacer que una práctica indeseada le resulte más costosa a aquellos que pueden sentirse tentados a realizarla. O bien, otra forma de actuar de las instituciones es haciendo menos costosa, o incluso promoviendo, una conducta deseada. Por ejemplo, el Estado ofrece exención de impuestos para la inversión o en donativos para instituciones de caridad. Subsidia firmas en regiones específicas o universidades que aceptan estudiantes de grupos minoritarios.

El problema de la acción colectiva, véase la figura 1.7, cambia cuando la cooperación es forzada obligando a cooperar a la gente. Si se impone una gran multa por la

Figura 1.7 Las instituciones y el comportamiento.



Elster, J. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, España, Gedisa, 1996

conducta no cooperadora, a los cooperadores siempre les irá mejor que a los que no cooperan. La cooperación es una estrategia dominante. Con una pequeña multa, tanto la cooperación universal como la no-cooperación universal son equilibrios. La cooperación se logra sólo si la gente está bien informada, de modo que pueda contar con la cooperación de los otros. Una vez lograda, puede ser estable contra los desertores pero puede ser difícil de lograr. Del mismo modo, una gran inducción hará de la cooperación una estrategia dominante mientras que una inducción pequeña creará un equilibrio cooperativo y uno no cooperativo. Se ha estado mencionando que las instituciones "hacen" o "intentan", sin

embargo, esto es una insensatez, pues sólo los individuos pueden actuar o intentar, ya que las instituciones son mandamientos en forma de leyes o reglamentos.[49]

Las instituciones nos afectan de una gran variedad de maneras: obligándonos a actuar de ciertos modos; obligándonos a financiar actividades que de otro modo no lo haríamos; permitiéndonos hacer cosas que de otro modo no podríamos hacer; dificultándonos cada vez más la realización de ciertas cosas; cambiando el contexto para la negociación entre partes privadas, etcétera.

Un sistema de vigilancia mutua es vulnerable, ya que un individuo que detecta, por ejemplo, una práctica corrupta puede beneficiarse más chantajeando a las partes corruptas que denunciándolas, como ocurre con mayor frecuencia en algunas sociedades materialistas, como se verá en los estudios interculturales. En general, todo mecanismo que se supone debe detectar y contrarrestar la formación de herrumbre en la maquinaria institucional, es en sí mismo susceptible de corromperse. Dos países pueden tener el mismo diseño institucional y la misma mezcla de motivaciones individuales, y sin embargo uno de ellos puede estar plagado por la corrupción y el otro no, lo cual deriva del tipo de cultura que le caracterice.

1.4 La influencia de las culturas nacionales

Aunque las ideologías específicas que forman la sustancia de la cultura de una organización se desarrollan dentro de ella, su contenido es fuertemente afectado e influenciado por la cultura que le rodea. Las organizaciones dependen de sus ambientes no sólo por los recursos tangibles que reciben de ellos, como dinero y materias primas, sino también por los recursos cognoscitivos y simbólicos que les afectan, como creencias, valores y normas. En este sentido, los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en la que está insertada la empresa. Por otro lado, los empleados son una importante influencia ya que no entran a las organizaciones en blanco, pues poseen su propio condicionamiento cultural. Por lo tanto, las organizaciones importan elementos culturales a través de sus miembros y de otras personas que introducen ideas del exterior.[50]

Las ideologías del exterior que influyen a las organizaciones provienen de alguna de las siguientes seis capas del medio ambiente:[51]

1. Sistema cultural en gran escala de culturas globales. Por ejemplo, la cultura científica.
2 La cultura nacional.
3 Las culturas regionales
4. Las culturas de la industria.

---

[49] Ibid.
[50] Trice, M. H. y Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations,* Englewood, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1993, pág. 46.
[51] Ibid.

5. Las culturas ocupacionales.
6. Otras culturas organizacionales

De acuerdo con Trice y Beyer, las culturas nacionales tienen una especial relevancia en su influencia en el individuo y en la organización a través de seis características importantes:[52]

1. Son colectivas: Las culturas no se producen en individuos aislados, sino que los individuos interactúan con otros originando formas específicas de manejar las inseguridades fundamentales en la vida, pero hasta que estas formas de comportamiento colectivo son aceptadas y se ponen en práctica, no son parte de la cultura. Las culturas son depósitos de ideas y costumbres en las cuales los miembros están de acuerdo; las personas que no se adhieren en la práctica a las creencias, valores y normas prevalecientes se marginan y forman subculturas separadas.

2. Están emocionalmente cargadas: Las culturas ayudan a manejar ansiedades, y sus ideologías y manifestaciones son infundidas con significados y emociones. En alguna extensión, todas las culturas son un esfuerzo gigante para enmascarar las inseguridades fundamentales de la vida.

3. Tienen raíces históricas. Una cultura particular estará basada en la historia única de un grupo particular de gente que tiene un conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas. Una vez que se comparten algunas de estas ideas y prácticas culturales, el individuo empieza a tener mayor congruencia en su vida social.

4. Son inherentemente simbólicas: Decir que las culturas son simbólicas es enfatizar su expresividad más que el comportamiento humano práctico y técnico. Mientras las acciones humanas hacen y dicen cosas, es precisamente su lado expresivo el que permite el análisis cultural. El simbolismo juega un papel importante en la expresión y comunicación cultural.

5. Son dinámicas: Mientras las culturas creen continuidad y persistan a través de las generaciones, no serán estáticas sino dinámicas, debido a las siguientes razones:

- Continuamente cambian algunos aspectos porque la comunicación no siempre es perfecta y los miembros no aprenden exactamente los planteamientos originales.
- Los individuos tienen una considerable discreción para crear sus propias variantes del comportamiento esperado, aun en las culturas tradicionales.
- Gran parte de la cultura que se da por garantizada es transmitida y recibida a un nivel inconsciente. A menudo los miembros no están lo suficientemente alerta acerca de lo que sus culturas dicen en realidad sobre un evento específico, ni lo comprenden cabalmente.
- El hecho de que buena parte de la comunicación sea simbólica la hace inherentemente imprecisa, ya que a menudo los símbolos tienen más de un significado.

---

[52] Trice, M. H. y Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations*, Englewood, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1993, págs. 5 a 7.

6. Son difusas. Las culturas no son conjuntos monolíticos de ideas; también incorporan contradicciones, ambigüedades y paradojas que pueden generar confusión. Los antropólogos consideran que las culturas modernas son profundamente ambiguas.

De las características que determinan la cultura nacional, el desarrollo histórico parece ser especialmente importante en el establecimiento de las diferencias culturales con otros países. Los estudios de las diferencias culturales entre países son numerosos, pero son limitados por las dificultades de obtener muestras representativas de la riqueza colectiva, cualitativa y de datos contextuales.

De acuerdo con Hofstede, los investigadores sociales intentan identificar cuáles son los principales problemas comunes en las sociedades, a través de un razonamiento conceptual, del análisis de las experiencias, así como mediante la elaboración de estudios estadísticos. Existen diferencias culturales en los países de acuerdo con la región, religión, género, generación y clase. Algunas observaciones importantes son:[53]

Afiliación religiosa; Por sí misma es menos relevante que cuando se analizan sus implicaciones prácticas en el comportamiento de los individuos.

Género; Las mujeres no son consideradas apropiadas para trabajos que tradicionalmente han desempeñado los hombres, no porque sean menos capaces para realizarlos, sino porque como símbolos son incongruentes.

Generación; Los jóvenes difieren de los adultos en los símbolos, ya que han sido afectados por la tecnología y sus productos.

Clases sociales; Presentan diferencias culturales y están asociadas con las oportunidades de educación.

Los observadores aceptan definitivamente la influencia de la cultura de una nación sobre la cultura corporativa de una organización, pero hay desacuerdos respecto a que tan potente y penetrante es el efecto. En la figura 1.12 se muestra un modelo de cómo la cultura nacional tiene influencia en todos los niveles (individuo, grupo y organización completa).[54]

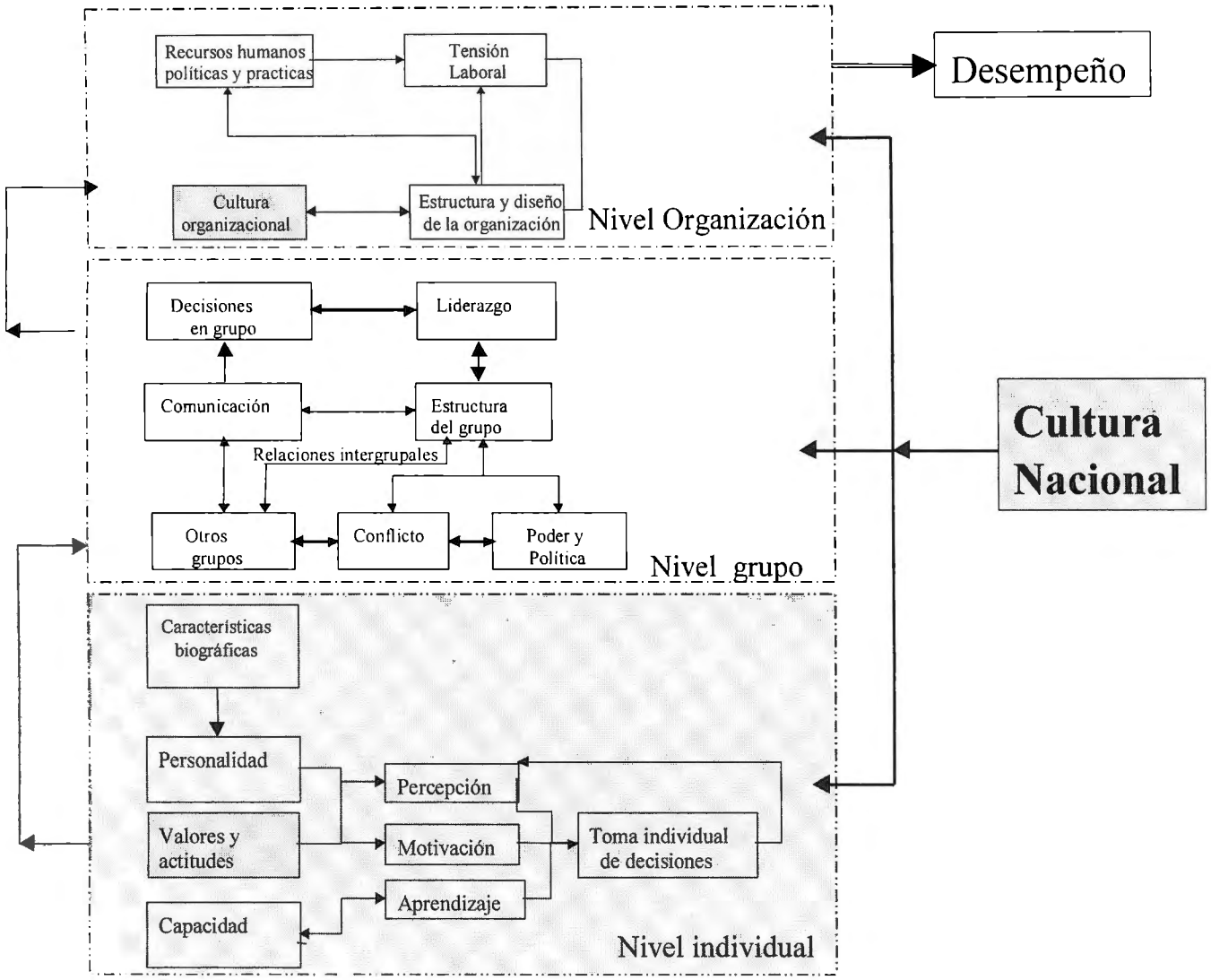
El modelo de Stephen Robbins no identifica de un modo explícito la vasta cantidad de variables de influencia, pero es útil para mostrar como la cultura nacional se comporta como una variable que afecta todos los niveles de análisis: individuo, grupo y organización. Es evidente que el modelo es una simplificación de la complejidad del comportamiento organizacional, pero resulta útil para ayudar a explicar y prever dicho comportamiento.

---

[53] Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Neva York, NY. Mc Graw Hill, 1997, pág. 17.

[54] Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*, DF, México, Prentice Hall, 1998, pág. 53.

Figura 1.12 Modelo de la influencia de la cultura en la organización.



Adaptado de Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*, DF, México, Prentice Hall, 1998

En la parte inferior del esquema, se encuentra el nivel individual, que refleja que cuando un individuo entra a formar parte de una organización ya tiene características propias tanto por su formación cultural como por su personalidad. En la parte media del esquema, se muestra en forma simplificada el comportamiento de grupo, algo mucho más complejo que la suma de los actos individuales. El comportamiento organizacional, parte superior del esquema alcanza el mayor grado de complejidad, por las interrelaciones y los efectos directos e indirectos entre todos sus niveles, influidos por la cultura nacional. Una observación complementaria es que, el diseño formal de la estructura organizacional, las políticas, procedimientos y prácticas, todos en su conjunto, determina el desempeño competitivo.[55]

[55] Ibid.

1.5 Conclusiones y observaciones del capítulo I

En este capítulo, se revisaron los aspectos conceptuales que explican el comportamiento del individuo y del grupo. Se analizó también el papel de la cultura en la programación de pautas de comportamiento de las personas. Algunos de los aspectos más importantes presentados son:

1. La cultura es una de las influencias más determinantes del comportamiento de los individuos y su poder explicativo de lo que ocurre en las organizaciones ha sido apreciado tanto por académicos, como por consultores y empresarios.

2. La cultura como sistema de creencias compartidas opera de manera automática y predeterminada. Si el individuo no escoge conscientemente un comportamiento específico, la cultura le proporciona los lineamientos generales respecto a qué es importante, qué hacer, cómo hacerlo, y qué resultados puede esperar. Su trascendencia en las organizaciones radica en que determina lo que las personas perciben, entienden, por lo cual, prescribe ciertos comportamientos y prohíbe otros.

3. La cultura es aprendida a través de los conocimientos, creencias e ideas que se transmiten al individuo en la familia, en la comunidad y en la escuela. No obstante, aunque las personas operen con cierta "programación mental", pueden modificar dicho condicionamiento, si analizan conscientemente las pautas, creencias y actitudes que marcan sus marcos culturales de comportamiento.

4. En el campo del comportamiento humano, no se puede hablar de leyes generalizables, sino de mecanismos de influencia. La acción humana es el elemento unitario de la vida social que se presenta como consecuencia de los deseos o preferencias y de las oportunidades que tienen las personas, determinadas por sus características culturales.

5. La elección racional, se refiere a decidir aquella acción que representa el mejor resultado general que se puede obtener, o bien, los medios para lograr otro fin. Es influida por la cultura, ya que afecta las ideas y creencias de las personas que deciden.

6. La cooperación entre los seres humanos no es un aspecto natural ya que el ser humano es por naturaleza egoísta y tiende a preferir sus propios intereses sobre los de los demás, por lo cual puede ser forzada a través de una instancia coordinadora. Sin embargo, la existencia de normas e instituciones sociales, influidos por la cultura, pueden promover autoorganización y cooperación entre personas en forma espontánea.

7. La influencia de la cultura nacional se presenta en todos los niveles de la organización: afecta al individuo, y a sus grupos, así como a la propia organización como un todo.

En el siguiente capítulo se abordará lo referente a la naturaleza de la empresa, incluyendo aspectos de comportamiento en el mercado, costos de transacción, así como el impacto que la confianza y el capital social tienen en el desempeño de las organizaciones.

Capítulo II La Naturaleza de la Empresa

El propósito de este capítulo es abordar algunos de los aspectos más importantes que determinan el desempeño competitivo de una organización empresarial en su interrelación con otras organizaciones en el mercado abierto; incluyendo costos de transacción, integración vertical, conducta oportunista, especialización. Más adelante se presentará cómo las actitudes y comportamientos derivados de aspectos culturales, determinan atributos de desempeño económico.

Las empresas enfrentan continuamente dos tipos de decisiones en la realización de sus actividades productivas diarias: hacer o comprar, los insumos y componentes que requieren para la elaboración de los productos y servicios que ofrecen. Las actividades que la empresa realizará por sí misma y las que encargará a otras empresas se determinarán, de acuerdo con Ronald Coase, por medio de dos mecanismos básicos de coordinación dentro de los mercados: externamente, por el mecanismo de precios que determina las necesidades del mercado y oportunidades de la empresa, e internamente, mediante la autoridad y el sistema de costos que lleva la empresa.[1]

La empresa tiene que realizar sus funciones al menor costo posible, tomando en cuenta que siempre tiene la posibilidad de acudir al mercado abierto en caso de que le cueste más producirlas internamente.[2]

Considerando el tamaño físico, una empresa se vuelve más grande a medida que el empresario organiza transacciones adicionales, y se vuelve más pequeña a medida que el empresario abandona la realización de tales operaciones.

Sin embargo, por grande que sea una empresa, no puede crecer indefinidamente y encargarse de toda la producción, pues a medida que crece, se presentan rendimientos decrecientes en la operación debido a que:

1. En el proceso de crecimiento de la empresa se alcanza un punto en el cual los costos de organización de una operación adicional dentro de la empresa son iguales a los costos involucrados en la realización de la transacción en el mercado abierto.

2. A medida que aumenta el número de operaciones, el empresario limita su capacidad de colocar los factores de producción en los usos en los cuales su valor es mayor, es decir, se pierde eficiencia en el uso de los factores de producción.

3. Podría aumentar el costo de uno o varios factores de producción, debido a que las ventajas de una empresa pequeña podrían ser mayores que las de la empresa grande.

---

[1] Coase, R.H. "La Naturaleza de la Empresa", 1937, de Williamson, Oliver y Sidney Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
[2] Ibid.

Es decir que independientemente del aspecto de los rendimientos decrecientes, los costos de organización de ciertas transacciones dentro de la empresa son mayores que los costos de obtención de los insumos por transacciones en el mercado abierto.

Por lo tanto, en el mercado abierto una empresa sólo tenderá a ser grande si:

a) Los costos de la organización interna son menores, así como su incremento, cuando se aumenta el número de transacciones.
b) Es menos probable que el empresario cometa errores, y si es menor el incremento de dichos errores con el aumento en el núcleo de las operaciones organizadas internamente.
c) El precio de oferta de los factores de producción para empresas de mayor tamaño disminuye más que si los adquiere en el exterior.

Los cambios tecnológicos, que reducen costos de operación en la organización, tenderán a aumentar el tamaño de las empresas, porque facilitan su coordinación.[3]

De acuerdo con todo lo anterior, en la determinación del tamaño más competitivo de la empresa debemos considerar los costos de comercialización y los de la organización de diferentes empresarios, luego de lo cual podremos determinar qué tipo de bienes y qué cantidad producirá cada tipo de empresa.[4]

En la búsqueda de la maximización de los beneficios, los productores compiten entre sí de tal manera que los precios tienden a acercarse a los costos, disminuyendo así los márgenes de utilidad, y buscando que la composición de la producción tienda a ser la que más desean los consumidores, para propiciar su venta.

En la búsqueda de la competitividad, las empresas pueden tomar varias decisiones de carácter estructural. Una es el grado de integración vertical, es decir, qué tantas operaciones debe realizar internamente; otra es el grado de integración horizontal, es decir, qué actividades debe realizar conjuntamente con otras empresas para disminuir costos.[5] La decisión respecto a cuál es el grado óptimo depende de un análisis de costos, de la tecnología y recursos productivos disponibles para la empresa y regionalmente, de los conocimientos y de los recursos humanos disponibles.[6]

---

[3] Por ejemplo, en su artículo original de 1937, Coase se refiere concretamente a la utilización del telégrafo y el teléfono. Sin embargo, se considera que esto es extensivo al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para el tamaño de las empresas y para su integración o desintegración productiva.

[4] Williamson, Oliver y Sidney Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 46.

[5] Con relación a la integración horizontal, actualmente es común en algunos países como Italia que las empresas competidoras se asocien para afrontar más eficientemente sus funciones de comercialización, adquisición de insumos e incluso producción compartida, buscando la eficiencia mediante la especialización. Este tipo de redes de empresas italianas muestran una elevada competitividad internacional.

[6] La empresa es esencialmente la elección de un conjunto de arreglos contractuales: a cambio de cierta remuneración que puede ser fija o fluctuante, el factor de producción acepta obedecer las instrucciones del empresario dentro de ciertos límites.

La integración vertical, aún cuando implique un incremento en los costos, puede justificarse por la necesidad de afrontar el riesgo de incumplimiento de acuerdos por parte de los proveedores, sobre todo cuando no hay confianza en su seriedad y es difícil resolver mediante la estipulación contractual.

La integración vertical también puede surgir del deseo de asegurar la calidad del producto, en la medida en que la mala calidad se debe a los errores de externos. De hecho, esto ocurre en la práctica, siempre que una empresa integrada sea más eficiente, lo cual se puede cuestionar por los beneficios que proporciona la especialización de las empresas proveedoras en determinados procesos e insumos.[7]

La integración vertical, así como los contratos a largo plazo con proveedores, son procedimientos para asegurar el cumplimiento de la gente, y por consiguiente, para reducir el riesgo de prácticas desventajosas para la empresa.

2.1 Costos de transacción

De acuerdo con Ronald Coase, los costos de transacción son aquellos en los que se incurre cuando se trata de contratar a un proveedor externo para obtener en el mercado productos y servicios. Los costos de transacción incluyen tres componentes:

- Costos de búsqueda. Encontrar lo que se necesita toma tiempo y recursos, tanto organizacionales como económicos, por ejemplo para viajar y visitar empresas para tomar la decisión de si confiar o no en un proveedor.
- Costos de contratación. Si cada intercambio requiere una negociación de precios y condiciones con su respectivo contrato legalizado, los costos pueden estar totalmente afuera de lo que la propia empresa puede pagar.
- Costos de coordinación. Se refiere al costo de administrar la logística de recursos y procesos de manufactura.

La teoría de la empresa casi no se ocupó del costo de transacción durante los siguientes 35 años después de la aparición de su famoso artículo en el año de 1937.[8]

Los méritos del planteamiento de Coase, podemos concretarlos a los siguientes aspectos:

---

[7] De hecho, se observan tendencias claras en las empresas a concentrarse en su núcleo de actividades clave y a subcontratar proveedores especializados para las demás actividades. Ver: Best, Michael. *The New Competition: Institutions of Industrial Reestructuring*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1990, págs 11 a 15. Ver: también Prahalad, G. y Hamel, C.K. *Compitiendo por el Futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, México DF, Editorial Ariel, 1996.

[8] Williamson, Oliver y Sidney Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, México, 1996, Fondo de Cultura Económica, pág. 33.

1. La elección de las transacciones como unidad de análisis en el comportamiento de la empresa
2. El propio concepto de costos de transacción.
3. La asignación de recursos dentro de la empresa y a través del mercado.
4. La comparación de los costos de organización de una transacción dentro de la empresa y mediante una transacción de mercado.

Dentro de una economía de intercambio especializado, una empresa surge para reducir los costos de negociación y de contratación para cada transacción o intercambio que efectúa en el mercado.[9]

El modelo tradicional de la empresa ubica las tareas de maximización de la utilidad en un contexto en el que las decisiones se toman con un conocimiento pleno y gratuito de las posibilidades de producción y sus precios. Además, se supone que el intercambio ocurre sin problemas de robo o fraude, es decir, que en la teoría tradicional de los precios, la elección de productos y sus cantidades, así como de insumos, se encamina a maximizar el beneficio como la única o esencial tarea de administración.

Algunos problemas que presenta dicha teoría de la empresa, con base en el análisis de costos de transacción, son los siguientes:[10]

- Los estudios de la teoría de la empresa utilizan a veces el costo de transacción para referirse indistintamente a los costos de la organización, ya sea que surjan dentro de la empresa o externamente en el mercado[11].

- No es fácil distinguir cuándo se compra el componente en el mercado o cuándo se elabora en casa, porque esto último involucra también el uso de insumos que se compran. La compra de insumos en el mercado sustituye a la compra de bienes más cercanos a la terminación del producto, por lo que la producción interna constituye una clara eliminación de los costos de transacción, ya que éstos se generan en la compra de insumos. De igual modo, comprar bienes a otra empresa en lugar de producirlos internamente involucra una compra implícita de servicios de administración ofrecidos por la otra empresa, lo que no elimina el costo de administración cuando se compran bienes más cercanos a la terminación a través de los mercados.

Las transacciones, de acuerdo con Coase, pueden analizarse mediante las siguientes características o dimensiones:

1. La frecuencia de aparición.

---

[9] Ibid.

[10] De acuerdo con Oliver, Hart, en "Los contratos incompletos y la teoría de la empresa, La lógica de la Organización Económica", en *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 224.

[11] Ya que aún cuando los productos se elaboren internamente, la empresa adquiere insumos que poseen sus respectivos costos de transacción.

2. Grado y tipo de incertidumbre a la que están sujetas.
3. La condición de especificidad de los activos con los que cuenta la empresa.

Aunque todas estas características son importantes, las implicaciones que determinan predominantemente los costos de transacción se basan mucho en la última.

La especificidad de los activos se refiere al grado en que un activo puede destinarse a usos alternativos para otros usuarios, sin sacrificar el valor productivo. Esto tiene una relación con la noción de costo fijo, pero las ramificaciones generalizadas de la especificidad de los activos se hacen evidentes sólo en el contexto de la contratación incompleta.

Una empresa desempeñará un papel significativo en el sistema económico si puede organizar las transacciones internamente a un costo menor del que resultaría si las mismas transacciones se realizaran a través del mercado. El límite del tamaño de la empresa se alcanza cuando los costos de realizar transacciones adicionales dentro de la empresa superan los costos de las mismas transacciones a través del mercado.[12]

Para el propósito de éste trabajo, los supuestos conductistas que soportan el comportamiento de la empresa son especialmente relevantes, porque explican los comportamientos oportunistas y racionales por lo que serán revisados a continuación.

2.1.1 Los supuestos conductistas

Los supuestos conductistas, se refieren a que los agentes humanos son intencionalmente racionales, pero sólo en forma limitada, de acuerdo con Simon (1961). El segundo supuesto conductista es que los agentes humanos son oportunistas, es decir, que exhiben una condición de profunda búsqueda de su propio interés, que contempla incluso la traición. Por lo tanto, las promesas de comportamiento responsable no son del todo confiables, es decir, todos se ven tentados a dar preferencia a sus intereses inmediatos, por lo cual se requieren sanciones, no como motivación normal de la obediencia, sino como garantía de que quienes obedecen voluntariamente no serán sacrificados por quienes no lo hacen.[13]

Las implicaciones de estos supuestos son las siguientes:[14]

1. Todos los contratos complejos serán incompletos, pues tendrán aspectos imprecisos o ambiguos.

---

[12] De acuerdo con Williamson O. *La Lógica de la Organización Económica, en La Naturaleza de la Empresa: Orígenes evolución y desarrollo,* DF., México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 127.
[13] Ibid.
[14] Ibid. págs. 131 a 139.

2. La toma de decisiones interactivas y secuenciales, son un recurso para hacer frente al carácter incompleto de los contratos, mediante la generación de confianza.
3. Las promesas que no estén apoyadas por compromisos honestos expondrán a las partes al riesgo.

Con relación a la integración y el fraude, Coase analizó la cantidad de fraudes que había y luego consideró cómo se verían afectados por la integración. El fraude aumenta los beneficios de la empresa defraudadora, pero reduce la clientela, es decir, reduce los negocios futuros. La pérdida de la clientela depende de nuestra capacidad para identificar al proveedor defraudador, y del hecho de que tal proveedor, una vez identificado, siga o no en la misma ocupación.

En una sociedad muy dinámica, es obvio que aumenta la probabilidad de comportamiento deshonesto. La pérdida de la clientela dependerá del tipo de artículo que se produzca y la forma en que se distribuya en el mercado, así como de la rapidez del desarrollo económico de la comunidad considerada, con relación al tiempo transcurrido para descubrir la existencia de un fraude. La importancia de este hecho puede implicar el surgimiento de alguien cuyo trabajo radica en descubrir quién es confiable.[15]

Por ejemplo, una empresa consumidora podría ignorar cuáles son las empresas productoras, pero un mayorista podría especializarse en el descubrimiento de quiénes son proveedores confiables y quiénes son buenos clientes, de modo que una empresa consumidora podría eliminar los efectos del fraude recurriendo a las recomendaciones del mayorista. Pero éste es un costo que podría eliminarse aumentando la integración vertical de la empresa.

Por lo que toca a los factores determinantes del monto de los fraudes, los encargados de una empresa integradora carecerían de todo incentivo para cometer un acto fraudulento con el fin de aumentar sus beneficios, dado que obviamente el aumento de los beneficios logrados en una etapa, por ejemplo, gracias al empleo de materiales más baratos pero de calidad inferior, se vería contrarrestado con creces por la disminución de los beneficios en una etapa comercial posterior.

Coase concluyó por lo tanto que los costos de la inspección podrían ser muy similares para una empresa integrada y para una empresa que compra un producto independiente.[16]

2.1.2 Especialización operativa

En el desempeño de las organizaciones influyen aspectos culturales relativos a cómo se organizan y manejan los conocimientos para aumentar su productividad. La explicación

---

[15] Ibid, pág.81

[16] Williamson O. y Winter Sidney G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo,* DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 82.

del aumento de la productividad logrado mediante la especialización de los trabajadores se origina por tres aspectos de la división del trabajo:[17]

1. El aumento de la destreza de cada trabajador.
2. El tiempo ahorrado cuando ya no hay que cambiar de una tarea a otra.
3. La facilidad con la que los trabajadores conciben los mejoramientos y las innovaciones cuando se ocupan continuamente de una sola tarea.

Finalmente, la integración vertical puede ser considerada una propiedad organizativa, desde el punto de vista de que; un aumento de las inversiones específicas que realiza una empresa que incrementen los costos de transacción, generalmente está asociado a una retención,[18] pues aumenta el nivel de integración vertical. Coase menciona que en muchos casos se recurre a los arreglos contractuales entre ambas partes y no a la integración vertical para resolver los problemas de la retención; por ejemplo, si se considera el caso de la construcción de una casa en un terreno, es obvio que no se construiría una casa en un terreno que sólo se hubiera alquilado por breve tiempo, ya que tras la expiración del arrendamiento, el propietario del terreno podría retener por las cuasi rentas de la inversión en la casa. Sin embargo esto no significa que deba adquirirse en propiedad el terreno, es decir, integrarse verticalmente para resolver este problema. El problema de la retención podría resolverse con un contrato de arrendamiento a largo plazo, negociado antes de la construcción de la casa. Dado que la tierra es el tipo de insumo en el que las variaciones de la calidad anticipadas son muy pequeñas o inexistentes, un contrato de arrendamiento a largo plazo es ciertamente viable para minimizar el potencial de retención sin integración vertical.

En las transacciones, las empresas también se ven presionadas a involucrar no sólo el capital físico como un activo específico importante de la empresa, sino también el capital humano. Como el capital humano está incorporado en individuos que no se pueden tener en propiedad y que pueden comportarse en forma oportunista bajo cualquier arreglo organizacional alterno, la integración vertical no eliminará el problema de la retención, el riesgo moral, la evasión ni el oportunismo

2.2 La cultura organizacional como sistema de control

En esta sección revisaremos a la cultura organizacional como marco explicativo de lo que ocurre en las organizaciones y empresas. De acuerdo con Janice Beyer la función de la cultura organizacional de generación de patrones de pensamiento y comportamiento compartidos por los integrantes de la organización, influye en la forma en la cual dichas

[17] De acuerdo con Harold Demzetz, "Una Revisión de la Teoría de la Empresa en la Lógica de la Organización Económica", en *La naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF., México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 240.

[18] Se entiende por retención la garantía de que continuará la relación entre el contratista y el proveedor, y que no terminará la relación cuando el proveedor tenga que enfrentar los costos de las inversiones realizadas para la adquisición de activos.

personas se articulan entre sí, asignándose papeles y cumpliendo con expectativas específicas.[19]

Algunas investigaciones han analizado la fuerza de cohesión de la cultura en una organización. Se puede considerar que una cultura organizacional es fuerte en la medida en que los empleados se mantienen unidos por sus creencias y expectativas compartidas, en contraposición, es débil en la medida en que los empleados presenten diferencias e incluso contradicciones en dichas creencias.[20]

De acuerdo con Charles O'Reilly, una cultura corporativa fuerte puede mejorar el desempeño productivo, tomando en cuenta que, reduce los costos de supervisión directa, considerando que, las creencias y valores compartidos son un mecanismo efectivo de control informal que puede coordinar el esfuerzo de los empleados, en forma más efectiva que el sistema de control tradicional. Las desviaciones de los empleados de las prácticas aceptadas pueden ser detectadas y corregidas más rápido y en forma menos visible por los compañeros que por el jefe. Las metas de la empresa se comunican en forma más clara, ya que la cultura define expectativas. Los empleados de nuevo ingreso se pueden inducir en forma más efectiva mediante la participación de los compañeros de trabajo, pues se reduce el problema de escuchar discrepancias y conflictos respecto a las metas y prácticas. Más aún, el control de la cultura corporativa se impone menos a los empleados ya que ellos construyen la cultura socialmente, así que la motivación y moral de los empleados es más alta que cuando el control es ejercido a través de un superior que utiliza líneas burocráticas de autoridad.[21]

En este sentido, O'Reilly define a la cultura organizacional como un sistema de control social y compara directamente esta relativamente nueva alternativa con los sistemas formales tradicionales de control, argumentando que éstos últimos, con su práctica de supervisión directa, tienen efectos negativos sobre la motivación de los individuos, restándoles flexibilidad y autonomía. En contraste, el sistema de control mediante la cultura organizacional esta basado en el entendimiento de lo que es importante para la empresa, es decir que los individuos saben en donde enfocar su esfuerzo, lo cual estimula actitudes y comportamientos acordes a las expectativas, que se apoyan en las señales de los demás. Este sistema de control, considera O'Reilly, promueve un positivo sentimiento de solidaridad y una mayor sensación de autonomía entre las personas, más que el sentimiento de ser un engrane que se obtiene en la maquinaria de control formal.[22]

Los empleados trabajan con mayor compromiso y por mayor tiempo en organizaciones con una fuerte cultura corporativa por la presión social, y la búsqueda de una meta trascendental más que por las demandas del día a día.

---

[19] Trice, M. H. y. Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations,* Englewood, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1993, págs. 5

[20] Deal, T.E. y Kennedy, A. *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*, Menlo Park, California, Addison Wesley Publishing, 1982.

[21] O'Reilly, Charles III. *"Organizational Culture", de* Dorf Richard, *The Technology Management Handbook*, Nueva York, NY, IEEE 1999, pág. 7.76-7.80.

[22] Ibid.

Con base en una comparación de diversas empresas, Deal and Kennedy mostraron que las organizaciones que tienen culturas fuertes son las más exitosas. Sin embargo, concluyeron que no es que exista una clase de cultura corporativa "correcta", sino que haya consistencia en la percepción de los empleados y funcionarios sobre lo que es importante en dicha organización.[23] La adecuada cultura depende de la fuerza con que los integrantes de la organización la acepten y se comporten de acuerdo con ella. Una cultura fuerte tiene una alta difusión y aceptación entre todos los participantes, por lo que éstos tienen una mayor cohesión. Este tipo de culturas organizacionales muestra un desempeño mejor que las débiles, en las que hay una menor difusión y aceptación. Una cultura fuerte requiere una menor cantidad de información en una transacción, y por lo tanto mejora la eficiencia en las organizaciones.[24]

Parte de la evidencia empírica más autorizada en la evaluación del impacto de la cultura en la rentabilidad de las empresas norteamericanas, viene de John Kotter y James Heskett, profesores de la Universidad de Harvard, quienes elaboraron una investigación entre 1987 y 1991 para tratar de probar tres teorías de búsqueda de rentabilidad mediante la cultura organizacional. Estas investigaciones se pueden resumir de la manera siguiente:[25]

1. Las culturas fuertes conducen a la rentabilidad; siempre y cuando no se presenten proyectos de alianzas, adquisiciones y compras de empresas, ya que en estas situaciones una empresa de cultura débil puede ser más rentable, si absorbe o copia características positivas de las culturas a las que se integra.

2. Las culturas adaptadas a su entorno conducen a la rentabilidad; es decir, culturas consistentes con la estrategia. En ésta teoría se observó de acuerdo con la investigación, sin embargo, que un buen ajuste estrategia-cultura puede perderse cuando cambian las condiciones del entorno. Esta situación es frecuente en los tiempos actuales, por lo que requiere que las empresas cuenten con capacidad de adaptación o transformación a los cambios del medio ambiente.

3. Culturas adaptables conducen a la rentabilidad; en esta teoría es interesante destacar cuáles son las características comunes identificadas en las culturas adaptables: actitud favorable a la adopción de riesgos, confianza, enfoque proactivo, alto valor asignado al cliente y a los consumidores, sólido liderazgo que estimule cambios estratégicos. Las principales características de culturas que no se adaptan a los cambios incluyen: comportamiento burocrático, los individuos poco participativos, aversión al riesgo, poca creatividad, baja circulación de la información, predominio del control sobre la motivación, búsqueda de resultados a corto plazo y finalmente, la principal preocupación es en ellos mismos.

---

[23] Deal, T.E. y Kennedy, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Menlo Park, California, Addison Wesley Publishing, 1982.

[24] Cultura en el sentido utilizado en éste documento no se refiere a los aspectos de refinamiento de conocimientos y virtudes que puede proporcionar la educación.

[25] Kotter, John P. y Heskett, James I. *Cultura de la Empresa y Rentabilidad*, Madrid, España, Díaz de Santos, 1995.

En conclusión, de acuerdo con Kotter y Heskett una cultura adaptable es la mejor plataforma para alcanzar la rentabilidad, ya que alinea la cultura con la estrategia, obtiene mejores resultados que las culturas menos adaptables, y permiten el establecimiento de una cultura fuerte.[26]

2.2.1 Cambio de la cultura organizacional

La transformación cultural es una de las herramientas estratégicas más poderosas a disposición del director de una empresa para cambiar a una organización y mejorar su desempeño competitivo en el mercado. Hay, por ejemplo, culturas más o menos adecuadas para el manejo de situaciones con incertidumbre. Una cultura fuerte pero flexible capacita a una rápida respuesta, como indican Kotter y Heskett. De acuerdo con Schumann, la búsqueda de la innovación debe convertirse en un valor importante en una cultura competitiva.[27]

El buen liderazgo es un importante catalizador para el desarrollo y administración de la cultura. Guiar a la gente a través del cambio de costumbres y tradiciones arraigadas, representa uno de los mayores obstáculos que enfrentan las organizaciones, cuando se buscan aspectos de superación tales como: elevar la participación e involucramiento de los empleados, promover el trabajo en equipo, mejorar el desempeño de departamentos y funciones en la empresa, y en general mejorar la competitividad.[28]

Para que la organización sea efectiva y eficiente se requiere una cultura enfocada y homogénea en los integrantes de la organización, pero especialmente se requiere un diseño organizacional y procesos administrativos que tengan una congruencia total con la cultura prevaleciente en ese ambiente. El Director debe administrar la cultura, definiendo claramente la ideología, contratando al personal que sea consistente con los valores culturales y reforzando los valores culturales preseleccionados mediante el entrenamiento.

De acuerdo con la figura 1.8 en el proceso de contratación, y después en el de entrenamiento de los nuevos empleados, se debe buscar la consistencia con los valores culturales de la empresa. Los premios y reconocimientos, con sus correspondientes ritos, son importantes elementos que refuerzan los valores culturales. La depuración de personas que no son compatibles con los valores culturales se realiza tanto en el rechazo de solicitudes, como en la necesidad de despedir a individuos incompatibles culturalmente.[29]

---

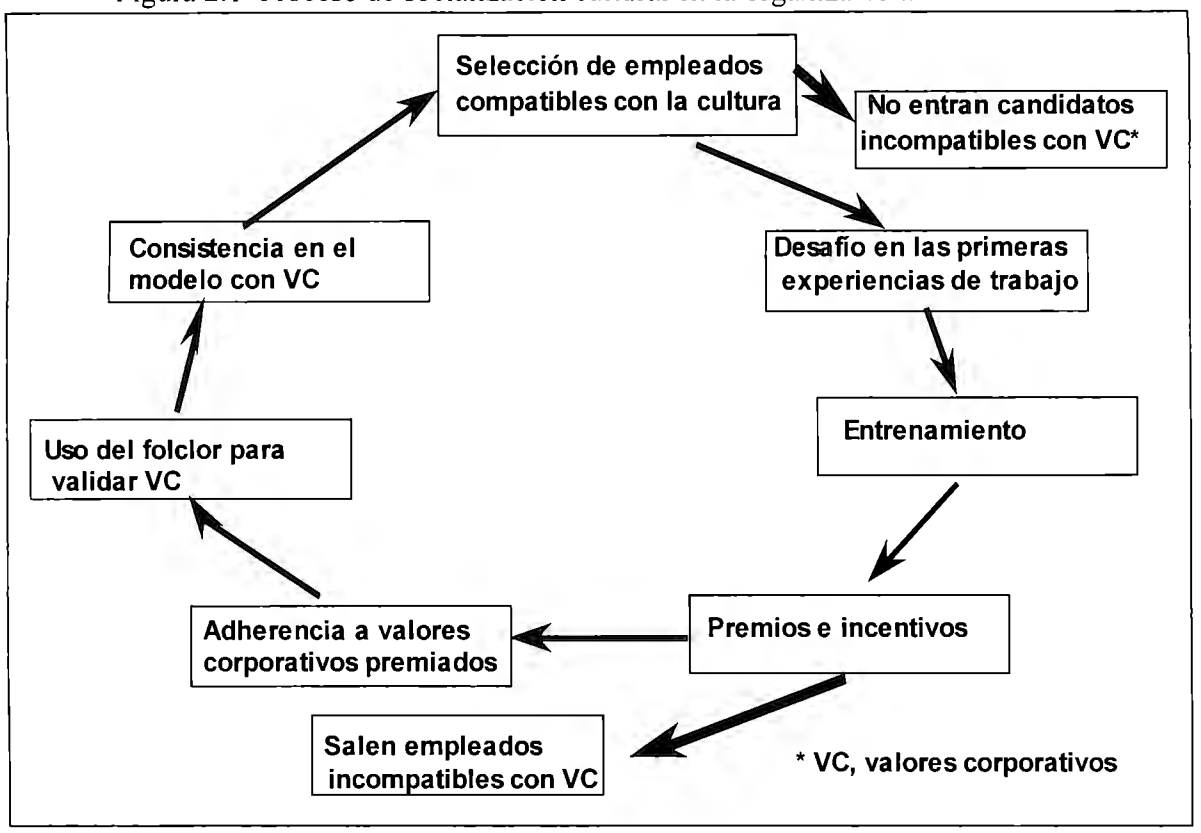
[26] Ibid. pág. 66

[27] Schumann, P., Donna, C.L., Prestwood, et al. *INNOVATE: Straight Path to Quality Customer Delight and Competitive Advantage*, Nueva York, NY, Mc Graw Hill, 1995.

[28] Rosen, R. *Éxito Global y Estrategia Local: El conocimiento de las culturas nacionales como clave del liderazgol*, Buenos Aires, Argentina, Vergara, 2000

[29] Hellriegel, S. y Woodman. *Organizational Behaviour*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, 8 ed. 1998, pág. 563.

Figura 2.1 Proceso de socialización cultural en la organización.



Fuente: Hellriegel, S. y W. *Organizational Behaviour*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, 8 ed., 1998.

La tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas y supuestos que están ocultos. El hecho de no ser cuestionadas hace que las mismas no sean revisadas y readaptadas a la realidad. En el propio proceso de exploración puede incluso provocar algunos cambios, pues se identifican incompatibilidades entre los requerimientos de la estrategia y las actitudes y comportamientos.[30]

2.3 Cultura nacional y desempeño económico

Las características culturales de una sociedad, intervienen el la formación de hábitos, costumbres y en general el carácter distintivo de su grupo humano, que influyen significativamente en el desempeño económico.

Ciertas características culturales, como veremos en esta sección, generan altos niveles de confianza y contribuyen a la formación de capital social, que permite una operación más sencilla y competitiva en las empresas ya que reducen sus costos de

[30] Ibid.

transacción y estimulan la capacidad de trabajo conjunto entre individuos y grupos de empresas.

En ésta parte revisaremos algunos estudios y aspectos que exploran la explicación de la influencia que tienen los determinantes culturales en el desempeño económico

El interés en el análisis comparativo internacional de las culturas se ha incrementado conforme algunas naciones, como Reino Unido y Estados Unidos, que alguna vez se consideraron portadoras de características culturales conductoras del desarrollo económico moderno, perdieron en la década de 1980 dicha característica, pues experimentaron un crecimiento mucho menor que otros países.[31] Las diferencias en el desempeño económico pueden explicarse, al menos parcialmente, por diferencias existentes en su cultura nacional, como se verá a continuación. La consideración de la cultura en dicha explicación se ha convertido en un importante factor, porque los estudios empíricos de otros factores más tangibles, como la educación, el crecimiento de la población, la nutrición, la inversión de capital y la innovación tecnológica, son limitados para explicar las diferencias en el desempeño económico.[32]

Michael Porter popularizó la idea de que las naciones tienen ventajas competitivas. Por desgracia, no responde directamente a la pregunta de por qué ciertas naciones desarrollan ventajas competitivas y otras no.[33] Tres estudios que proporcionan evaluaciones del impacto de la cultura nacional en el desarrollo económico, son los siguientes:[34]

1. Un estudio desarrollado por Franke y Hofstede trató de identificar los factores culturales que parecen ser las raíces del crecimiento económico a través del análisis de la tasa de crecimiento alcanzado. El periodo de análisis comprende de 1965 a 1980, y de 1980 a 1987. Una interesante conclusión es que las diferencias en los valores culturales, más que las condiciones materiales y estructurales, son los principales determinantes del desempeño de las organizaciones, y por lo tanto, del crecimiento económico.[35]

En las dimensiones de Hofstede de la cultura nacional se muestra que la cultura está relacionada con el crecimiento económico de 1960 a 1970, pero sólo para las naciones industrializadas. Los países ricos y urbanizados son sociedades individualistas. Sin embargo, hay algunas excepciones, especialmente en el sudeste asiático, donde Japón y los países de reciente industrialización (Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur) parecen retener un considerable colectivismo, independiente de su nivel de industrialización. El análisis mostró que una cuarta parte de la varianza del crecimiento

[31] Franke, Hofstede, Bond. "Cultural Roots of Economic Performance: A research Note", *Strategic Management Journal,* 1991, V-12, págs 165 a 173. Ver también Kotler, Philip. *El marketing de las Naciones: Una aproximación estratégica a la creación de riqueza nacional*, Barcelona, España, Editorial Paidós, 1998, pág.161.

[32] Deninson, 1980; Forrester, 1989; Franke y Barree, 1975; o'Hearn, 1989 y Schlefer, 1989.

[33] Porter, M. *The Competitive Advantage of the Nations*, Nueva York, NY, Free Press, 1990.

[34] Franke, Hofstede, Bond. "Cultural Roots of Economic Performance: A research Note", *Strategic Management* Journal, 1991, V-12, págs. 165 a 173.

[35] Ibid.

económico entre 1970 y 1980 podría ser explicada por las variables culturales para 39 de las 40 naciones analizadas, específicamente por el individualismo, es decir, una orientación no colectivista, y la inestabilidad política (índice de las muertes políticas entre 1968 y 1972).[36]

2. Un segundo estudio, desarrollado desde el punto de vista occidental, fue la exploración de valor de Rokeach (RVS), aplicada en 1979 para cerca de 1,000 estudiantes de 9 países, proporcionando el rendimiento de 5 factores culturales. Franke, Hofstede y Bond (1984), relacionan el factor RVS nacional con cuatro dimensiones de comparación: individualismo, distancia al poder, agresividad y aversión a la incertidumbre, y encontraron que cada uno de los factores RVS se correlacionan significativamente con las medidas de Hofstede.

3. Un tercer estudio que no está basado en ciencias sociales occidentales sino en 40 valores de habitantes de la China, fue realizado en Hong Kong por Michael Bond, con la aportación de 7 científicos sociales, en donde se puede ver las implicaciones que los valores tienen en el desarrollo económico.

En los estudios antes mencionados se asevera que los índices culturales derivados de los valores de la gente en las investigaciones occidentales y chinas explican más del 50% de las diferencias internacionales en el crecimiento económico de los periodos 1965-1980 y 1980-1987; empleando una muestra de 18 y 20 países, el análisis empírico muestra el potencial de los determinantes culturales en explicar los fenómenos económicos.[37]

El desempeño económico parece facilitarse por el dinamismo confuciano que se refiere a tener actitudes orientadas a perseverancia, ahorro, relación jerárquica y tradiciones que no limiten la innovación.[38]

Los hallazgos de diferencias en los valores culturales dominantes son evidentes y afectan la vida económica; por supuesto, esto es algo de sentido común. Sin embargo, hasta la fecha, estas diferencias no habían sido identificadas, medidas ni interpretadas y sus relaciones con el desempeño económico no se habían podido apreciar. El estudio de Franke, Hofstede y Bond liga la cultura y la economía, sugiriendo que los valores estimulados en las familias del país, las organizaciones y la vida política tienen un impacto significativo en sus estadísticas económicas.

---

[36] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997, pág. 75.

[37] Franke, Hofstede, Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A research Note", *Strategic Management* Journal, 1991, V12, págs. 165 a 173.

[38] Ibíd.

2.4 Capital social

En la década de 1980, el sociólogo James Coleman utilizó la expresión "capital social" para señalar que este elemento refleja directamente la capacidad de las personas para autoorganizarse, es decir, la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros en grupos y organizaciones, para alcanzar objetivos comunes. Esta habilidad no sólo significa que el gobierno no tiene necesidad de imponer orden con jerarquías bien definidas de arriba hacia abajo, sino que la asociación civil es una escuela para el "autogobierno", si se inculcan en la gente este tipo de hábitos cooperativos.[39]

A principios de la década de 1990, Robert Putnam, en su trabajo pionero sobre la reconstrucción de la democracia en Italia después de la segunda guerra mundial, utilizó el concepto de tradiciones civiles para referirse a aquellas actitudes e instituciones que la historia de ese país había ido acumulando, sobre todo en el norte, y en torno a las cuales fue posible reconstruir la democracia luego de la caída del fascismo y de la derrota en la guerra.

En años recientes, se ha comenzado a prestar atención a la transformación de los valores en las sociedades occidentales y en su periferia. Entre los pioneros de este enfoque destaca Ronald Inglehart, cuyos trabajos realizados primero por encargo de la OCDE y posteriormente para la Encuesta Mundial de Valores, demostraron que los valores han comenzado a cambiar y se ha reemplazado un conjunto de valores que él llamó materialistas por otros posmaterialistas, centrados en la capacidad de opción de las personas y de la calidad de vida.[40]

El capital social determina la capacidad de asociación que tiene una importancia crítica no sólo para la formación de agrupamientos y redes de empresas, sino para la vida económica de una comunidad. La capacidad de asociación depende del grado en que los integrantes de una comunidad comparten normas y valores, así como de su facilidad para subordinar los intereses individuales a los más amplios del grupo.

El capital social brinda ventajas que van mucho más allá de la esfera puramente económica, y constituye un elemento fundamental para poder crear una sociedad civil saludable, es decir, grupos y asociaciones que ocupan el espacio entre la familia y el estado.

El capital social se basa en el predominio de virtudes sociales más que individuales. La propensión hacia la sociabilidad es mucho más difícil de adquirir que otras formas de capital humano, pero dado que se basa en un hábito inherente a su grupo de pertenencia, también es más difícil de modificar o destruir.

La gente que no confía en su prójimo termina cooperando con éste sólo bajo un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser negociadas, acordadas, litigadas e implantadas a veces en forma coercitiva. Este aparato legal que sirve como sustituto de la

---

[39] Fukuyama, F. *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad,* Madrid, España, Editorial Atlántida, 1996, pág. 29.

[40] Inglehart, R, Basañez, y Nevitte, M. *Cconvergencia en Norteamérica: Comercio, política y cultura,* México DF, Siglo XXI, 1994.

confianza contiene costos de transacción. En otras palabras, la desconfianza ampliamente difundida en una sociedad impone una serie de costos a todas las formas de actividad económica, lo cual constituye un impuesto que no tienen que pagar las sociedades que tienen un alto nivel de confianza interna.

Putnam fue precursor de los análisis del capital social. Cuando se le preguntó "¿Qué es en definitiva el capital social?", respondió que estaba conformado por el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad. Estos elementos evidencian la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad. La confianza, por ejemplo, actúa como un "ahorrador de conflictos potenciales", limitando el "pleitismo". Las actitudes positivas en materia de comportamiento cívico, que van desde cuidar de los espacios públicos hasta el pago de impuestos, contribuyen al bienestar general. La existencia de altos niveles de asociacionismo indica que se trata de una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones y sinergias de todo orden en su interior. Según las observaciones de Putnam, este conjunto de factores tendría mayor presencia y profundidad en Italia del Norte con relación a Italia del Sur, y habría desempeñado un papel definitorio en la superioridad que la primera ha evidenciado en materia de rendimiento económico, calidad de gobierno, estabilidad política y otras áreas.[41]

El capital social no está distribuido de manera uniforme en las sociedades. Algunas sociedades presentan una propensión más marcada hacia la asociación que otras, y son diferentes también las formas de asociación preferida. En algunas sociedades, la familia y el parentesco constituyen la forma de asociación primaria; en otras, la asociación voluntaria es mucho más fuerte, y saca al individuo de su seno familiar.

El capital social y su propensión hacia la asociación espontánea tienen consecuencias económicas importantes, a pesar de que hay otros factores que explican la dimensión de las empresas, incluyendo política impositiva, política antimonopolio y otras formas de legislación regulatoria.

El concepto de capital social ha empezado a influir en el diseño de políticas en algunos países industrializados, especialmente en el diseño de los proyectos de desarrollo en instituciones de cooperación internacional. La teoría y la política del desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía. En muchos lugares, el enfoque limitado del mercado basado en la competencia y la utilidad está alterando el delicado equilibrio de estos factores, y por lo tanto, está agravando las tensiones culturales y el sentido de incertidumbre.[42] Entre ellas destacan:[43]

---

[41] Ibid, pág. 29.
[42] Ibid, pág. 25.
[43] Kliksberg, B. y Tomassini L. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Argentina, Fondo de Cultura Económica, 2000, págs. 31 y 32.

- Knack y Keefer (1997) midieron econométricamente las correlaciones entre confianza y las normas de cooperación cívica y crecimiento económico en un vasto número de países, y encontraron que las primeras presentan un fuerte impacto sobre el segundo. Asimismo, su estudio indica que el capital social integrado por estos dos componentes es mayor en sociedades menos polarizadas en cuanto a desigualdad y diferencias étnicas.

- Narayán y Pritchett (1997) realizaron un estudio muy significativo sobre el grado de asociatividad y rendimiento económico en lugares rurales de Tanzania, y detectaron que, aun en esos contextos de alta pobreza, las familias con mayores niveles de ingresos "medidos por los gastos" eran las que tenían un grado más alto de participación en las organizaciones colectivas. El capital social que acumulaban a través de esa participación las beneficiaba individualmente y creaba beneficios colectivos por diversas vías.

- Stiglitz (1998) indica que las capacidades existentes en una sociedad para resolver disputas, realizar consensos y concertar el estado y el sector privado son estratégicas para el desarrollo económico.

- Hirschman (1984) ha planteado al respecto un punto que merece toda la atención. Indica que se trata de la única forma de capital que no disminuye ni se agota con el uso, sino que por el contrario, éste lo hace crecer. Señala que "el amor o el civismo no son recursos limitados o fijos, como pueden ser otros factores de producción; son recursos cuya disponibilidad, lejos de disminuir, aumenta con su empleo".[44]

El predominio de la confianza no sólo facilita el crecimiento de grandes organizaciones, sino que también permite la evolución hacia redes de empresas más pequeñas a través de las telecomunicaciones y la computación. A medida que se vayan modificando la tecnología y los mercados, las sociedades que disponen de un importante capital social serán mucho más capaces de adoptar nuevas formas organizativas y lo harán mucho más rápido que aquellas en las cuales este capital es más reducido.[45]

A pesar de que en una sociedad la falta de confianza puede alentar la formación de pequeñas empresas familiares, impone un costo adicional sobre la actividad económica. Pero estas deficiencias pueden ser compensadas por las ventajas que a menudo presentan las pequeñas empresas frente a las grandes corporaciones (son más fáciles de crear, son más flexibles y se adecuan con mayor rapidez a los mercados cambiantes). En la práctica, países que tienen básicamente pequeñas empresas, por ejemplo Italia, dentro de la Comunidad Europea, o Taiwán y Hong Kong en Asia, han crecido en forma más rápida en los últimos años que sus vecinos que tienen grandes organizaciones industriales.[46]

---

[44] Ver: Hirschman, A. *El avance en colectividad: Experimentos populares en la América Latina*, México, D. F., Fondo de Cultura Económica 1986.

[45] Fukuyama, F. *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad,* Madrid, España, Atlántida, 1996, pág. 50.

[46] Ver: Bianchi, P. y Miller M. L. *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, United Nations Industrial Development Organization UNIDO, March 1997.

Asimismo, una fuerte tendencia a la sociabilidad espontánea puede provocar el logro de otros beneficios, algunos de los cuales no son económicos. Una sociedad con alto nivel de confianza puede estructurar sus organizaciones sobre la base de modelos que incluyen mayor flexibilidad y orientación hacia el trabajo en equipo, y posee criterios de mayor delegación de responsabilidad hacia los niveles más bajos de la organización. Por el contrario, las sociedades con bajo nivel de confianza tienden a limitar la acción y aislar a sus trabajadores mediante una serie de reglas burocráticas.

Pero compartir valores y normas no genera en sí mismo un capital social, ya que los valores pueden ser inadecuados para las actividades de cooperación y colaboración. Todas las sociedades tienen una cierta base o reserva de capital social; las diferencias se refieren a lo que se ha denominado relación de confianza, que significa que las normas cooperativas, como honestidad y reciprocidad, pueden ser compartidas en mayor o menor grado en un grupo limitado de personas y no con otros integrantes de la misma sociedad.[47]

Es interesante observar que la generación y acumulación de capital social es un proceso cultural complejo, y en muchos aspectos, misterioso. Si bien los gobiernos suelen implantar políticas que, en ocasiones, no intencionalmente, surten efecto de agotamiento del capital social, tiene grandes problemas para entender cómo recomponerlo.[48]

Es posible conformar grupos exitosos, incluso en ausencia de capital social, utilizando una diversidad de mecanismos de coordinación formal, como los contratos, las jerarquías, las constituciones, los sistemas legales y otras herramientas similares. Pero la existencia de normas informales, que sean aceptadas y cumplidas, reduce en forma marcada los costos de transacción, es decir, los costos que implican monitorear, contratar, adjudicar e implementar los acuerdos formales. En determinadas circunstancias, el capital social también puede facilitar un mayor grado de innovación y adaptación grupal.[49]

2.5 Confianza

La confianza es la expectativa de comportamiento "normal" honesto y cooperativo que se tiene de una persona dentro de una comunidad, basada en normas comunes, compartidas por los miembros de dicha comunidad. Estas normas pueden referirse a conceptos de valor profundo, como la naturaleza de la justicia, pero también incluyen pautas operativas, como las normas profesionales y los códigos de conducta. Es decir, confiamos en que un médico no nos hará daño en forma intencional, porque esperamos que se atenga a su juramento hipocrático y a las pautas de la profesión médica.[50]

---

[47] Ibid pág. 45.
[48] Ibid, pág. 30.
[49] North D.C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, 1993.
[50] Elster, J. *El Cemento de la Sociedad: Las paradojas de orden social*, Barcelona, España, Gedisa, 1996, pág. 311.

La confianza es una apuesta, hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado. En otras palabras, una persona, por ejemplo, puede confiar en que otra cumplirá en el futuro una promesa hecha en el presente, basándose en las experiencias que ha tenido en el pasado con esa misma persona. No existe, no obstante, certeza. La otra persona podría, y no pocas veces ocurre, traicionar la confianza depositada en ella y no satisfacer las expectativas.[51]

La confianza es un mecanismo de reducción de la complejidad, que tiene una relación específica con los medios de comunicación y que adquiere características particulares según se trate de un sistema de interacciones de una organización o de la sociedad, el ámbito en el cual se despliegue.[52]

El capital social entonces, se puede ver como la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza en una sociedad o en determinados sectores de ésta. Puede estar personificado en el grupo más pequeño y básico de la sociedad -la familia-, así como en el grupo más grande de todos -la nación- y en todos los grupos intermedios. El capital social difiere de otras formas de capital humano en cuanto a que es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición o los hábitos históricos.

La formación de grupos sociales puede explicarse como el resultado de un contrato voluntario entre individuos que, con base en un cálculo racional, han llegado a la conclusión de que la cooperación favorece sus intereses particulares en el largo plazo. Si esto fuera así, la confianza no sería necesaria para la cooperación; el claro interés personal en forma conjunta con mecanismos legales, como los contratos, podría compensar la ausencia de confianza y permitir que perfectos extraños creen conjuntamente una organización que funcione para el logro de un propósito común.[53]

La exploración del nivel de confianza entre los distintos países, de acuerdo con Fukuyama, permite una interesante perspectiva respecto al tipo de organizaciones empresariales que les son características. Existe una relación entre las sociedades de alto nivel de confianza que tienen abundante capital social, como Alemania, Japón, Estados Unidos, y la capacidad de crear grandes organizaciones privadas. Estas tres sociedades fueron las primeras en desarrollar grandes corporaciones jerárquicas modernas y conducirlas en forma profesional, (en el anexo A4 de éste trabajo de tesis se presenta un resumen de los países que Fukuyama clasifica como de alto y bajo nivel de confianza, con algunas de sus características más importantes).

Las economías de nivel de confianza relativamente bajo (Taiwán, Hong Kong, Francia, e Italia), por el contrario, han sido formadas tradicionalmente por negocios familiares. En estos países la renuencia de los habitantes a confiar en quienes no forman

---

[51] Luhmann, Niklas. *Confianza,* Barcelona, España, Anthropos, 1996, pág. XXIII.
[52] Ibid, Pág. XXV.
[53] Ibid.

parte de la familia ha retrasado y en algunos casos evitado el surgimiento de corporaciones modernas y empresas grandes manejadas en forma profesional.[54]

Una conclusión que presenta Fukuyama en su libro *La gran Ruptura,* es que: el capital social es el crisol de la confianza y el aspecto fundamental de la salud de una economía que se basa en sus raíces culturales. La cultura está formada por hábitos distintivos, valores o conceptos heredados, por ejemplo, "un cerdo es impuro" o "las vacas son sagradas". Quizá la cultura puede entenderse más fácilmente en términos de lo que no es: no es una elección racional. Un chino come con palillos no porque haya comparado los palillos con otros cubiertos occidentales y comprobado que los primeros son más adecuados para manipular la comida, sino simplemente porque son elementos habitualmente usados por todos en esa sociedad.[55]

En muchas sociedades preindustriales, nada asegura que un hombre de negocios concurra con puntualidad a una reunión, o que las ganancias de la empresa no sean retiradas por los familiares y amigos en lugar de ser reinvertidas, o que los fondos estatales destinados al desarrollo de la infraestructura no irán a parar a los bolsillos de los funcionarios encargados de su distribución. Existe también una serie de virtudes sociales, como la honestidad, la confiabilidad, la cooperación y el sentido de responsabilidad para con los demás, que son de naturaleza esencialmente social. Si bien en la ética protestante se concentran las virtudes individuales, como la austeridad, la racionalidad, el espíritu innovador y la disposición para correr riesgos, Max Weber discute las virtudes sociales en un ensayo separado y mucho menos difundido, titulado "Sectas Protestantes y el Espíritu del Capitalismo", en el cual afirma que el protestantismo sectario que existe en algunas regiones de Alemania, Inglaterra y Estados Unidos fue el responsable de incrementar en las nuevas comunidades la capacidad de cohesión de sus partidarios.[56]

Hay dos tipos de consideraciones sobre la medición de la confianza y sus dimensiones, que serán abordados con mayor detalle en capítulos posteriores para el caso de México:

1. El grado de difusión de grupos y la pertenencia a los mismos, desde clubes deportivos y cámaras industriales y comerciales, sociedades y grupos de intereses específicos y partidos políticos, como también los índices de participación política, por ejemplo, la concurrencia a las urnas electorales y la cantidad de lectores de diarios y periódicos.

2. El segundo tipo de medición son investigaciones como la Encuesta Mundial de Valores para 40 países en todo el mundo.[57]

---

[54] Fukuyama evalúa con un nivel de confianza bajo a Italia, por lo cual es importante analizar cómo se han desarrollado las características de colaboración en sus exitosos distritos industriales.

[55] Fukuyama, F. *La Gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000.

[56] Fukuyama, F. *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad* Madrid, España, Atlántida, 1996, pág. 66.

[57] Inglehart, R, Basañez y Nevitte M. *Convergencia en Norteamérica: Comercio, política y cultura, DF,* México. Siglo XXI, 1994.

La confianza es necesaria para que la gente trabaje en equipo y participe en grupos dentro de la sociedad civil, por lo que la asociación grupal y la confianza están relacionadas. La confianza es un derivado clave de las normas sociales de cooperación que constituyen el capital social. Si puede darse por sentado que las personas cumplirán con sus compromisos, observarán las normas de reciprocidad y evitarán el comportamiento oportunista, los grupos se formarán con mayor facilidad, y los que se formen serán capaces de alcanzar en forma más eficiente los objetivos comunes.

Hay que recordar que la confianza no es en sí misma una virtud moral, sino más bien un derivado de ésta, que surge cuando la gente comparte normas de honestidad y reciprocidad, y por lo tanto es capaz de cooperar entre sí. La confianza se ve lesionada por el exceso de egoísmo, oportunismo y desesperación que tiene la gente en la actualidad para sobrevivir en las condiciones que caracterizan a la sociedad actual, provocadas, según Fukuyama, por la Gran Ruptura, el incremento de la pobreza y/o la desigualdad en los ingresos, la riqueza sin garantía de posesión y el consumo de drogas.[58]

El estudio sistemático de cómo el orden y el capital social pueden emerger en forma espontánea y descentralizada es uno de los desarrollos más importantes de fines del siglo XX. Quienes encabezaron este movimiento fueron economistas, dado que la economía, se ocupa entre otros temas, del mercado, ejemplo en sí mismo de equilibrio social. Fue Frederick Von Hayek quien desarrolló el programa para estudiar "el extendido orden de cooperación humana", es decir, la suma total de todas las normas, regulaciones, valores y comportamientos compartidos que permiten a los individuos trabajar en conjunto en una sociedad capitalista. Si bien Hayek se hizo célebre por sus enfoques estadistas y en favor del mercado, creía firmemente en la necesidad de un orden social, y gran parte de sus investigaciones tuvieron que ver con la manera en que se podía lograr dicho orden social, en ausencia de instituciones jerárquicas centralizadas como el estado.

Pero la noción de orden espontáneo, o equilibrio, no es exclusiva de la economía. A partir de Darwin, los científicos han llegado a la conclusión de que el alto grado de orden en que se encuentra el mundo biológico no fue creado por Dios o algún creador, sino que surgió a partir de la interacción de unidades mucho más simples. Un enjambre de abejas presenta una conducta compleja que no es controlada ni por la reina ni por alguna de las abejas; es algo generado por cada una de las abejas en forma individual, siguiendo normas de comportamiento bastante simples, por ejemplo, volar hacia las flores en busca de néctar, evitar chocar entre sí, etc. En todo el mundo natural se va creando un orden natural a través del proceso ciego e irracional de la evolución de la selección natural.[59]

Nadie podría negar que el orden social es generado más a menudo en forma jerárquica, de arriba hacia abajo. Pero es útil observar que el orden puede surgir de un amplio espectro de fuentes que van desde la autoridad jerárquica y centralizada hasta la interacción del todo descentralizado y espontáneo de los individuos, si se comparten normas y valores que conduzcan a mayores niveles de confianza.

---

[58] Fukuyama, F. *La Gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000, pág. 44.
[59] Ibid, pág. 197.

ITESM C.M. BIBLIOTECA

2.5.1 Ausencia de confianza

Si tuviéramos que operar cada contrato suponiendo que la otra parte tratará de estafarnos en cuanto se le presente la oportunidad, deberíamos invertir una cantidad considerable de tiempo y energía en asegurarnos que el documento no tiene ningún resquicio legal que permita al otro aprovecharse de nosotros.

Los contratos serían tremendamente extensos y detallarían cada posible contingencia especificando hasta la más mínima obligación. Nunca estaríamos dispuestos a hacer más de lo que se supone que estamos obligados legalmente a hacer, por temor a ser explotados, y tampoco lo haríamos si consideráramos cualquier propuesta nueva o potencialmente innovadora por parte de nuestro socio contractual como una treta para sacar alguna ventaja.

Pero además, a pesar de todos nuestros esfuerzos por evitarlo, durante la negociación contractual estaríamos constantemente frente a la posibilidad de encontrar gente que lograra estafarnos o dejara de cumplir con las obligaciones sin motivo alguno. No podríamos recurrir al arbitraje, porque no confiaríamos lo suficientemente en los árbitros; todo tendría que pasar por el sistema legal para su resolución, con todas sus engorrosas y tardadas resoluciones y metodologías, hasta llegar a los más altos estrados de justicia.[60]

La problemática del parásito es un problema clásico de comportamiento grupal. La solución habitual es que el grupo imponga alguna forma de coerción a sus miembros, para limitar el grado en el que puedan "parasitar" impunemente. Por eso, por ejemplo, los sindicatos exigen el pago de cuotas y el cierre de una planta en caso de huelga; de otro modo, el individuo preferiría dejar el sindicato y romper la huelga, o no abonar sus cuotas pero beneficiarse de los acuerdos salariales logrados.[61]

Los individuos se convierten en parásitos porque anteponen sus intereses personales a los de grupo. Pero si equipararan marcadamente su propio bienestar con el del grupo, o incluso si antepusieran los intereses de grupo a los suyos propios, sería mucho menos probable que eludieran su aporte personal o sus responsabilidades.[62]

Cárteles, gremios, asociaciones profesionales, sindicatos, partidos políticos, organizaciones de lobbying y otras entidades similares cumplieron una importante función política, al sistematizar y articular los intereses en una democracia pluralista. Pero a pesar de que por lo general atienden los intereses económicos de sus miembros, buscando redistribuir la riqueza entre ellos, rara vez sirven a los intereses más amplios de la sociedad en general. Mancur Olson formuló una teoría en la que sostiene que las causas del

---

[60] De acuerdo con Harold Demzetz, "Una Revisión de la Teoría de la Empresa en la Lógica de la Organización Económica", en *La naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF., México, Fondo de Cultura Económica, 1996, pág. 233.

[61] Olson, M. *La Lógica de la Acción Colectiva: Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, DF, México, Noriega, 1992, pág. 45.

[62] Fukuyama, F. *La Gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000, pág. 180

estancamiento económico pueden hallarse en la creciente proliferación de grupos de intereses que se producen en las sociedades democráticas estables.[63]

Pueden existir sociedades que sean muy eficientes en lo que se refiere a la generación de grupos de interés, como organizaciones sindicales y asociaciones y cámaras comerciales e industriales sin tener capacidad de producir empresas eficientes. En estos casos la sociabilidad podría ser considerada como un pasivo.

Evidentemente, la solidaridad social no siempre es beneficiosa desde el punto de vista del bienestar económico. Según Schumpeter, el capitalismo es un proceso de "destrucción creativa", en el que las organizaciones más viejas, económicamente ineficientes o perjudiciales, por lo general se modifican o eliminan para crear otras nuevas en su lugar. El progreso económico exige la sustitución constante de un grupo por otro. La sociabilidad espontánea es positiva, desde un punto de vista económico, sólo si se utiliza para crear instituciones económicas que generen riqueza. La sociabilidad tradicional a menudo puede resultar un obstáculo para este tipo de crecimiento.[64]

2.6 Adaptación de la estructura organizacional a la cultura.

Una organización es un sistema de coordinación de actividades y responsabilidades de dos o más personas para alcanzar uno o varios objetivos. La coordinación de actividades se logra a través de la formulación y aplicación de procedimientos, políticas, reglas y el diseño de la estructura organizacional.[65]

La estructura organizacional tiene repercusiones en la actitud y conducta de los empleados, ya que puede responder a inquietudes concretas que afectan directamente sus expectativas y comportamientos. Asimismo, puede facilitar y motivar a que las personas logren mejores desempeños y por lo tanto generen mayores rendimientos. El diseño puede reducir la ambigüedad en los siguientes aspectos concretos:

- Las tareas que el empleado debe hacer.
- Las expectativas organizacionales sobre cómo se debe desarrollar la actividad.
- Claridad respecto a quién reporta.
- Lineamientos sobre quién puede apoyarlo en caso de que se presenten problemas.

---

[63] Ver Mirow, Rudolf K. *La Dictadura de los Cárteles: Una anatomía del subdesarrollo*, DF, México, Siglo XXI, 1982.
[64] Shumpeter, J. A. *Teoría del Desenvolvimiento Económico,* DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1978.
[65] Kreitner, R. y Kinicki, A. *Organizational Behaviour*, Homewood, Illinois, Irwin, 1995.

El diseño de las organizaciones puede realizarse en forma explícita o implícita y depende de los conocimientos más las motivaciones de quienes tienen la autoridad para realizarlo. La estructura resultante influye en el desempeño de cada uno de los colaboradores en la medida que limita y controla sus actividades.

En este trabajo de tesis, se ha planteado como suposición básica que las características culturales de una organización deben ser compatibles con las características y atributos que tenga la estructura organizacional. Es decir, debe haber congruencia entre la cultura y la estructura.

Una organización puede operar en una gran variedad de ambientes: más o menos complejos, competidos y cambiantes. Las organizaciones pueden ser de varios tipos: publicas, privadas, de servicios, de transformación, extractivas, etc., pero existen ciertas características o atributos de su estructura organizacional que se deben considerar y ajustar de acuerdo con los aspectos culturales predominantes para mejorar el desempeño y rendimiento y lograr así la pertinencia cultural.

Las principales características y atributos de las organizaciones que pueden ser adaptados de acuerdo con las características culturales de los recursos humanos de la empresa incluyen[66]:

1. Delegación de autoridad. Es el proceso de distribuir autoridad. La autoridad esta dada por el derecho a tomar decisiones y exigir obediencia. La toma de decisiones puede estar muy centralizada, en donde pocas personas toman todas las decisiones, o muy descentralizada, donde los colaboradores tienen más autonomía. La cadena de mando o derecho a exigir obediencia, constituye el mecanismo de control para asegurar que las personas indicadas están realizando las actividades asignadas en el tiempo preciso. Dar órdenes y esperar obediencia son aspectos básicos en la operación de las organizaciones; sin embargo, la autoridad tiene una amplia variedad de modalidades; puede delegarse y generar mejores condiciones de libertad, pero requiere mayor responsabilidad en el comportamiento de los empleados.

2. Grado de formalismo en la operación. Se determina por el grado en que las organizaciones funcionan a partir de reglas y procedimientos escritos, que determinan las acciones de los empleados. Se puede definir e instrumentar una gama completa de normas y procedimientos que estipulen detalladamente los comportamientos aceptables y los inaceptables, o pueden llevarse a cabo de manera informal.

3. División y especialización del trabajo. Define cuales deben ser las actividades y contribuciones individuales. En principio, una mayor división del trabajo conduce a un mayor nivel de eficiencia; sin embargo, en el extremo, puede conducir a actividades rutinarias y aburridas en las que se presente desmotivación y ansiedad.

4. Unidad de mando. Por lo general, un subordinado tiene un solo jefe, pero existen configuraciones que hacen posible que un subordinado reporte a varios jefes, lo cual

[66] Ibid.

permite mayor aprovechamiento de los recursos humanos especializados, pero puede elevar el nivel de confusión y ansiedad.

5. Tramo de control. Es el número de individuos que reportan a una jefe, el número de interrelaciones potenciales entre un jefe y sus subordinados tiende a incrementarse geométricamente, mientras el número de subordinados se incrementa aritméticamente, asimismo, el número de niveles de una organización tiende a crecer en forma inversa a los tramos de control. En la década de 1960 se consideraba que un tramo de control confortable era de 6 personas; sin embargo, con las facilidades de control a través de los sistemas de información, las organizaciones han vivido un proceso de reducción de los mandos intermedios permitiendo un buen control de 10 a 12 subordinados por jefe.

6. Departamentalización. La coordinación de la operación de las organizaciones puede efectuarse dividiendo las tareas por departamentos, ya sea por funciones, productos, regiones geográficas o procesos. Algunas opciones son mejores que otras, de acuerdo con el tamaño de la organización, su complejidad y las características de la competencia.

2.7 Conclusiones y observaciones del capítulo II

En este capítulo se revisó lo relativo a la situación de la empresa respecto a decisiones económicas básicas que afectan su desempeño. Algunos de los aspectos más importantes que fueron presentados fueron:

1. La empresa tiene que realizar sus funciones al menor costo posible, tomando en cuenta que siempre tiene la posibilidad de acudir al mercado abierto en caso de que le cueste más producirlas internamente.

2. Cuando efectúa operaciones con proveedores, incurren en costos de transacción, que incluyen los relativos a la búsqueda de proveedores, contratación, y coordinación. Las empresas se organizan con el propósito de disminuir sus costos de transacción y obtener una utilidad, la cual es resultado del comportamiento competitivo de una empresa.

3. Las empresas tienen básicamente dos grandes opciones estructurales en la búsqueda de competitividad y beneficio económico: integración vertical e integración horizontal; la primera se refiere a aumentar la cantidad de operaciones que se realizan internamente; y la segunda a agruparse en conjuntos de empresas para complementarse mutuamente y buscar la eficiencia colectiva mediante la producción y comercialización compartida.

4. Las empresas se integran verticalmente, cuando los costos de elaboración internos de un componente o insumo son menores que el precio al que podría obtener dicho insumo en el mercado externo, o cuando existe poca confiabilidad o calidad en su suministro.

5. La cultura tiene un fuerte poder explicativo de lo que ocurre en la organización, por lo cual, debe entenderse y administrarse para ser alineada con la estrategia y estructura organizacional de la empresa. Adicionalmente puede constituir un medio efectivo de control indirecto del personal para alcanzar la misión y propósitos de la organización.

6. Una de las tendencias internacionales observadas en las empresas competitivas es hacia la disminución de la integración vertical, centrándose en su núcleo de actividades competitivas (donde puede generar mayor valor agregado y donde puede diferenciar sus productos de los de la competencia) y subcontratar las actividades accesorias (aquellas que no son determinantes de la capacidad competitiva y generan menor valor agregado).

7. Existe evidencia empírica que muestra que los factores culturales inherentes en los grupos humanos, afectan el desempeño económico, ya que a través de los hábitos, costumbres, actitudes, establecen normas y comportamientos que establecen niveles de confianza ínterciudadana.

8. Ciertas características culturales como compartir normas y valores que conducen a la honestidad y reciprocidad favorecen la colaboración y el predominio de la confianza. En este ambiente se crea el capital social o capacidad de los individuos a trabajar conjuntamente, en grupos y asociaciones que permiten alcanzar objetivos comunes.

9. En sociedades en las que predomina la confianza y el capital social, se facilita la asociación y la realización de negocios, ya que los costos de transacción son menores comparativamente a sociedades en las cuales por la baja confiabilidad en los proveedores es necesario buscar cuidadosamente los proveedores, desarrollar prácticas contractuales legalizadas y realizar actividades de monitoreo y supervisión detalladas para asegurar que los suministros acordados sean satisfactorios.

10. La estructura organizacional tiene repercusiones en la actitud y conducta de los empleados, ya que puede o no responder a las inquietudes concretas que afectan directamente sus expectativas y comportamientos. Asimismo, puede facilitar y motivar a que las personas logren mejores desempeños y por lo tanto generen mayores rendimientos.

En el siguiente capítulo se revisaran los modelos organizacionales enmarcados en el pensamiento de sistemas, así como los tipos de empresas que pueden generarse como consecuencia de las características culturales.

Capítulo III Culturas y Modelos Organizacionales

El propósito de este capítulo es presentar un marco de referencia de las distintas alternativas de modelos disponibles para encuadrar las estructuras organizacionales, de acuerdo con las características culturales de los países y particularmente de México.

En la búsqueda de un mejor desempeño productivo y una mayor competitividad las empresas han cambiado de modelo o paradigma organizacional, tratando de alcanzar una mejor comprensión tanto de su funcionamiento interno, como de su relación con el entorno. En esta parte se efectuará una revisión de la evolución de los modelos organizacionales empleados, de acuerdo con el enfoque de sistemas.[1]

3.1 Clasificación de modelos de organización

Conforme la complejidad y turbulencia del medio ambiente se incrementan, se han desarrollado modelos o paradigmas organizacionales que permiten describir, entender y hasta cierto punto predecir, el comportamiento de las organizaciones y por lo tanto apoyar la administración de los diferentes subsistemas, incluyendo a los recursos humanos. En este sentido, para analizar la evolución de la organización, se presentarán tres tipos de modelos: el mecánico, el biológico y el sociocultural, los cuales representan niveles crecientes en la complejidad operativa de la organización.

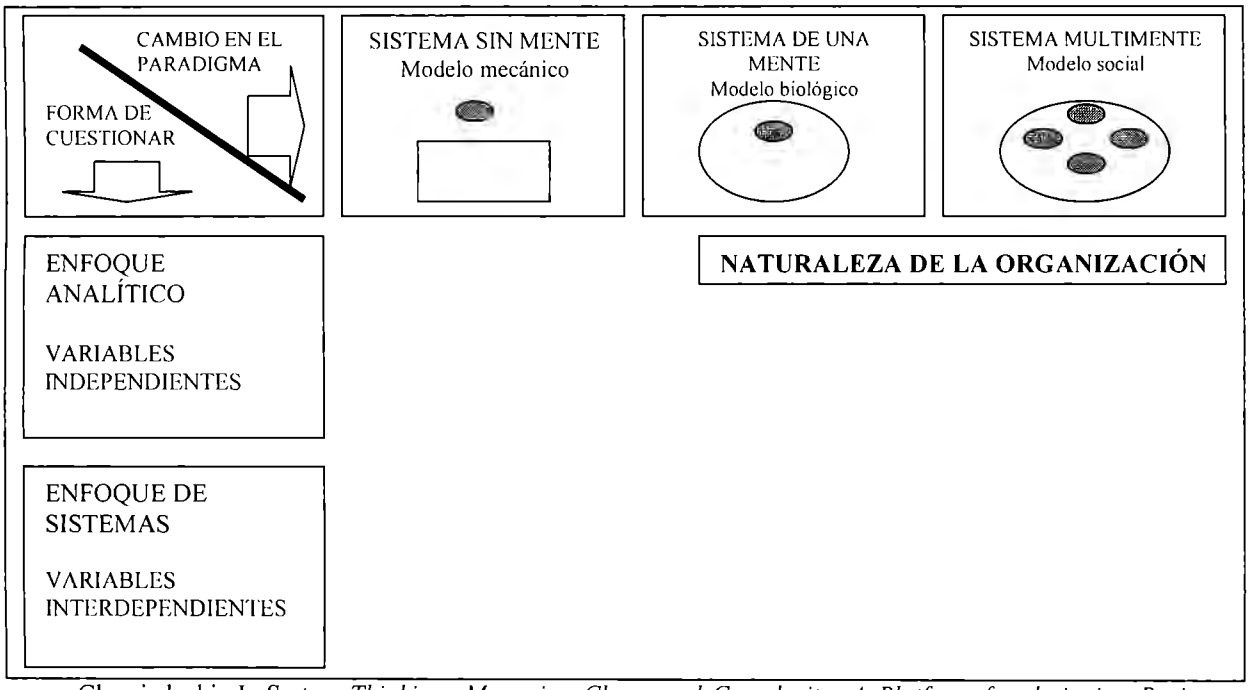
Por otro lado, la propia consideración de cómo cuestionar o enfocar las relaciones entre los componentes o funciones de la organización ha evolucionado a través del tiempo, pudiéndose diferenciar dos enfoques básicos totalmente distintos: 1. El pensamiento analítico o tradicional; que divide la organización y considera las relaciones de las variables en forma independiente, lo cual permite analizar en forma separada los distintos componentes y 2. El pensamiento de sistemas; que maneja conjuntos de variables interdependientes y considera que solo se puede entender la organización y sus variables cuando se estudian en forma interrelacionada.

La naturaleza complementaria de estas dos dimensiones; cambio de paradigma y la forma de cuestionar con variables independientes o interdependientes, es la clave para entender cómo está evolucionando la dinámica o juego competitivo y las fuerzas conductoras del cambio, como se puede ver en la figura 3.1.

---

[1] Gharajedaghi, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999, págs. 7 a 23.

Figura 3.1 Cambios del paradigma



Gharajedaghi, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999

De acuerdo con Gharajedaghi, la evolución en la naturaleza y complejidad de las organizaciones, desde que inició la industrialización después de la revolución industrial, puede resumirse de la siguiente manera:[2]

3.1.1 Sistemas sin mente: una visión mecánica.

En las primeras etapas de la industrialización, las máquinas reemplazaban a los trabajadores agrícolas por miles; esta reserva de trabajadores sin destreza y por lo mismo no empleables directamente, amenazaba el tejido de la sociedad occidental. Entonces vino una noción ingeniosa de organización. Se discutió que de la misma manera en que un tractor complicado se construye con partes, y cada una desempeña una tarea sencilla de movimientos horizontales, verticales o circulares, se podía crear una organización de tal forma que cada persona realizara una tarea sencilla. El modelo mecánico de organización nació como extensión lógica de esta concepción y convirtió al ejército de trabajadores agrícolas sin destrezas en trabajadores industriales semicapacitados.

El impacto de esta simple noción de organización fue tan grande que en una generación la capacidad para producir bienes y servicios sobrepasaba la capacidad acumulativa previa de la humanidad. La esencia del modelo de máquina de una organización es simple: una organización es un sistema sin mente, es decir, no tiene propósito en sí mismo. Es una herramienta con una función definida por el usuario, un

[2] Ibid.

instrumento para su dueño que lo usa en el logro de sus metas de generación de utilidades. El atributo importante de este modelo es la confiabilidad, y su criterio de desempeño es simple y eficiente. El principio de operación es que las partes no deben desviarse de un grupo de actividades ordenadas, eficientes, con posibilidad de control y predictibilidad en su operación. Las partes de un sistema mecánico sin mente, trabajando como un todo, no tienen opción. Su estructura no tiene la capacidad para reestructurarse a sí misma. El sistema funciona en forma reactiva y puede operar efectivamente sólo si su medio ambiente permanece estable o tiene poco efecto sobre de él.

3.1.2 Sistemas con una mente: una visión biológica

Las suposiciones que establecen los principios del modelo biológico de organización son sencillas: Una organización es considerada como un sistema vivo con una mente, justo como el ser humano con un propósito en sí mismo. Su propósito es inherentemente sobrevivir, con una estructura vulnerable de sistema abierto. Para sobrevivir, de acuerdo con la sabiduría convencional, los sentimientos biológicos tienen que desarrollarse, y para lograrlo deben explotar su ambiente y lograr un metabolismo positivo.

En el lenguaje organizacional, esto significa que la utilidad es el criterio más importante para medir el crecimiento y el éxito. Por lo tanto, en contraste con el modelo mecánico, en el cual la utilidad es un fin en sí mismo, en el modelo biológico la utilidad es sólo un medio para lograr un fin. La asociación de la utilidad con el crecimiento se considera un bien social, dado que proporciona utilidades tanto como la necesidad de aceptabilidad social.

Aunque los sistemas biológicos de una mente tienen posibilidad de selección, sus partes no la tienen. Operan con base en principios cibernéticos de sistemas homeostáticos, reaccionando de la misma forma que un termostato. De hecho, uno de los aspectos más característicos de los sistemas de una mente es que las partes no tienen muchas opciones para reaccionar y sólo lo hacen de maneras predefinidas a eventos en su medio ambiente. Por ejemplo, el corazón no puede decidir por sí mismo si quiere o no trabajar. No hay conciencia, no hay selección, no hay conflicto entre las partes. La operación de un sistema de una sola mente esta bajo el control del cerebro, la función ejecutiva que por medio de la red de comunicación recibe la información de muchos elementos sensoriales y aspectos de dirección que activan las partes relevantes del sistema. Se asume que un mal funcionamiento de un sistema de una mente se debe a la carencia de información o de ruido en el canal de comunicación. Por lo tanto, la respuesta percibida para la mayoría de los problemas es más información y mejor comunicación. No obstante, si las partes de un sistema desarrollan una conciencia y pueden realizar una selección, el sistema se enfrentará a un gran problema. Imaginemos por un momento que un termostato en la habitación desarrolla repentinamente una capacidad de albedrío por sí mismo; en este caso, podría recibir información acerca de la temperatura en el cuarto y decidir no actuar, sino permanecer pasivo. El resultado innegable será un caos en el sistema de aire acondicionado.

Cuando las partes tienen alternativas de selección, el control central se vuelve conflictivo, así como la habilidad para tratar con él. No obstante, tanto como el paternalismo es la cultura determinante, los imperativos de "el padre conoce lo mejor" o "no discutas y da la manzana a tu hermana" se convierten en una manera de manejar el conflicto. La mejor aproximación paternalista tiene como esencia un sistema de una mente y puede crear organizaciones poderosas. Los gigantes corporativos tales como Ford, Dupont, GM e IBM poseen mucho de los rasgos paternalistas.

3.1.3 Sistemas multimente: una visión sociocultural

Los sistemas multimente son ejemplificados por las organizaciones sociales. Una visión sociocultural considera a la organización como una asociación voluntaria de integrantes que tienen un propósito común y manifiestan una selección de fines y medios. Esto es una visión completa de un juego de pelota. El comportamiento del sistema cuyas partes reflejan una selección, no puede ser explicado mediante los modelos mecánicos o biológicos. Un sistema social tiene que ser entendido en sus propios términos[3].

La variable crítica aquí es el propósito. De acuerdo con Ackoff (1972), una entidad tiene un propósito que puede producir: 1) los mismos resultados en diferentes formas en el mismo ambiente, y 2) diferentes resultados en el mismo ambiente o en ambientes diferentes. Aunque la habilidad para tomar decisiones es necesaria para alcanzar el propósito pleno, no es suficiente. Una entidad que puede comportarse en forma diferente pero producir sólo un resultado en todos los ambientes, busca una meta y no un propósito. Los servomecanismos están orientados a las metas, a diferencia de las personas que se mueven mediante propósitos. Un sistema o una organización que busca propósitos es parte de un todo o propósito más completo, la sociedad. Al mismo tiempo, está integrada por individuos con propósitos. El resultado es una jerarquía de sistemas de propósitos en tres distintos niveles. Los tres niveles están interconectados con una solución óptima que no puede encontrarse en un nivel independiente de los otros dos; el principal desafío del sistema es alinear los intereses de las partes.[4]

En contraste con las máquinas, en las cuales la integración de las partes es un todo cohesivo, para las organizaciones sociales los problemas de integración son una lucha constante. La integración efectiva de sistemas de propósitos múltiples requiere llenar los propósitos de las partes, dependiendo de cómo satisface los requerimientos de sistemas más grandes, y viceversa. En un contexto más amplio, el propósito de una organización es servir a los objetivos de sus miembros siguiendo los propósitos de su medio ambiente.

Los elementos de los sistemas mecánicos son aglutinados con energía, pero los socioculturales están aglutinados con información. Los sistemas aglutinados con energía están gobernados en las relaciones entre sus miembros por las leyes de la física clásica. Las funciones predecibles y pasivas de las partes son un deber, hasta que alguna parte se

---

[3] Ibid.

[4] Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*, University of Pennsylvania, Nueva York NY, John Wiley & Sons, Inc. 1972.

descompone. Un automóvil tiene un cierto rendimiento en su conducción, dependiendo de la experiencia y destreza del conductor. Si un conductor decide chocar un auto contra una pared, el carro se impactará sin ninguna objeción. Por el contrario, cabalgar un caballo presenta una perspectiva diferente. El jinete y el caballo logran un cabalgar apropiado sólo cuando intercambian una serie de aspectos de información. El jinete y el caballo forman un sistema aglutinado con información, en el cual la guía y el control se logran mediante un acuerdo de segundo grado (basado en una percepción común), estableciendo un contrato psicológico.

Los miembros de una organización sociocultural se mantienen unidos por uno o más objetivos comunes que son planteamientos compartidos y buscados colectivamente. Los miembros comparten valores y son embebidos en su cultura. La cultura es el cemento que integra las partes en un todo cohesivo. Sin embargo, ya que las partes tienen mucho que decir a la organización como un todo, el consenso es esencial para alinear el sistema de múltiples mentes.

Entender la interdependencia entre variables requiere una manera de pensar diferente desde el análisis; requiere el pensamiento de sistemas. El pensamiento analítico y el de sistemas son distintos. El pensamiento analítico es un proceso de tres etapas; primero busca formar parte de lo que busca entender. Entonces intenta explicar el comportamiento de esas partes en forma separada. Finalmente, trata de agregar el entendimiento de las partes interrelacionadas en la explicación como un todo.

El pensamiento de sistemas usa un proceso diferente. Pone todo el sistema en contexto de un ambiente más grande del cual es parte y estudia el papel que cada parte juega en el todo integral. El enfoque analítico ha permanecido prácticamente intacto por casi 400 años, pero el pensamiento de sistemas ha empezado apenas, y tiene tres distintas generaciones de cambio. La primera generación del pensamiento de sistemas es la investigación de operaciones (IO), que tiene que ver con el desafío de la interdependencia en el contexto de sistemas de determinismo mecánico. La segunda generación del pensamiento de sistemas (cibernética y sistemas abiertos) tiene que ver con desafíos dobles de interdependencia y autoorganización (entropía negativa)[5] en el contexto de los sistemas vivientes. La tercera generación del pensamiento de sistemas (diseño) responde al triple desafío de interdependencia, auto organización y selección en el contexto de los sistemas socioculturales.

3.2 Los modelos competitivos

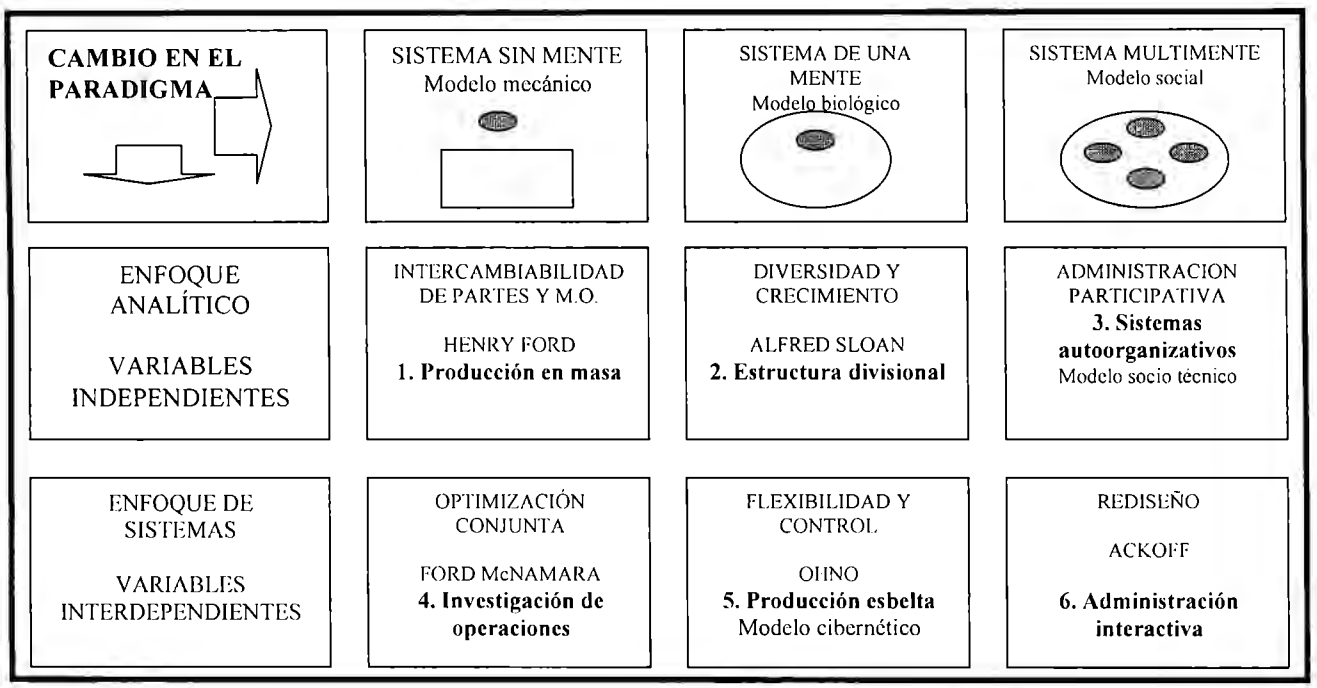
Cada uno de los modelos de juegos competitivos que se analizarán más adelante corresponde a uno de los paradigmas mostrados en la figura 3.2. Estos modelos

[5] Entropía es la medición de la aleatoriedad y desorden de los sistemas. De acuerdo con la segunda ley de la termodinámica, los sistemas cerrados tienden a incrementar su desorden a niveles más altos de entropía; en cambio, los sistemas vivientes abiertos muestran una tendencia opuesta, ya que ellos se mueven hacia la generación de entropía negativa.

competitivos han dominado la escena de la administración de la mayor parte del siglo pasado.

Por supuesto, cada modelo o paradigma tiene su propia forma de organización, y cada modo de organización, por virtud de sus requerimientos o especificaciones, crea su propia camarilla de miembros privilegiados. Estos miembros frecuentemente trasladan sus privilegios en influencia y poder. Mientras más elevado es el nivel de éxito en el modelo, más grande es el interés para continuar con el orden existente y presenta una mayor resistencia al cambio. Desafortunadamente, la incapacidad para cambiar un modelo anticuado de organización es tan trágica para la viabilidad de una corporación, como la consecuencia de perder el avance tecnológico para la viabilidad de una línea de productos.

Figura 3.2 Seis modelos competitivos.



Gharajedaghi, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999, pág.17.

A continuación se presenta un resumen de la descripción que Gharajedaghi hace de los seis modelos competitivos.[6]

1. Producción en masa: caracterizada por la intercambiabilidad de partes y de mano de obra, la producción en masa resultó directamente del modelo mecánico de organización. El éxito de Henry Ford en el diseño de un sistema de producción en masa cambió totalmente las reglas del juego. Se podían producir 6,000 automóviles en un día, mientras su competidor más cercano en Francia sólo alcanzaba 700 autos en un año. La capacidad de

[6] Gharajedaghi, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999, págs. 16 a 23.

producción se incrementó más de un orden de magnitud. En una generación se produjeron bienes y servicios que sobrepasaban la capacidad acumulada previa de la humanidad.

La efectividad de este modelo de organización en la producción de bienes y servicios creaba un cambio no sólo cuantitativo, sino también cualitativo en la naturaleza del problema en sí mismo. La cuestión preocupante fue no tanto cómo producir, sino cómo vender. Esto constituyó el despertar de la era de la mercadotecnia. Lo que emergió fue un ambiente con un conjunto de desafíos totalmente nuevos. Entre los más importantes estaba el cómo responder a una demanda cada vez mayor de aumentar la diversidad y variedad de productos, y cómo manejar el crecimiento en el tamaño y la complejidad.

Este desafío fue enorme aun para las mejores organizaciones con modelos mecánicos. El requerimiento era no desviarse en vista de las suposiciones de que la naturaleza humana se desvía, y colocar un alto énfasis en una estrecha supervisión para asegurar conformidad, confiabilidad y capacidad de predecir el comportamiento individual dentro de las organizaciones. Este énfasis delinea la habilidad en la creatividad de la organización y los límites a su respuesta para satisfacer el incremento en su demanda por la variedad y diversidad. Una reacción defensiva provocada por la insatisfacción de los consumidores implica una gran adherencia a las reglas previas y más rigidez, lo cual provoca un círculo vicioso.

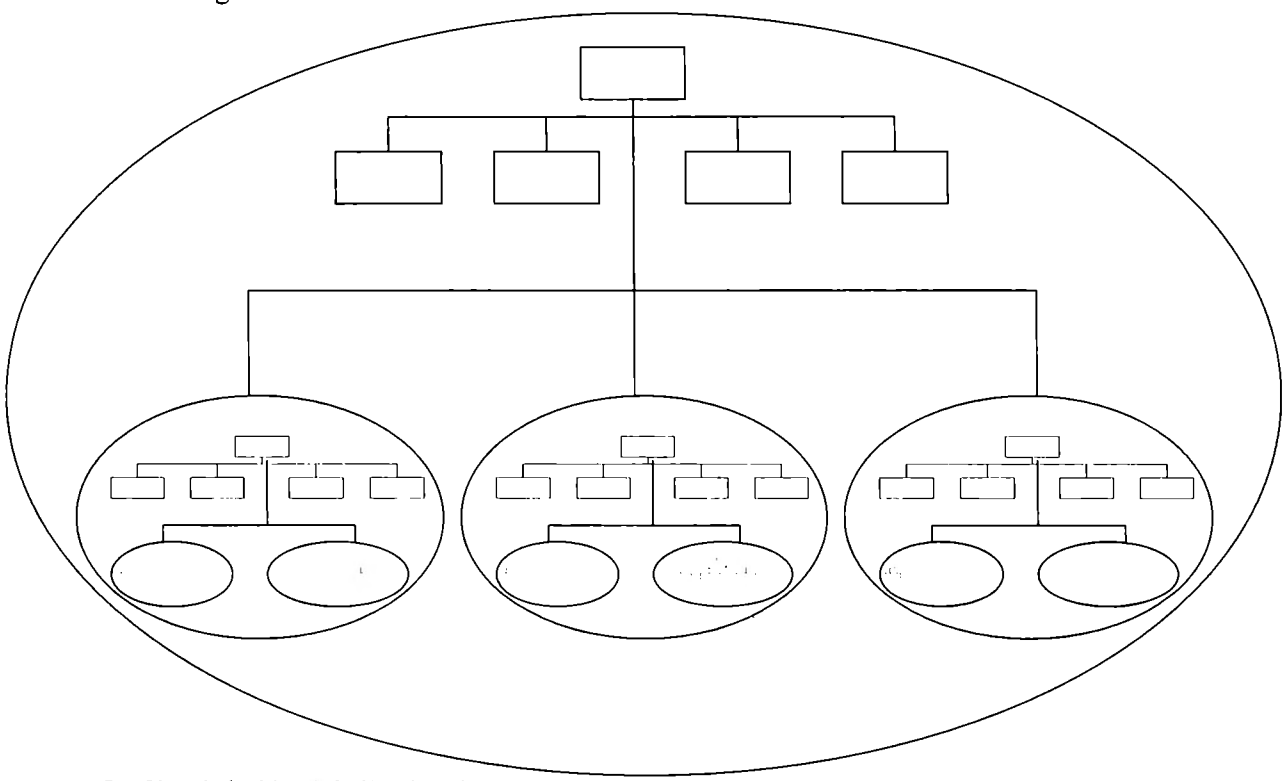
Por otra parte, el crecimiento en el tamaño tiende a reducir la eficiencia y la efectividad organizacional, porque se presenta una relación inversa entre el tamaño de la organización y la efectividad de su sistema de control. Las organizaciones grandes son forzadas hacia la descentralización. Pero este resultado es inconsciente con los principios de no desviarse y contar con unidad en el comando. Ningún conductor se atrevería a conducir un carro cuyas ruedas delanteras son autónomas, ya que perdería la posibilidad de controlarlo. En una organización que demanda un funcionamiento pasivo de las partes con un alto grado de compatibilidad y de predicción de su comportamiento, la descentralización conduce al caos y a la suboptimización. La mejor respuesta para la producción puede estar en conflicto con la mejor respuesta desde el punto de vista de mercadotecnia, y pueden entre ellas acordar no necesariamente la mejor respuesta para el personal de finanzas, pues se presentan desplazamiento de objetivos.

2. Estructura divisional: a diferencia de Henry Ford, Alfred Sloan en General Motors reconoció que el avance requerido para la competencia había cambiado de la habilidad para producir, a la habilidad para manejar el crecimiento y la diversificación. El uso del financiamiento público para generar el capital necesario para sostener el crecimiento, así como la capitalización en el modelo biológico emergente como vehículo estructural para el control, hicieron posible manejar el crecimiento y la diversidad.

El modelo de Sloan que, con pequeñas variaciones, constituyó las bases de los programas de maestría en administración de empresas, ha sido enseñado en las principales escuela de negocios norteamericanas. Operacionalmente, este modelo se construye básicamente en torno a dos conceptos: estructura divisional y predictibilidad, así como preparación de un modelo de planeación (véase la figura 3.3).

En su forma más simple, las corporaciones están divididas en dos partes distintas: oficinas corporativas y unidades operacionales. Las oficinas corporativas con una estructura funcional particular son el cerebro de la empresa, que monitorea su operación. Por otro lado, las unidades operativas son el cuerpo, el cual es independiente mediante una estructura semiautónoma; no tiene selección ni conciencia y reacciona sólo a las señales y órdenes que vienen del cerebro o a los eventos del medio ambiente. Idealmente, una unidad operativa es un robot programado con un conjunto de procedimientos predefinidos por las unidades funcionales de las oficinas corporativas, para realizar sus tareas sin ninguna desviación.

Figura 3.3 Estructura divisional.



De Gharajedaghi J. (1999), pág. 19.

Las réplicas del modelo operativo o divisiones del producto se crean conforme se van necesitando, para producir un producto o servicio dado y venderlo dentro de un mercado específico. La principal responsabilidad de los grupos es estar de acuerdo. No obstante, se les solicita efectuar pronósticos de la demanda de sus productos y ajustar su capacidad para producir de acuerdo con ellos. Por lo tanto, el concepto central de predecir y preparar domina el proceso administrativo y los complementos de la estructura divisional en la consecución de las funciones esenciales de crecimiento y estabilidad.

El ambiente posterior a la Segunda Guerra Mundial, con su estabilidad y predictibilidad, proveía una condición ideal para que prosperaran las organizaciones basadas en divisiones. No obstante su muy exitoso desempeño, nuevamente el juego

cambió. El modo divisional de las organizaciones, a pesar de su éxito incuestionable, se enfrentó a dos desafíos sin precedentes:

1. La implantación de nuevo conocimiento en respuesta a un acortamiento de los ciclos de vida de los productos.
2. La realidad de la presencia de arreglos multimente o entendimiento de las implicaciones de la selección y, por lo tanto, del conflicto entre los miembros de la organización.

Como resultado de las actividades de investigación y desarrollo (I y D), su generación de conocimiento, originó un mayor dinamismo tecnológico y comercial, con rediseño periódico de productos y procesos, así como redefinición de mercados. Pero estas nuevas funciones eran incompatibles con el modo de organización existente ya que dificultaban la actualización de los productos. El éxito de la estructura divisional ha ligado las divisiones a un ciclo de vida sencillo del producto. La división, entonces, como un producto, experimenta periodos de incertidumbre, crecimiento, maduración y declinación.

La estructura divisional finalmente fue desafiada en dos diferentes frentes: la administración participativa y el sistema esbelto de producción. Ambos fueron emergiendo alternativamente, como una base alternativa de nuevos juegos competitivos.

3. Administración participativa: este modelo se basa en sistemas autoorganizativos. La generación y distribución sin precedente de conocimiento y riqueza, resultado de niveles más altos de selección, cambiaron la naturaleza de los arreglos sociales y el comportamiento individual en Norteamérica, pero la estimulación de la selección con resultados de una mayor sofisticación en las interacciones sociales proveía un doble peligro para el modelo de pensamiento biológico. No sólo hicieron que las organizaciones concebidas como sistemas de una sola mente fueran más difíciles de manejar, también hicieron que fueran más vulnerables a la acción competitiva. Los miembros de una organización, a diferencia de las partes de un ser biológico, no reaccionan pasivamente a la información que reciben. Por ejemplo, Japón, una sociedad industrializada, con una cultura paternalista fuerte, se aproxima a un sistema de una sola mente. Por lo tanto, ha sido capaz de capitalizar más efectivamente la fortaleza del modo biológico de organización.

En una cultura fuertemente paternalista, el conflicto puede ser resuelto mediante la intervención de una figura paterna fuerte, pero la realidad de los sistemas sociales multimente es fundamentalmente diferente. Los miembros de una sociedad que ha superado la seguridad unificando la red de cultura paternalista presentan una opción, pero debe pagarse un precio por esta transformación, especialmente en términos de inseguridad y nivel de conflicto. Los actores propositivos, individualmente o en grupo, generan niveles sin precedentes de conflicto entre ellos en el proceso de hacer compatibles sus fines y medios.

La corporación norteamericana, de acuerdo con Gharajedaghi J., tiene limitaciones para abordar en forma efectiva las diferencias entre sus miembros con comportamientos propositivos. Por lo cual, no es sorprendente que una parte significativa de su energía se pierda en conflictos. La frustración asociada con los niveles excesivos de conflicto refuerza

la incapacidad para cambiar la organización. Los miembros incrementan el comportamiento independiente y su intervención en la administración con la justificación del empoderamiento ejerciendo su autoridad y responsabilidad. Nadie parece manejarse en forma integrada. Los sentimientos de impotencia y alienación se presentan comúnmente[7].

4. Investigación de operaciones o de optimización conjunta. El éxito de los primeros grupos de investigación de operaciones creados por Ackoff y Churchman en el Instituto de Tecnología de Case, que tenían que ver con el desafío de la interdependencia, generó la difusión de programas de investigación de operaciones (IO) en la mayoría de las universidades norteamericanas. Pero los primeros que lograron plena aplicación en las corporaciones norteamericanas fueron los de Ford, cuando McNamara se movió del Departamento de Defensa a dicha corporación.

La esencia de este esfuerzo fue usar modelos matemáticos para encontrar soluciones óptimas a una serie de variables interdependientes. No obstante, las suposiciones que tienen que ver con la naturaleza de la organización permanecen con modelos mecánicos. Otro aspecto que contribuyó a la difusión del pensamiento de sistemas fue la dinámica de sistemas desarrollada por Forrester en el MIT.

5. Sistemas de producción esbelta o de flexibilidad y control. El uso comercial efectivo de la investigación organizada que evolucionó durante la Segunda Guerra Mundial aceleró el papel del desarrollo de productos, dando un crecimiento a la nueva era marcada por el rápido cambio tecnológico. La impredecibilidad asociada con la alta tasa de cambio erosionó la utilidad del concepto núcleo.

La era de investigación y desarrollo (I y D) ha generado una explosión de nuevo conocimiento. Este conocimiento, cuando se aplica con éxito, cambia radicalmente el juego competitivo. La nueva generación de ganadores fue la que tuvo la habilidad para crear su propio futuro, influenciando su medio ambiente.

El nombre del juego se convirtió en flexibilidad y control con un acortado tiempo para la mercadotecnia de los nuevos productos, incrementando la diferenciación producto mercado, mejorando el desempeño precio calidad de los resultados, y dando más y más con menos y menos.

Este juego emergió lenta pero efectivamente en Japón, cuando el señor Ohno, jefe de ingeniería de Toyota, creó el sistema de producción esbelta, mediante la aplicación del pensamiento de sistemas en el contexto biológico. Usando los principios de la cibernética, fue capaz de disminuir el punto de equilibrio en un orden de magnitud y elevar el juego competitivo a niveles increíblemente más altos. En este juego, la flexibilidad y el control se convierten en la base para la competencia.

---

[7] Ibid, pág. 20.

El grado en el que el poder ha pasado desde la cúpula directiva hasta el estrato inferior de la organización está simbolizado en el famoso cordón ubicado en cada estación de trabajo de la planta de armado de Takaoka de Toyota, que permite al operario individual detener toda la línea de ensamblado si detecta un problema en el proceso de producción. Este tipo de autoridad ya no se puede implantar en un entorno con un historial de relaciones conflictivas entre el sector patronal y el sector laboral. Es decir que la fábrica post-fordista exige un nivel de confianza mucho más elevado y un capital social mayor que el lugar de trabajo taylorista, con sus normas clásicas detalladas.

6. Administración interactiva: el enfoque de diseño. El diseño de sistemas, al presente, representa el último capítulo en la evolución del pensamiento de sistemas; en Rediseñando el futuro (1974), Ackoff argumentó que los sistemas sociales propositivos son capaces de recrear su futuro, y lo hacen rediseñándose ellos mismos. Ackoff propone entonces una metodología de diseño por medio de la cual los accionistas de un sistema multimente participativo diseñan su futuro deseado en forma colectiva, mediante aproximaciones colectivas.

3.3 Cultura, confianza y modelos organizacionales

Las sociedades industriales modernas han creado una amplia estructura legal para la organización económica y una extensa gama de figuras jurídicas, desde la propiedad individual hasta las grandes empresas multinacionales, cuyas acciones se cotizan en bolsa. Este sistema moderno, de contratación y legislación, se ha creado precisamente para obviar la necesidad de que los integrantes de una sociedad comercial confíen unos en otros.

Aun cuando los derechos de propiedad y otras instituciones económicas modernas resultaron necesarios para la creación de la empresa moderna, a menudo no tomamos en cuenta que ésta descansa sobre una sólida base de hábitos culturales y sociales, que con demasiada frecuencia se dan por sentados. Las instituciones modernas son necesarias, pero no constituyen una condición suficiente para la prosperidad y el bienestar social que debieran asegurar. Si se pretende que estas instituciones funcionen de manera adecuada, tienen que ir acompañadas necesariamente de determinados hábitos sociales y costumbres tradicionales. Un contrato permite que extraños, entre los cuales no existe ninguna base de confianza, puedan trabajar unos con otros, pero el proceso funciona de forma mucho más eficiente si existe dicha confianza. Las figuras legales pueden permitir la colaboración entre individuos no relacionados entre sí, pero la agilidad de ese accionar en conjunto depende del grado de cooperación existente.[8]

El tema de la sociabilidad espontánea es de particular importancia, porque no podemos dar por sentados esos antiguos hábitos y costumbres éticos. Una sociedad civil rica y compleja no surge en forma inevitable y automática a partir de la lógica de la industrialización avanzada. Al contrario, países de alto nivel de confianza como Japón,

[8] Fukuyama, F. *Confianza (Trust), Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996. pág.173.

Alemania y Estados Unidos se convirtieron en líderes del poder industrial en gran medida debido a que tenían un capital social sano y una buena sociabilidad espontánea.[9]

Las sociedades de elevado nivel de confianza, como Japón, Alemania y Estados Unidos, con una inclinación por la socialización espontánea y un importante estrato de asociaciones intermedias, comparten más elementos entre sí en comparación con sociedades más apegadas a la familia, como Taiwán, Italia y Francia.[10]

3.3.1 Empresas familiares

Casi todos los esfuerzos económicos comienzan en la forma de una empresa familiar, es decir, la empresa es propiedad de una familia y es manejada por ésta. La unidad básica de cohesión social sirve también como unidad básica para la empresa económica: el trabajo se divide entre los esposos, los hijos, los parientes políticos, y así se va extendiendo sucesivamente, según la cultura, hacia círculos de parentesco cada vez más amplios.[11]

A medida que una empresa familiar va aumentando de tamaño, su creciente escala por lo general excede la capacidad operativa de una sola familia. Lo primero que desaparece del ámbito familiar es la gestión gerencial: una familia, por grande que sea, y por capaces y bien instruidos que sean sus integrantes, sólo puede llegar a tener una cantidad limitada de hijos, hijas, esposos o hermanos lo bastante competentes como para supervisar las diversas partes de una empresa que se va ramificando a pasos acelerados.

La propiedad familiar suele persistir durante más tiempo, pues el crecimiento a menudo requiere también más capital del que puede proveer una sola familia. El control familiar se va diluyendo, primero a través de los prestamos bancarios, que proporcionan a los acreedores un cierto derecho a opinar sobre el manejo del negocio, y luego a través de la oferta de acciones. En muchos casos, cuando sus acciones son adquiridas por inversionistas externos, la familia se va o es expulsada de la empresa que ha fundado; a veces, la familia se va desintegrando sola, como resultado de celos, disputas o competencia, cosa que ha sucedido en innumerables ocasiones.[12]

Al llegar a este punto crítico, la familia se enfrenta a dos opciones: tratar de retener el control de su empresa, lo cual a menudo es equivalente a decidir seguir dentro de una dimensión limitada, o dejar de controlar su empresa y convertirse en inversionistas pasivos, en cuyo caso la empresa comienza a institucionalizarse; la estructura muchas veces creada adhoc encargada de la toma de decisiones de la familia, cede su lugar a un organigrama formal, con líneas de autoridad estructuradas.

---

[9] Ibid pág. 174.
[10] Véase el anexo A.4, Diferencias culturales entre países.
[11] Fukuyama, F. *Confianza (Trust), Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996. pág. 85.
[12] Ibid, pág. 86

Durante décadas, los sociólogos creyeron que existía un camino natural de desarrollo que conducía de la empresa familiar, basada en la reciprocidad, hacia la corporación moderna, dirigida por una gerencia impersonal y apoyada en la legislación contractual y de propiedad, y que incluso era necesario debilitar los vínculos familiares para que pudieran producirse la institucionalización y el progreso económico de la empresa.

3.3.2 Grandes corporaciones

El origen de las grandes corporaciones fuertemente integradas de manera vertical está basado en el hecho de que es muy costoso contratar bienes o servicios con individuos que uno no conoce bien, o en quienes no se confía. Por lo tanto, las empresas comprobaron que era mucho más económico incorporar a estos terceros a su propia organización donde tenían la posibilidad de supervisarlos en forma directa.

Sin la confianza, existe la motivación para integrarse verticalmente, incorporando actividades al seno de la empresa y controlando las jerarquías, es decir, la capacidad de una empresa para pasar de grandes estructuras jerárquicas a redes flexibles de empresas más pequeñas dependerá del grado de confianza y del capital social existente en la sociedad. Una sociedad de alto nivel de confianza, como la japonesa, ha creado redes mucho antes de que la revolución de la información se pusiera en marcha. En cambio, una sociedad de bajo nivel de confianza difícilmente será capaz de aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología de la información.[13]

El tamaño de una empresa sí afecta a los sectores de la economía global en los que una nación puede participar; a la larga, puede afectar su competitividad general. Las pequeñas empresas están relacionadas con la producción de bienes que requieren, comparativamente, mucha mano de obra y que están destinados a mercados que cambian con gran rapidez, como por ejemplo, confecciones, textiles, plásticos, componentes electrónicos y muebles. Por el contrario, las grandes empresas son necesarias para manejar procesos de producción complejos que requieren grandes sumas de capital, como la industria de semiconductores o la industria automotriz.

La participación del sector estatal varía enormemente de acuerdo con la cultura. En culturas familiares como la china o la italiana, la intervención del Estado es, a menudo, la única vía por la cual una nación puede llegar a desarrollar industrias de gran escala, y es, por lo tanto, relativamente importante si el país quiere participar en sectores económicos globales que exigen gran escala. Por otro lado, las sociedades con un alto grado de confianza y un alto grado de capital social, como Japón y Alemania, pueden crear organizaciones muy grandes sin apoyo estatal. Es decir, no existe una receta para determinar el nivel de participación del Estado, y su necesidad de intervención dependerá,

---

[13] Véase: Castells, M. *La Era de la Información, La sociedad Red*, DF., México, Editorial Siglo XXI *La Era de la Información, La sociedad Red*, DF., México, Editorial Siglo XXI, 1999.

en gran medida, de la cultura en particular y de la estructura social de la sociedad que gobierna.[14]

3.3.3 Redes de negocios

En el siglo XXI, la sociedad de la información ofrece oportunidades extraordinarias, pero también presenta desafíos y amenazas enormes, con sus consecuentes sentimientos de incertidumbre y ansiedad, que nos obligan a reaccionar en forma proactiva.

Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para ayudar a superar desafíos sociales, económicos e incluso ecológicos. Pueden abreviar las distancias y tiempos gracias al teletrabajo, a las telecompras o a los servicios médicos a distancia. También promueven el aprendizaje a lo largo de la vida, al permitir que la educación sea más fácilmente individualizada y accesible. En la actualidad, la riqueza global de conocimiento acumulado se duplica cada cinco años, y se ha transformando en un importante factor de la producción.[15]

Las transformaciones culturales han dado origen a un nuevo paradigma de organización diametralmente opuesto a las estructuras piramidales, burocráticas y jerarquizadas que predominaron en el pasado, mientras que su imagen se expande en forma de redes sin fronteras para enlazar cualquier aspecto de la vida económica y social. Toda organización no es más que un conjunto de personas reunidas para satisfacer un interés común. Las sociedades actuales, complejas, pluralistas y abiertas, caracterizadas por la diferenciación y por su multiplicidad de opciones, son sociedades de organizaciones. Un rasgo común a la transformación de los valores que estamos viviendo en nuestro tiempo se refiere al aprecio de la flexibilidad como característica de toda clase de organizaciones económicas y sociales, así como de formas de comportamiento y de vida. Éste es uno de los muchos rasgos de la sensibilidad prevaleciente en la modernidad.[16]

Docentes en ciencias de la administración, consultores empresariales y gurús en la tecnología informática han hecho hincapié en las virtudes de las empresas descentralizadas, y algunos afirman que, en el siglo XXI, la gran corporación jerárquica será reemplazada por una forma totalmente diferente de organización, la red.[17]

Existe abundante literatura acerca del surgimiento de la red como forma de organización, de acuerdo con Cebrián. De ella se dice que se adecua mejor al desarrollo de la tecnología que las grandes organizaciones jerárquicas. El advenimiento de la tecnología informática barata y ubicua debería reducir los costos de transacción en una relación de

---

[14] Fukuyama, F. *Confianza (Trust), Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996.

[15] Cebrián, Juan L. *La red: Cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación*. Madrid, España, Editorial Taurus, 1998, pág. 8.

[16] Kliksberg, B. y Tomassini L. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2000, pág. 95.

[17] Fukuyama, F. *La gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000.

mercado y, en consecuencia, reducir el incentivo para la creación de jerarquías gerenciales. Se ha considerado la aparición de Internet no sólo como una sutil y novedosa tecnología de comunicación, sino como el acontecimiento precursor de una forma de organización no jerárquica, adaptada especialmente a los requerimientos de un mundo económico complejo y con alto grado de uso de la información.

Gran parte de la literatura predominante sobre el tema muestra el cambio que se está produciendo en cuanto a la organización formal, en donde la pirámide se está delaminando (quitando capas intermedias) aplanando la estructura, es decir, cambiando la cantidad de niveles gerenciales existentes entre la cumbre y la base.

Si consideramos la red no como un tipo de organización formal sino como capital social, tendremos una visión mucho más clara de cuál es en realidad su función económica. De acuerdo con este punto de vista, una red es una relación moral de confianza: una red es un grupo de agentes individuales que comparten más normas o valores informales de los necesarios para las transacciones comunes de mercado.[18]

La confianza no reside en los circuitos integrados o en los cables de fibra óptica, aun cuando permitan el intercambio de información. La confianza no se puede reducir simplemente a información. Una empresa virtual puede recibir, a través de los cables de su red, abundante información con relación a proveedores y contratistas, pero si todos son tramposos y utilizan el fraude de manera permanente, tratar con ellos seguirá siendo un proceso costoso que implicará contratos complejos y largos procesos de coerción para lograr el cumplimiento deseado.[19]

El intercambio económico puede tener lugar entre individuos que no se conocen o no simpatizan, o que hablan idiomas diferentes; incluso puede producirse en forma anónima, entre agentes que nunca conocerán sus identidades mutuas. El intercambio que se realiza entre los miembros de una red es distinto; las normas compartidas les dan un propósito de categoría superior, que distorsiona la simple relación de mercado, de ahí que los miembros de una misma familia, de un club o de una asociación étnica, al compartir ciertas normas, no interactúan unos con otros de la misma manera en que lo hacen los individuos anónimos que se encuentran en el mercado. A pesar de que pueden esperar ventajas individuales en el largo plazo, el intercambio no es simultáneo y no depende de un cuidadoso cálculo de la relación costo beneficio, como sucede en una transacción comercial.

3.3.4 Diferencias entre la red y los modelos jerárquicos

Algunos visionarios plantean que estamos al borde de un gran desplazamiento general de la jerarquía autoritaria hacia las redes y otras estructuras de poder fuertemente democratizadas. De acuerdo con ello, las redes se irán haciendo más importantes en el

---

[18] Fukuyama, F. *La gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, España, Atlántida, 2000, pág. 263.

[19] Ibid.

mundo tecnológico del futuro; sin embargo, se debe admitir que existen por lo menos tres razones por las cuales, en un futuro previsible, la jerarquía seguirá siendo una parte necesaria de la organización:[20]

1. No se puede dar por sentada la existencia de redes y su capital social subyacente; donde no existan, la jerarquía será con toda probabilidad la única forma de organización posible.
2. La jerarquía es a menudo funcionalmente necesaria para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos.
3. A la gente le gusta por naturaleza organizarse en forma jerárquica.[21]

De acuerdo con Fukuyama, un importante argumento por el que parece difícil que la jerarquía como característica organizativa desaparezca de las organizaciones modernas, al menos por un tiempo previsible, es que al ser humano le agrada "por naturaleza" organizarse en forma jerárquica; para decirlo con mayor precisión, quienes se ubican en la parte superior de la pirámide encuentran que la satisfacción que les brinda el reconocimiento por su estatus social es tan grande que, como fuente de felicidad, a menudo tiene mayor peso que el dinero y las riquezas materiales. Lo que más le desagrada a la gente no es la jerarquía como principio, sino las jerarquías en las que termina por ser parte del nivel más bajo.

Entre los seres humanos, la búsqueda de estatus está incorporada en forma similar en el sistema emocional. El deseo de ser reconocido por la posición alcanzada produce una sensación de orgullo cuando se es reconocido y se tiene un elevado estatus, mientras que el reconocimiento insuficiente genera malestar, ira y envidia; las emociones son inherentemente sociales: cuando uno experimenta ira frente a la falta de reconocimiento, no se desea un objeto material exterior al propio cuerpo; lo que se desea es la evidencia de un estado mental, el reconocimiento por parte de la conciencia subjetiva del otro.

Los empleados con salario más alto son recompensados en parte con símbolos de estatus, como una oficina con grande ventanal, estacionamiento en un lugar de privilegio o un letrero en la puerta con el nombre y título, mientras que los trabajadores en las escalas inferiores son compensados sólo con dinero por su falta de estatus.

Una vez que el ser humano comienza a buscar estatus en lugar de bienes, se involucra en un juego de suma cero (es decir, suma de pérdidas y ganancias igual a cero), en vez de uno de suma positivo. Vale decir que un alto nivel de estatus se puede lograr sólo a expensas de otro. En las competencias de suma cero, muchos de los remedios tradicionales de la economía neoclásica, como la competencia de mercados no regulada, dejan de funcionar.

La red se basa en normas informales compartidas y no en una relación formal de autoridad establecida. Así entendida, una red puede coexistir con una jerarquía formal (los

---

[20] Castells, M. *La Era de la Información, Economía, sociedad y cultura*, DF, México, Siglo XXI, Vol. III 1999.
[21] Ibid.

integrantes de una jerarquía formal no necesitan compartir normas ni valores más allá de los contratos salariales que definen su pertenencia).

Sin embargo, una organización formal puede tener superpuestas redes informales de distintos tipos. Cuando las redes informales se superponen a las organizaciones formales, los resultados no son siempre benéficos y de hecho pueden convertirse en una fuente considerable de disfuncionalidad organizativa, como las redes del amiguismo y la protección, que resultan un problema para las organizaciones. Cuando un jefe no está dispuesto a despedir a un subordinado incompetente porque es su protegido, amigo personal o amante, la reciprocidad de la red se convierte en una clara desventaja para la organización.

Los intereses individuales y los de la organización suelen encontrarse en conflicto directo. Un ejecutivo del nivel gerencial medio que descubra una nueva aplicación de la tecnología informática o que desarrolle un nuevo plan para aplanar la estructura gerencial, que eliminaría su propia posición, no tendrá un incentivo para implantar su descubrimiento o desarrollo. En otros casos resulta difícil medir el rendimiento de un trabajador, como en el caso de un terapeuta que trata a su paciente, o de un artista que crea un cuadro. El costo de monitorear el desempeño individual para determinar incentivos individualizados es prohibitivo.

La formalidad de las jerarquías también crea problemas en el manejo de la información compleja. Por lo general, de acuerdo con Cebrián, la administración a través de un sistema de jerarquías implica la creación de un sistema de normas formales y de procedimientos operativos estandarizados, es decir, la esencia de la burocracia. Las normas formales se toman problemáticas cuando hay que tomar decisiones sobre la base de la información compleja o difícil de medir y de evaluar. Las redes informales son importantes cuando universidades o empresas tienen que contratar personal altamente calificado, cuya capacidad y nivel de desempeño es mucho más difícil de definir en términos formales.

La necesidad de un intercambio informal basado en normas se va haciendo más importante a medida que los bienes y servicios intercambiados se toman más complejos y difíciles de evaluar y diferenciar. La creciente importancia del capital social se puede observar, por ejemplo, en el cambio de una manufactura de bajo grado de confianza a una de alto grado de confianza, como veremos a continuación:

3.3.5 Diferencias entre la producción de bajo grado y de alto grado de confianza

El lugar de trabajo de principios del siglo XX, cuyo ejemplo típico fue la planta productiva de Henry Ford, consistía en una organización jerárquica caracterizada por un alto grado de formalidad. Es decir, había una marcada división del trabajo, dispuesta y controlada a través de una autoridad centralizada, y una clara burocracia que fijaba una gran cantidad de normas formales acerca de cómo debían comportarse los individuos en la organización. Los principios de administración científica de Taylor contenían la premisa

implícita de que la autoridad administrativa permitía una economía de escala y más eficiencia si estaba dividida en jerarquías.[22]

Este tipo de sistemas no requería confianza ni capital social, ni normas sociales informales: cada trabajador sabía dónde pararse, cómo mover sus brazos y piernas y cuándo tomarse un descanso, y no se esperaba de su parte el menor grado de creatividad o criterio propio. Eran motivados por incentivos puramente individualistas, ya fueran recompensas o castigos, y eran fácilmente intercambiables en las otras líneas.

El taylorismo fue un medio eficaz, y quizás el único, para coordinar las actividades de una fuerza laboral industrial de bajo nivel de capacitación. Durante las dos primeras décadas del siglo XX, la mitad de los operarios de Ford eran inmigrantes que no hablaban inglés, e incluso hasta la década de 1950 el 80% de los trabajadores de cuello azul no tenía educación secundaria.[23]

La transición de una organización taylorista jerárquica a una organización plana o en forma de red de alta confianza implica transferir la coordinación de las normas burocráticas formales a las normas sociales informales. La autoridad no desaparece en una organización plana o en forma de red; por el contrario, es internalizada en forma tal que permite autoorganización y autoadministración. Una fábrica con una estructura basada en estaciones de trabajo, a cargo de un equipo multifuncional, o que opera en un sistema "justo a tiempo" (JIT), es un ejemplo de organización plana, post-fordista. En términos de autoridad formal, muchas funciones que antes estaban asignadas al nivel gerencial medio ahora son asumidas por operarios en la línea de armado. En la misma área de producción fabril, junto a los obreros que en ella se desempeñan, trabajan los que administran la planificación del día a día, la puesta en marcha y calibración de las máquinas, la disciplina laboral y el control de calidad.

3.4 Conclusiones y observaciones del capítulo III:

En este capítulo se han revisado los modelos competitivos más característicos, de acuerdo con el pensamiento de sistemas. Conocer su existencia permite visualizar la gama de posibilidades competitivas existentes en la actualidad. Algunos de los aspectos más importantes presentados son:

1. Ante las condiciones de competencia existentes, las organizaciones empresariales han estado evolucionando y sufriendo una constante transformación de sus características operativas, en la búsqueda de la mejora de su desempeño competitivo.

2. Las organizaciones definidas como conjuntos de personas interrelacionadas que buscan alcanzar ciertas finalidades, se pueden entender y predecir mejor si son asociadas a modelos que reflejen sus principales características operativas.

---

[22] Ibid, pág.271.

[23] Gharajedaghi, J. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999.

3. La visión de sistemas es muy importante para el análisis de organizaciones ya que permite una observación integral de las interrelaciones entre sus distintas partes y de sus influencias mutuas en las condiciones operativas.

4. Los modelos básicos de evolución operativa de las organizaciones son:

   - **Mecánico, sin mente**. Es el más sencillo, los elementos que lo integran se comportan en forma independiente, operan basándose en actividades sencillas, en forma rígida y con pocas posibilidades de adaptación.
   - **Biológico, una mente.** Los elementos tienen posibilidades de adaptación y autoregulación de su comportamiento mediante principios de homeostasis.
   - **Sociocultural.** Los elementos tienen opciones y capacidades de selección, deben estar coordinados fuertemente a través de información. Entre los elementos existe interdependencia y posibilidad de ajuste en el comportamiento, dentro de lineamientos establecidos, para maximizar los resultados de todo el sistema.

5. Una organización de modelo mecánico, no puede evolucionar directamente a una de tipo sociocultural, requiere una enorme tarea transformadora de las características culturales y capacidades de los individuos, así como de sus interrelaciones, es decir de la estructura de la organización. El refinamiento y mejoramiento operativo de las organizaciones que buscan mejores características productivas y mayor competitividad, requiere de la sofisticación y mejoramiento en las habilidades y comportamiento de sus elementos humanos, así como de la superación en sus recursos tecnológicos y administrativos.

6. En la globalización, las organizaciones tienen exigencias competitivas en el ambiente que las impulsan a operar incrementando su nivel de sofisticación, con modelos tales como administración participativa, producción esbelta o administración interactiva. Sin embargo las implicaciones culturales son considerables, ya que cambian por completo el tipo de interacciones, así como sus exigencias, pues se requiere un mayor grado de cohesión cultural, compartiendo normas y valores predefinidos.

7. Los desarrollos tecnológicos en sistemas de información, han permitido la aparición de redes de negocios, con estructuras organizacionales diametralmente opuestas a las estructuras piramidales, burocráticas y jerarquizadas que predominaron en el pasado. Sin embargo, su amplia difusión y utilización para la realización de transacciones económicas, requiere de ambientes donde los individuos compartan normas, valores y actitudes de honestidad y cooperación que conduzcan a climas de confianza y capital social.

Todo lo anterior brinda un marco de referencia general para ubicar las características de la cultura productiva mexicana, primero en estudios internacionales capítulo IV y posteriormente capítulo V en los estudios nacionales.

Capítulo IV Ubicación de México en Estudios Interculturales

El propósito de este capítulo es obtener una visión panorámica de las diferencias relativas entre culturas ubicando la posición particular de México. Para alcanzar este fin, se utilizan básicamente tres estudios interculturales y se complementan con algunos otros. Se describen brevemente al inicio el tipo de dimensiones de comparación que permiten entender las diferencias entre las culturas de los países, así como las ideas e implicaciones generales de su conceptualización.

Las posiciones culturales relativas, están basadas en planteamientos y supuestos que se concretaron en forma de preguntas y fueron aplicadas a los entrevistados. Posteriormente, en el procesamiento, fueron calificadas por los investigadores y evaluadas en forma relativa. Evidentemente, para entender la posición relativa de las culturas, la metrología de las posiciones culturales de los países puede requerir una mayor explicación. Para tal fin, en el Anexo A, se presenta información más detallada que ampliará la descripción de cada uno de los estudios interculturales, misma que se recomienda consultar si se desea una mayor profundización.

Los tres estudios para la ubicación de México son complementarios, tanto en el tiempo como en la cobertura de las dimensiones de análisis, como se puede observar a continuación:

1) **Geert Hofstede:** Es el estudio intercultural más amplio, ya que cubrió 53 países y 3 regiones y generó una amplia base de datos que incluyó cerca de 116,000 cuestionarios aplicados a empleados de IBM en los países que contaban con sucursales de esta empresa. Esta investigación consideró cuatro dimensiones de análisis. Se realizó en la década de 1970, se publicó en la década de 1980 y ha tenido algunas actualizaciones.

2) **Fons Trompenaars:** Desarrollado a finales de la década de 1980, se publicó en 1993; es reciente y cuenta con una base de datos de cerca de 50,000 cuestionarios aplicados en 47 países. Tiene siete dimensiones de análisis.[1]

3) **Estudio Globe**: Se realizó en 64 países (10 de América Latina, incluyendo a México) y considera nueve dimensiones de cultura. Es el estudio más reciente y formó una organización que continúa investigando. Los resultados incluidos se publicaron en 1998.[2]

A continuación se presentan las dimensiones de comparación de Hofstede para ubicar las diferencias:

---

[1] Trompenaars, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY, 1993.
[2] House, Robet J. *Cultural Influences on Leadership and Organizations*: Project Globe. http://<www.ucalgary.ca.

4.1 Dimensiones de Geert Hofstede

Las dimensiones de la cultura consideradas por Geert Hofstede fueron originalmente las siguientes:[3]

1. **Distancia al poder**. Relación de los subordinados con la autoridad.
2. **Colectivismo/individualismo**. Relación entre el individuo y el grupo.
3. **Masculinidad/feminidad.** Agresividad y el papel del género en la sociedad.
4. **Aversión a la incertidumbre.** Necesidad de estructura.

A continuación se revisan sus planteamientos, elaboración de índices y resultados, y en el anexo A.1 se proporciona información complementaria sobre las preguntas y respuestas de los cuestionarios, los índices y algunas de las principales implicaciones en las organizaciones.

4.1.1 **Distancia al poder**

El concepto de distancia al poder refleja la relación de interdependencia entre jefe y subordinado. En países con pequeña distancia al poder existe una dependencia limitada de los subordinados hacia los jefes y una preferencia por el estilo consultivo. La distancia emocional entre ellos es relativamente pequeña: si los subordinados no están de acuerdo en algún aspecto, con frecuencia están dispuestos a cuestionar e incluso a contradecir a sus jefes. En países con grandes distancias al poder hay una considerable dependencia y actitud de sumisión de los subordinados hacia sus jefes. Los subordinados prefirieren jefes autoritarios o paternalistas. En estos países hay un patrón de polarización entre la dependencia y la contradependencia. En éstos casos, los subordinados nunca contradirán a sus jefes.

Por lo tanto, una gran distancia al poder puede definirse como la extensión en la que los miembros menos poderosos de una organización obedecen y aceptan que el poder se distribuya en forma desigual y jerárquica.

Cuando existe una baja distancia al poder, los empleados muestran una alta participación y prefieren un jefe que actúe consultivamente en la toma de decisiones.

Los proyectos de investigación comparativa sobre liderazgo de un país a otro muestran que las diferencias observadas existen tanto en las mentes de los líderes como en las de sus seguidores, pero las respuestas proporcionadas por los seguidores son una evaluación más precisa de la situación del liderazgo, ya que de acuerdo con Hofstede,

---

[3] Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. En un estudio posterior Hofstede consideró una 5ª dimensión, pero no incluyó a México, por lo cual dicha dimensión no se incluye en este capítulo; ver Franke, Hofstede, Bond. "Cultural Roots of Economic Performance: A research Note", *Strategic Management Journal*, V-12, 165-173, 1991.

somos mejores observadores del desempeño del liderazgo de nuestros jefes que de nosotros mismos.[4]

La inequidad dentro de la sociedad es visible en la existencia de las distintas clases sociales: alta, media y baja. Independientemente de cómo se dividan, varían de país a país. Las clases difieren en el acceso a las oportunidades; para poder aprovecharlas, se debe estar educado. Una preparación profesional más alta por lo general da a una persona, al menos, una posición de clase media. De hecho, la preparación es uno de los principales determinantes del tipo de ocupaciones a las que el individuo puede aspirar: en la práctica, en la mayoría de las sociedades, la clase social, el nivel de educación y la ocupación están estrechamente relacionados.[5]

En los países analizados, la investigación entre los empleados de IBM con posiciones similares permitió elaborar un índice de distancias relativas al poder, como una dimensión de la cultura nacional para comparar cómo se maneja la desigualdad entre las personas (véase cuadro 2a en el anexo A.1).

México ocupó un quinto lugar de 53 países, lo que significa que en la década de 1970 tenía una alta distancia al poder. El comportamiento típico en culturas con alta distancia al poder es el siguiente:[6]

Cuadro 4.1 Comportamiento en culturas con alta distancia al poder

Ambiente	Comportamiento	Ambiente	Comportamiento
Familia	♦ Mayor obediencia hacia los padres y respeto y deferencia hacia los adultos. ♦ No se estimulan comportamientos independientes. ♦ El patrón de dependencia padres-abuelos continúa de por vida.	**Trabajo**	♦ El poder está centralizado en pocas personas. ♦ Los jefes y subordinados son esencialmente desiguales. ♦ Los subordinados esperan órdenes. ♦ Existe mucho personal de supervisión. ♦ Existe una amplia brecha salarial entre los de arriba y los de abajo. ♦ El buen jefe es autocrático y benevolente, tipo padrino.
Escuela	♦ Los maestros son tratados con respeto, especialmente los de mayor edad. ♦ Orden estricto y se acepta de alguna forma el castigo físico. ♦ El éxito en la educación depende de los maestros; son ellos los que dicen la última palabra y no se acepta cuestionamiento.	**Estado**	♦ El poderoso goza de privilegios. ♦ El simbolismo se utiliza para dar una mayor imagen de poder. ♦ Las fuentes de poder radican en la familia, los amigos y la fuerza. ♦ Los escándalos son encubiertos. ♦ Hay cambio a través de la revolución, pero los nuevos poderosos se comportan de la misma manera.

Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. pág. 37.

[4] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997, pág. 28.
[5] Ibid.
[6] Véase la lista completa de países en el cuadro 2a del anexo A1.

4.1.2 **Individualismo / colectivismo**

El primer grupo que aparece en nuestras vidas es siempre la familia en la que nacemos; no obstante, la estructura familiar difiere entre sociedades. La mayoría de las sociedades en el mundo consisten en un cierto número de personas viviendo juntos y cercanamente: no sólo los padres y otros niños, sino también abuelos, tíos, primos, sirvientes y otras personas. Esto se conoce culturalmente como "familia extendida". Cuando los niños crecen aprenden a pensar en ellos mismos como "nosotros", es decir, "nuestro grupo", una relación que no es voluntaria pero se da por naturaleza. Nuestro grupo es distinto de otros grupos en la sociedad de pertenencia y es la mayor fuente de identidad y protección contra los problemas que enfrentamos en la vida, por lo que le pertenecemos y le debemos cierta lealtad; traicionar esta lealtad es una de las peores cosas que puede hacer una persona. Entre la persona y su grupo existe una relación de dependencia que se desarrolla para efectos prácticos y psicológicos.

Una minoría en el mundo vive en sociedades en las cuales el interés del individuo prevalece sobre los intereses del grupo; estas sociedades se denominan individualistas. En la mayoría de ellas, los niños nacen en familias compuestas por los dos padres y posiblemente otros hermanos. En algunas sociedades está aumentando el número de familias de un solo padre. Los otros familiares viven en otras partes pero rara vez se ven. Estas familias se denominan familias nucleares, y los niños que las integran crecerán y tarde o temprano aprenderán que ellos "son individuos" y se formarán el concepto del "yo". Este yo define la identidad personal y es distinto de la identidad de otros yoes. El propósito de este tipo de educación es capacitar al niño para que sea él mismo. Se espera que el niño deje el hogar paterno tan pronto como pueda, y es frecuente que en cuanto lo hace reduzca sus relaciones con los padres a un mínimo o rompa relaciones con ellos. Ni práctica ni psicológicamente se puede suponer, en estas circunstancias, que la salud de una persona depende de un grupo.

El individualismo caracteriza a sociedades en las cuales las relaciones y ligas entre individuos tienden a perderse: se espera que cada uno vea principalmente por sí mismo y por su familia inmediata. Por el contrario, el colectivismo pertenece a sociedades en las cuales las personas nacen y se integran en grupos cohesivos, que continúan protegiéndose a través del tiempo, en un intercambio incuestionable de lealtad.

En las culturas colectivistas, la confrontación directa con otras personas se considera grosera e indeseable. En las sociedades individualistas una persona que habla por sí misma es considerada virtuosa, debe decir la verdad aunque incomode. En las culturas individualistas los padres estarán orgullosos si el hijo gana dinero por sí mismo y él decide como gastarlo. Las obligaciones en una familia colectivista no son sólo financieras sino también rituales; las celebraciones familiares, como bautizos, matrimonios y especialmente los funerales, son extremamente importantes y no se puede faltar a ellas.

Individualismo y colectivismo en el lugar de trabajo. En las culturas individualistas se espera que la persona actúe de acuerdo con su interés personal; el trabajo se organiza de manera que coincidan tanto el interés del jefe como el del empleado. Supuestamente, los

trabajadores laborarán de manera racional y se reconocerán sus propias necesidades de desarrollo. En una cultura colectivista no se trata al individuo, sino a una persona que pertenece a un grupo; el empleador actuará de acuerdo con el interés del grupo, el cual no necesariamente coincidirá con el interés individual. El proceso de contratación en la sociedad colectivista toma el parecer del grupo; no es extraño que, los familiares del empleador o de alguna otra persona del grupo tienen preferencias en la contratación, pues se supone que contratar a una persona de la familia reduce los riesgos. En la sociedad individualista, las relaciones familiares en el trabajo se consideran indeseables ya que pueden conducir a nepotismo y conflictos de intereses. En algunas compañías, si dos empleados se casan, alguno deberá abandonar el trabajo por reglas establecidas para evitar conflictos de intereses.

En la sociedad individualista, la relación entre el empleador y el empleado básicamente se concibe como una relación de negocios; un empleo mejor pagado o un bajo desempeño son razones aceptadas por ambas partes para dar por terminada dicha relación. En la sociedad colectivista, formar parte de un grupo tiene una fuerte componente emocional, más en algunos países que en otros, pero se siente que la relación entre el empleador y el empleado se realiza en términos morales, como una relación familiar, con obligaciones mutuas de protección e intercambio de lealtad. El bajo desempeño de un empleado no es causa suficiente para el despido, justo como no se puede despedir a un hijo.

La administración en una sociedad individualista es la administración de individuos. Por lo general, los subordinados pueden moverse en torno a la individualidad; si hay incentivos o bonos estarán ligados al desempeño individual. Por el contrario, la administración en una sociedad colectivista es una administración de grupos.

Cuadro 4.2 Comportamiento Colectivista / Individualista

Colectivista	Individualista
♦ La vida privada está invadida por grupos.	♦ Cada individuo tiene derecho a privacidad.
♦ Las opiniones son predeterminadas por la membresía de grupo.	♦ Se espera que cada individuo tenga su opinión propia.
♦ Las leyes y derechos difieren de un grupo a otro.	♦ Las leyes y derechos son iguales para todos.
♦ Bajo PIB per cápita.	♦ Alto PIB per cápita.
♦ Papel dominante del Estado en el sistema económico.	♦ Papel restringido del Estado en el sistema económico.
♦ Economía basada en el interés colectivo.	♦ Economía basada en el interés individual.
♦ Poder político ejercido por el interés de grupo.	♦ Poder político ejercido por el interés de los votantes.
♦ Prensa controlada por el Estado.	♦ Libertad de prensa.
♦ Teorías económicas importadas irrelevantes por su incapacidad de servir a los intereses colectivos.	♦ Teorías económicas nativas basadas en planteamientos individualistas.
♦ Ideologías de igualdad prevalecen sobre las ideologías de libertad individual.	♦ Ideologías de libertad individual prevalecen sobre ideologías de igualdad.
♦ Armonía y consenso en la sociedad son las últimas metas.	♦ La autorealización de cada individuo es la última meta.

Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. pág. 73.

La extensión con la que la gente se siente emocionalmente integrada a un grupo de trabajo puede diferir de una situación a otra. Las diferencias en los grupos étnicos, como base de grupos de trabajo, juegan un papel importante en los procesos de integración en una cultura colectivista, y los directores prestan generalmente una atención extrema a tales factores. Con frecuencia tiene sentido poner a la gente del mismo marco de referencia étnico dentro de un grupo, aunque los directores de programas individualistas por lo general consideran dañino esto y prefieren lo opuesto. Si la sociedad es colectivista, las funciones de motivación deben estar basadas en el grupo, y no en forma individualista.

México ocupa el lugar 32 de 53 países, lo cual significa que en la década de 1980 tenía una posición más bien colectivista, pues se ubica en el tercer cuartil.[7] Las características de culturas colectivistas son las siguientes:

Cuadro 4.3 Ambientes colectivistas

Ambiente	Comportamiento	Ambiente	Comportamiento
Familia	♦ Dependencia de figuras poderosas (patriarcales). ♦ Obligación económica de los hijos, y de presencia en reuniones familiares. ♦ Familia extendida: abuelos, tíos, primos, etcétera. ♦ Los hijos no deben decir lo que piensan, ni discutir con sus padres.	**Trabajo**	♦ Relación como en familia. ♦ Se mezcla el trabajo con la familia, se puede contratar a familiares. ♦ No hay prácticamente opiniones personales, son predeterminadas por el grupo. ♦ Se contrata al individuo y pertenecerá a un grupo.
Escuela	♦ Actitud pasiva del alumno. ♦ Armonía y no-confrontación ni discusión con el maestro. ♦ Educación sólo cuando se es joven. ♦ Los desacuerdos no se expresan abiertamente.		

Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. págs. 57 a 61.

4.1.3 **Masculinidad/feminidad**

De acuerdo con Hofstede, en las sociedades primitivas los hombres estaban más preocupados por lograr resultados fuera del hogar cazando y pescando. En las sociedades modernas se presenta una situación similar pero traducida en términos económicos. Se supone que el hombre tiene un papel más asertivo, competitivo y rudo que el de la mujer.

Las necesidades masculinas de logro refuerzan la asertividad y necesidad del hombre por competir, mientras que las mujeres refuerzan sus necesidades de proteccionismo y cuidado con relación al medio ambiente. Los hombres tienden a dominar en la vida social fuera del hogar, de acuerdo con Hofstede.

[7] Véase lista completa de países en cuadro 4a del anexo A.1.

En esta dimensión se aborda el nivel de agresividad contra pasividad, e incluye el papel de los géneros; sin embargo, no se debe entender como una escala de machismo.[8]

Como la nacionalidad, el género es una característica involuntaria que no se escoge. Fallar en la escuela en las culturas masculinas es un desastre. En Japón y Alemania, sociedades masculinas, es común encontrar en los periódicos noticias de suicidios de estudiantes que reprobaron sus exámenes; las mujeres frecuentemente son maestras de niños y los hombres enseñan en las universidades. En las sociedades femeninas, los papeles están mezclados en la enseñanza.

En las sociedades masculinas, las familias socializan a los niños hacia la asertividad, la ambición y la competencia, enfatizan resultados y premian sobre la base de equidad. Asimismo, se espera que los hombres avancen profesionalmente. En la investigación de Hofstede se muestra una unanimidad de estudiantes hombres que tienen esta disposición.

En las sociedades femeninas, las familias socializan a los niños hacia la modestia, solidaridad y organización. En dichas sociedades hay preponderancia a estimular a la gente sobre la base de igualdad, "a cada quien de acuerdo con su necesidad".

Todas las sociedades han mostrado un incremento gradual en la participación femenina en el lugar de trabajo, incluyendo los puestos directivos. Sin embargo, este incremento ha sido mayor en las sociedades femeninas que en las masculinas.

Las sociedades masculinas son menos permisivas que las femeninas. En las culturas masculinas existe una mayor prioridad por el crecimiento, aun sacrificando para este propósito el medio ambiente. En las femeninas la prioridad es inversa. Los gastos en armamento como porcentaje del PIB están positivamente relacionados con la masculinidad. Las sociedades masculinas tratan de resolver los conflictos internacionales peleando, mientras que las femeninas lo hacen mediante compromiso y negociación.

La tecnología impone un cambio en el trabajo; la revolución de la información tiende a eliminar viejos trabajos y crear nuevos; sin embargo, el tipo de trabajos que tienden a desaparecer es el de valores masculinos, es decir, el trabajo muscular, y tiene mayor demanda el de tipo intelectual.

En el mundo industrializado, las tasas de crecimiento demográfico tienden a ser menores. Una población de mayor edad originará una tendencia hacia los valores femeninos.[9] Cuando la tasa de crecimiento poblacional disminuye, implica que se necesitarán más mujeres en la fuerza de trabajo porque habrá menos hombres jóvenes.

---

[8] El machismo es un rasgo característico de las culturas que alardean de virilidad, fuerza y actitudes temerarias, de acuerdo con Basave F. A. *Vocación y Estilo de México, Fundamentos de la Mexicanidad*, DF, México, Editorial Limusa Noriega, 1989, pág. 441.

[9] Probablemente una explicación de los altos registros de masculinidad en México sea la baja edad promedio de la población en comparación con los países europeos.

De acuerdo con Hofstede, los países latinoamericanos difieren considerablemente en su escala de masculinidad. Los países pequeños de América Central registran índices que los ubican como femeninos; por otro lado, México, Venezuela, Colombia y Ecuador son muy masculinos; Perú y Chile son femeninos. Aparentemente, estas diferencias reflejan raíces culturales de diferentes civilizaciones ancestrales que dominaron antes de la conquista española. La mayoría de los mexicanos hemos heredado la cultura azteca, pero en el sudeste, los yucatecos han heredado una mayor sensibilidad proveniente de la cultura maya. Perú y Chile reflejarían la herencia inca, semejante a la maya.

Cuadro 4.4 Características de culturas masculinas y femeninas

Características de culturas femeninas	**Características de culturas masculinas**
♦ El ideal de estas sociedades es el bienestar. ♦ La gente que necesita debe ser ayudada. ♦ Son sociedades permisivas. ♦ Pequeño y lento es bello. ♦ La preservación del medio ambiente tiene alta prioridad. ♦ Los gobiernos destinan proporciones significativas de sus presupuestos a la asistencia a los países pobres. ♦ Los gobiernos gastan una pequeña proporción del presupuesto en armamento. ♦ Los conflictos internacionales deben resolverse mediante negociación y compromiso. ♦ Una considerable proporción de mujeres participa en las elecciones. ♦ Las religiones dominantes enfatizan la complementariedad de los sexos. ♦ La liberación de la mujer significa que los hombres y las mujeres deben tener igualdad de actividades tanto en el hogar como en el trabajo. ♦ Educación de los niños hacia la tolerancia, modestia, solidaridad y cooperación.	♦ El ideal es el desempeño de la sociedad. ♦ Los individuos fuertes deben ser apoyados. ♦ Son sociedades correctivas. ♦ Rápido y grande son adjetivos preferidos. ♦ El mantenimiento del crecimiento económico debe tener la más alta prioridad. ♦ Los gobiernos gastan una proporción relativamente pequeña del presupuesto en el desarrollo de asistencia a los países pobres. ♦ Los gobiernos gastan una gran proporción del presupuesto en armamento. ♦ Los conflictos internacionales deben resolverse mostrando fortaleza o mediante la guerra. ♦ Una pequeña proporción de mujeres participa en las elecciones. ♦ Las religiones dominantes enfatizan la prerrogativa del hombre. ♦ La liberación de la mujer significa que las mujeres serán admitidas en posiciones que antes eran ocupadas por los hombres. ♦ Educación de los niños hacia la asertividad y la competencia. ♦ Prioridad de crecimiento sin considerar medio ambiente. ♦ Máxima masculinidad se presenta generalmente entre los 20 y 29 años de edad.

Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. pág. 103.

México ocupa un sexto lugar de 53 países, lo cual significa una elevada masculinidad.[10]

[10] Véase la lista completa de países en el cuadro 6a del anexo A.1

4.1.4 **Aversión a la incertidumbre**

La aversión a la incertidumbre se puede definir como la extensión en la que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas que generan ansiedad; este sentimiento es expresado, entre otras manifestaciones, a través de tensión nerviosa y el deseo de tener predictibilidad o seguridad sobre lo que ocurrirá en el empleo, por ejemplo, mediante reglas y normas escritas. Dicho de otra forma, esta dimensión de comparación califica la capacidad de tolerancia a la incertidumbre.

La incertidumbre extrema crea una ansiedad intolerable en algunas culturas. Las sociedades responden de diferentes maneras a esta situación. Unas sociedades preparan socialmente a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. Las leyes y reglas prevén la incertidumbre en el comportamiento de la gente; la religión también tiene una función en la sociedad, que permite la aceptación de fuerzas trascendentales que influyen en el futuro de las personas.

La ansiedad es un término tomado de la psicología y la psiquiatría, que implica altas tasas de suicidio. En un amplio estudio sobre ansiedad realizado en 1970 en 18 países industrializados, el psicólogo irlandés Richard Lyn mostró que algunos indicadores estaban correlacionados en los países: la tasa de suicidios, el alcoholismo medido por el número de muertes por cirrosis hepática, las muertes accidentales y la tasa de prisioneros por cada 10,000 habitantes. Todos estos indicadores juntos fueron etiquetados como el factor que denominó ansiedad o neurosis. Lyn encontró que los índices eran mayores en Austria, Japón y Francia, y que eran menores en Nueva Zelanda, Gran Bretaña e Irlanda, es decir que algunas culturas tienen mayor ansiedad y neurosis que otras.

Las culturas más ansiosas o neuróticas tienden a ser más expresivas, generando por tanto situaciones en las que las personas gesticulan con sus manos y es socialmente aceptable elevar la voz y mostrar las emociones en la mesa. Japón parece ser una excepción al respecto. Como otros países asiáticos, los japoneses son poco emotivos a los ojos occidentales; no obstante, en Japón se acepta que los empleados se embriaguen en la noche y lleguen al otro día con un inexpresivo control de sus emociones al trabajo. De acuerdo con Hofstede, las sociedades de baja aversión a la incertidumbre tienden en promedio a tener menos consumo de alcohol y menos muertes por cirrosis hepática. Asimismo, toleran relativamente más los comportamientos y las opiniones que difieren de la propia porque no las perciben como amenazas. Hofstede afirma que estas sociedades tienen poca aversión a la incertidumbre, es decir, la gente se siente relativamente segura.

Una sociedad que tiene alta aversión a la incertidumbre se caracteriza porque su gente siente mucha ansiedad, la cual se manifiesta en forma de nerviosismo, tensión y agresividad. En estas sociedades, como la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambivalencia, se desean mecanismos para ofrecer seguridad y reducir riesgos. Según Hofstede, estas organizaciones tienen más reglas formales, son menos tolerantes a las desviaciones en ideas y conductas, y los miembros tienden a creer en verdades absolutas. No es raro que en países de alta aversión a la incertidumbre los empleados tengan relativamente poca movilidad laboral y que el empleo por toda la vida sea una característica común. Japón, Portugal y Grecia son algunos de los países que entran en esta categoría.

En países con fuerte aversión a la incertidumbre la gente parece más ocupada, agresiva, emocional, activa. En países de débil aversión a la incertidumbre la gente da la impresión de ser más tranquila, más "easy going", indolente, controlada e incluso perezosa. En países con una fuerte aversión a la incertidumbre la gente tiende a expresar que se siente incomoda o menos bien, lo cual es otra expresión de ansiedad.

La incertidumbre en la escuela. Los alemanes, por ejemplo, tienden a favorecer el aprendizaje estructurado, con objetivos precisos y asignaciones detalladas, así como programas estrictos. Les gustan las situaciones en las cuales hay una respuesta específica que pueden encontrar y además esperan un reconocimiento por su precisión. Estas preferencias son típicas para países que tienen una fuerte aversión a la incertidumbre. Por otro lado, la mayoría de los participantes británicos desprecia tanta estructura, prefiere situaciones abiertas en el aprendizaje, con objetivos vagos, así como amplias asignaciones sin programación detallada.

Control de la incertidumbre en el lugar de trabajo. Las leyes y reglas son medios para prevenir la incertidumbre en el comportamiento de la gente. Esto es notable en el lugar de trabajo. En las sociedades que tratan de evitar la incertidumbre, existen relativamente más leyes formales e informales que controlan los derechos y deberes de los empleados y empleadores, así como el proceso de trabajo, aunque en este caso interviene la dimensión de distancia al poder. Donde la distancia al poder es considerable, el ejercicio discrecional del poder de los superiores reemplaza en alguna extensión esta necesidad. La necesidad de reglas y leyes no se basa sólo en un aspecto lógico, sino también psicológico. La necesidad de reglas en una sociedad con una fuerte aversión a la incertidumbre es emocional, las personas (funcionarios de gobierno, sirvientes, empleados y empleadores) han sido programadas desde su infancia para sentirse bien en un ambiente estructurado.

En países con una baja aversión a la incertidumbre parece como si hubiera un horror emocional a las reglas formales. Las reglas sólo son establecidas en el caso de ser absolutamente indispensables. El comportamiento de los británicos para formarse en colas se facilita por la naturaleza paciente y poco emotiva de la mayoría de ellos.

Los sentimientos de incertidumbre no son sólo personales, son compartidos con otros miembros de la sociedad, porque son aprendidos. Estos sentimientos y la forma de reaccionar con ellos pertenecen a la herencia cultural de las sociedades y son transferidos y reforzados a través de la familia, la escuela y el Estado. Reflejan los valores que tienen colectivamente los miembros de una sociedad particular. Sus raíces no son racionales. Conducen a patrones de comportamiento que pueden ser vistos como aberrantes o incomprensibles para los miembros de otra sociedad.

La aversión a la incertidumbre conduce a tratar de reducir la ambigüedad. Las personas en tales culturas buscan una mayor estructura en su organización, así como interrelaciones que les permitan tener eventos claramente interpretables y predecibles. Paradójicamente, con frecuencia los miembros están preparados para relacionarse en comportamientos atrevidos para tratar de reducir la ansiedad, como confrontar al oponente, más que esperar pasivamente.

De acuerdo con Hofstede, en una sociedad la magnitud de la aversión a la incertidumbre depende de su grado de individualismo o colectivismo. La combinación es relevante por dos aspectos: 1) Donde se presenta una fuerte aversión a la incertidumbre con individualismo, las reglas tienden a ser explícitas y escritas (comunicación de bajo contexto). En países con fuerte aversión a la incertidumbre y colectivistas, las reglas están frecuentemente implícitas y arraigadas en la tradición y en las figuras autoritarias.

En la década de 1970, México ocupaba el lugar 35 de 53 países, lo que significa que tenía una considerable aversión a la incertidumbre, pues se ubica en el tercer cuartil. El comportamiento típico en culturas con alta aversión a la incertidumbre es el siguiente:[11]

Cuadro 4.5 Aversión a la incertidumbre

Alta aversión a la incertidumbre **México, Alemania**	**Baja aversión a la incertidumbre** **Inglaterra, Irlanda**
♦ Las personas se sienten cómodas en ambientes estructurados. ♦ Necesidades psicológicas, lógicas y emotivas de leyes y reglamentos. ♦ Leyes y reglas tanto formales como informales abundantes. ♦ Reglas y reglamentos para control del trabajo. ♦ Con alta distancia al poder, la discrecionalidad de los jefes reemplaza reglas y reglamentos. **Enseñanza** ♦ Estricta programación. ♦ Asignación detallada. ♦ Aprendizaje estructurado. ♦ Maestros expertos saben todas las respuestas.	Pocas leyes y reglas. ♦ Los ciudadanos creen que pueden participar en decisiones políticas locales. ♦ Gente más tranquila. ♦ Los ciudadanos están preparados para protestar en contra de las decisiones del gobierno si no están de acuerdo. **Enseñanza** ♦ Objetivos vagos, asignaciones sin programación detallada. ♦ Sistemas abiertos de enseñanza.

Fuente: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind,* York NY., McGraw Hill, 1997. págs. 119 a 127.

[11] Véase la lista completa de países en el cuadro 8a del anexo A1.

4.2 Dimensiones de Fons Trompenaars

Su base de datos consta del orden de 50,000 cuestionarios. Los datos de Trompenaars cubren mucho del mundo actual de los negocios, e incluyen áreas que Hofstede no investigó porque IBM no tenía sucursales como las de Europa del Este, Rusia y China. Trompenaars también ha tenido éxito en la popularización de las influencias de sus culturas en los negocios tanto en Europa como en América.

La investigación realizada por Trompenaars examina la cultura dentro tres categorías: interrelaciones entre personas (5 dimensiones), orientación al tiempo y orientación al medio ambiente. Las dimensiones de Trompenaars son las siguientes:[12]

1. **Universalismo/ particularismo**. Reglas contra relaciones en el trabajo.
2. **Individualismo/ comunitarismo.** El individuo en comparación con el grupo.
3. **Neutralidad /emotividad.** Despliegue de emociones en el trabajo.
4. **Especificidad/difusividad**. Relaciones superficiales y numerosas contra relaciones profundas y a largo plazo.
5. **Logro/adscripción.** Logro contra otros atributos como elementos de motivación.
6. **Orientación hacia el tiempo** (énfasis relativo en la importancia del pasado, el presente y el futuro).
7. **Orientación hacia el medio ambiente** (armonía contra control del mundo externo).

A continuación se revisan los principales aspectos de las dimensiones, y en el anexo A.2 se adjuntan aspectos complementarios como preguntas de los cuestionarios, la ubicación relativa de México respecto a los demás países, así como algunas implicaciones para la administración de empresas.

4.2.1 **Universalismo / particularismo**

La pregunta central de esta dimensión es qué aspecto regula el comportamiento en el trabajo: las reglas y normas o las relaciones humanas. El enfoque universalista tendría el concepto de "lo que es bueno y correcto puede ser identificado y siempre será aplicable". En las culturas particularistas se da una gran atención a las obligaciones en las relaciones humanas y sus circunstancias específicas. Por ejemplo, en lugar de asumir que se debe seguir siempre una buena relación, el particularista considera que la amistad representa una obligación adicional y por lo tanto tiene preferencia.

[12] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 29.

Generalmente se considera que el universalismo es una característica de la modernización por sí misma, típica de sociedades más modernas y complejas, como la norteamericana. Por otro lado, el particularismo se considera una característica de comunidades rurales más pequeñas en las cuales se acostumbra conocer a los demás personalmente.[13]

Trompenaars considera que es necesario reconciliar los dilemas culturales mediante un proceso de entendimiento de las preferencias culturales. En las compañías que hacen negocios internacionales, hay una tendencia hacia formas universalistas en el pensamiento. Después de todo, los productos y servicios se ofrecen en un universo más amplio de consumidores. El creciente comercio global impulsa el comportamiento universal, de ahí que las maneras de producir el producto, administrarlo y distribuirlo deberían ser universales. Sin embargo, es necesario considerar con cuidado las diferencias entre culturas particularistas y universalistas, específicamente el significado para cada una de ellas en cuanto a: el contrato, el tiempo planeado en un viaje de negocios, el papel del jefe de la oficina y la evaluación del trabajo y premios, como se puede ver en el anexo A.2 cuadro 9a.

México se ubica como un país particularista en el segundo cuartil de registros.[14]

Cuadro 4.6 Universalismo /particularismo

Universalistas	Particularistas
1. Se enfocan más en las reglas que en las relaciones.	1. Están más enfocados a las relaciones que a las reglas.
2. Se preparan fácilmente contratos legales.	2. Los contratos legales son fácilmente modificables.
3. Una persona de confianza es la que cumple su palabra o el contrato.	3. Una persona de confianza es aquella que cambia beneficiando a ambas partes.
4. Existe sólo una realidad, la que fue acordada.	4. Hay varias perspectivas de realidad relativa en cada participante.
5. Un negocio es un negocio.	5. Las relaciones evolucionan.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 49.

4.2.2 **Individualismo /comunitarismo**

¿Cómo se consideran las personas, principalmente como individuos o como parte de un grupo? ¿Es más importante enfocarse en los individuos, de tal manera que puedan contribuir a la comunidad, o es más importante considerar primero a la comunidad, ya que es compartida por muchos individuos?.

Trompenaars ha descrito el individualismo con una orientación primaria del ser, y el comunitarismo como una orientación a buscar metas y objetivos comunes. Justo como en la primera dimensión, las culturas varían poniendo alguno de estos enfoques primero en sus

[13] Ibid.
[14] Véase el cuadro 9a del anexo A.2.

procesos de pensamiento, aunque ambos puede incluirse en el razonamiento. Los 30,000 directores que respondieron a las preguntas de los cuestionarios mostraron que la división no es completamente radical.[15]

El individualismo tiene que ver con las características de modernización de la sociedad, mientras el comunitarismo nos recuerda sociedades más tradicionales y el fracaso del comunismo. Sin embargo, el éxito de los 5 dragones (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán) presenta dudas respecto al éxito inevitable del individualismo.[16]

La tipo de administración más efectiva, de acuerdo con las investigaciones de Trompenaars, está seriamente afectada por el individualismo o las preferencias comunitarias dentro de varios países. Las negociaciones, la motivación y la toma de decisiones son las áreas más cruciales. Las prácticas tales como la promoción y el reconocimiento por logro así como el pago por desempeño, por ejemplo, asumen que los individuos buscan distinguirse dentro del grupo y que sus colegas aprueban que esto ocurra. También descansan en la suposición de que la contribución de cualquier miembro en una tarea común es fácilmente distinguible y que no existe problema para premiarlo. En realidad, nada de esto es verdadero en las culturas más comunitarias.

En el caso de México, hay mucha convergencia en las entrevistas hacia el colectivismo, considerando que el trabajo es de grupo y es complicado el reconocimiento individual en los lugares de trabajo, ocupando un tercer lugar de 31 países, en la década de los noventa, es decir somos colectivistas.[17]

Lo anterior se podría ejemplificar considerando que, cuando se presenta un problema o defecto en una instalación, y el cliente reclama su reparación, no es muy claro, en el caso de México, de acuerdo con Trompenaars quién tiene la responsabilidad. Esta se considera más bien individual, ubicándose en un segundo cuartil, en un registro ubicado en el lugar 15 de 40 países.[18]

Cuadro 4.7 Individualismo/comunitarismo

Individualismo	Comunitarismo
1. Usan más frecuentemente el "yo".	1. Usan más frecuentemente la palabra "nosotros".
2. Sus representantes toman las decisiones.	2. Las decisiones se pasan hacia arriba delegando en la organización.
3. La gente logra asumir idealmente la responsabilidad personal.	3. La gente se realiza idealmente en grupos lo cual supone una responsabilidad conjunta.
4. Las vacaciones se toman por pares e incluso solos.	4. Las vacaciones se realizan en grupo o con la familia extendida.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 68.

[15] Ibid.
[16] Ibid, pág. 53.
[17] Véase cuadro 10a del anexo A2.
[18] Véanse las figuras 11a del anexo A2.

4.2.3 **Neutralidad/ emotividad**

Esta dimensión se refiere al despliegue de emociones en el trabajo. ¿Expresar intensamente las emociones es algo aceptable o no? En América y el nordeste de Europa, las relaciones de negocios son típicamente medios para lograr los objetivos, que tienen sus normas de comportamiento. Pero en otras culturas los negocios no tienen límites en su expresividad y toda la gama de emociones son consideradas apropiadas. Reírse fuerte, golpear tu mesa o dejar un salón de conferencias en una situación de enojo, es una parte de las actitudes aceptadas en los negocios.

La razón y la emoción juegan un papel importante en las relaciones entre la gente. Cuál de estos dos aspectos domina, dependerá de qué tan afectivos sean para mostrar sus emociones, en cuyo caso se obtendrá una respuesta emocional o neutral emocionalmente.

Los miembros de las culturas que son afectivamente neutrales no muestran sus sentimientos, sino que los mantienen bajo control. En contraste, en culturas de alta afectividad, las personas despliegan sus sentimientos en forma plena; ríen, gritan y gesticulan. Es necesario ser cuidadoso en la interpretación de tales diferencias. Las culturas neutrales no necesariamente son frías o sin sentimientos. La cantidad de emoción que mostramos es a menudo el resultado de convencionalismos aprendidos. En una cultura en la cual los sentimientos no son controlados, el gozo irreprimible o el dolor se exhiben con intensidad, y los sentimientos se amplifican y se exteriorizan para que todos los registren.[19]

México se encuentra ubicado prácticamente a la mitad de la distribución (lugar 26 de 49 países), Estados Unidos tiene el lugar 27 y Japón el lugar 48. Es decir, los mexicanos somos moderadamente expresivos en el despliegue de las emociones.[20]

Cuadro 4.8 Neutralidad/emotividad

Neutrales (no emotivos)	**Emotivos**
1. No revelan lo que piensan o sienten.	1. Muestran pensamientos y sentimientos en forma verbales y no verbales.
2. Pueden revelar accidentalmente tensión en la cara y en la postura.	2. Hay transparencia y expresividad relacionadas con tensiones.
3. Las emociones son contenidas y ocasionalmente explotan.	3. Las emociones fluyen fácil y efusivamente y sin inhibiciones.
4. Se admira la conducta fría y controlada.	4. Se admiran las expresiones cálidas, vitales y animadas.
5. El contacto físico, gestos o expresiones faciales son tabú.	5. Son comunes las expresiones faciales fuertes, así como tocar al interlocutor y gesticular.
6. Por lo general, los planteamientos son leídos en forma monótona.	6. Los planteamientos son declamados en forma fluida y dramática.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 82.

[19] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York NY., McGraw Hill, 1993, pág. 70.
[20] Ver cuadro 12a anexo A2.

4.2.4 **Especificidad/ difusividad**

Esta dimensión se refiere al grado de involucramiento con otras personas y tiene dos extremos, en forma específica en áreas particulares de la vida, o en forma difusa en múltiples áreas. Es decir, se pueden presentar relaciones superficiales y numerosas (como los norteamericanos), o bien relaciones profundas y a largo plazo (como los mexicanos).

En lugares de trabajo en donde prevalecen las relaciones específicas, la amistad superficial facilita que los participantes logren sus metas. En organizaciones y sociedades donde las relaciones difusas son más comunes, las relaciones son intensas e incluyen diferentes aspectos.

Normas como "no mezclar los negocios con el placer" y "no hablar en el taller" manifiestan el deseo de algunas culturas por tratar de conservar espacios específicos separados de otros. Las culturas difusas tienden a tener menor rotación y movilidad de los empleados porque la lealtad y la multifuncionalidad en las relaciones laborales son comunes.

México está en el lugar 21 de 51 países, lo cual lo sitúa más como una cultura difusa.[21]

Cuadro 4.9 Especificidad/Difusividad

Especificidad	Difusividad
1. En sus relaciones es directo al punto, propositivo. 2. Preciso, contundente, definitivo y transparente. 3. Los principios y la consistencia moral permanecen independientes de la persona que está siendo afectada.	1. Indirecto, le da la vuelta, aparenta que no tiene propósito en las formas de relacionarse. 2. Evasivo ambiguo e incluso opaco. 3. Altamente situacional, la moralidad depende de la persona y el contexto en que se encuentra.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 103.

4.2.5 **Logro/adscripción**

Todas las sociedades proporcionan más estatus a unos miembros que a otros, señalando que se debe dar atención preferente a ciertas personas. Mientras algunas sociedades acuerdan el estatus para la gente con base en sus resultados, otras lo hacen con base en su edad, la clase social, género, educación, entre otros aspectos. La primera clase de estatus se denomina logro y la segunda es por adscripción o atribución. Mientras el logro se refiere a lo que se hace, atribución se refiere a lo que se es.

[21] Véanse el cuadro 13a en el anexo A2.

Este eje de comparación evalúa las preferencias culturales entre el logro como una dimensión primaria de éxito, considerando resultados que incluyen solvencia económica y en el otro extremo adscripción, considerando aspectos tales como su educación, y otras circunstancias como reputación o abolengo de la familia. Logro significa que se evalúan los resultados alcanzados y se llevan en un registro; la adscripción o atribución se refiere a que el estatus atribuido al nacimiento, género, edad, conexiones, título profesional y educación son más importantes que los resultados logrados.

Cuando observamos a una persona en particular estamos parcialmente influidos por su título, y la manera en que nos influye depende de su edad (atribuyendo generalmente a mayor edad mayor experiencia), su genero (masculino se asocia a asocia a determinación o incluso agresividad), sus conexiones sociales (amistades en lugares de importancia), su educación (tipo de escuela o profesión).

Así como existen atributos que no se consideran ligados con las actividades en los negocios, como género, color de piel o lugar de nacimiento, existen algunos que tienen sentido en la predicción del desempeño en los negocios como: edad y experiencia, educación y calificaciones profesionales. La educación y las calificaciones profesionales están relacionadas con el individuo. Una cultura puede dar mayor consideración a los empleados que tienen mejor educación, con la creencia de que el éxito está asociado con la escuela.[22]

México quedo ubicado en el lugar 29 de 44 países, es decir, en el tercer cuartil, más cercano a logro que a adscripción.[23]

Cuadro 4.10 Logro/adscripción

Orientación al logro	Orientación a la adscripción
1. Usa el título sólo cuando es relevante para la competencia en la tarea. 2. Respeto a los superiores en la jerarquía, con base en qué tan efectivos son en su trabajo, y qué tan adecuado es su conocimiento. 3. La mayoría de los directores importantes son de diferentes edades y género y muestran alta capacidad en campos específicos.	1. Uso extensivo de los títulos, especialmente cuando clarifica en estatus en la organización. 2. El respeto para los superiores en la jerarquía es visto como la medición del compromiso hacia la organización. 3. La mayoría de los directores importantes son hombres de mediana edad, calificados por su marco de referencia.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 121.

[22] Ibid, Págs. 84-85.
[23] Véase la figura 14a del anexo A2.

4.2.6 **Orientación hacia el tiempo**

En esta dimensión se pone un énfasis relativo en la importancia del pasado, el presente y el futuro. En algunas sociedades, como la francesa, el pasado tiene más importancia que en otras, como la estadounidense en donde se da al presente y futuro mayor preponderancia ya que muchos familiares son inmigrantes.

En algunas sociedades, lo que alguien ha logrado en el pasado ya no es importante. Es más importante saber qué planea hacer o desarrollar en el futuro. En otras sociedades se puede tener la impresión de que los logros en el pasado afectan el presente. Éstas son diferencias culturales que influyen grandemente en las actividades corporativas.

Con respecto al tiempo, el sueño americano podría considerarse la pesadilla francesa. Algunos inmigrantes empezaron sin recursos y mediante arduo trabajo alcanzaron considerable riqueza. Los franceses los considerarían "nuevos ricos", ya que de acuerdo con Hofstede, prefieren el abolengo del pasado y están relativamente menos enfocados en el presente y en el futuro que los estadounidenses.[24]

En ciertas culturas, como la norteamericana, la sueca y la holandesa, el tiempo se percibe como una línea recta, una consecución de eventos. Otras culturas piensan en el tiempo más en forma circular. El pasado y el presente están juntos, con posibilidades futuras. Esto tiene considerables implicaciones en la planeación, la estrategia, la inversión y las visiones respecto a si desarrollar el capital intelectual, o adquirirlo.

Si los directores necesitan coordinar sus actividades de negocios, requieren una serie de expectativas compartidas con los subalternos con respecto al tiempo. Las diferentes culturas tienen diferentes suposiciones acerca de la manera en que las personas se relacionan entre sí, por lo que enfocan el tiempo en forma diferente. ¿Cuánta importancia dan las culturas al pasado, presente y futuro? Una cultura orientada al logro cree que el futuro debe ser mejor que el pasado o el presente ya que se tienen aspiraciones que se deben realizar.

Para las sociedades modernas, el concepto del tiempo es mucho más complejo. Caminar a través de todas nuestras ideas de tiempo tiene dos nociones contrastantes:

a) El tiempo como una línea de eventos discretos: minutos, horas, días, meses, años, y cada uno pasa en una sucesión que nunca termina.

b) El tiempo en forma cíclica, que regresa, es decir, los minutos de una hora se repiten, las horas de un día, los días de la semana, y así sucesivamente.

Kluckhohm y Strodtbeck identifican tres tipos de cultura: orientada al presente, la cual subestima la tradición del pasado y también ignora el futuro; orientada al pasado,

[24] Ibid, págs. 125 a 127.

preocupada principalmente en mantener y reestablecer las tradiciones en el presente, y orientada al futuro, la cual visualiza un futuro próspero y actúa tratando de que se realice. Es importante mencionar que, según Trompenaars, las sociedades que caen en la última categoría son las que experimentan el mayor desarrollo económico o social.[25]

De acuerdo con la encuesta de Trompenaars, México está más enfocado en su pasado y presente, que preocupado por su futuro.

Cuadro 4.11 Orientación en el tiempo

Pasado	Presente	Futuro
1. Hablan acerca de su historia, el origen de su familia, los negocios y la nación.	1. Dan más importancia a las actividades y el disfrute del momento que al mañana.	1. Hablan mucho de prospectos, potenciales, aspiraciones y logros futuros.
2. Están motivados para recordar las épocas gloriosas.	2. No objetan los planes, pero rara vez los ejecutan.	2. Hacen con entusiasmo la planeación y la estrategia.
3. Esperan respeto para los ancestros, predecesores y gente mayor.	3. Muestran intenso interés en las relaciones presentes aquí y ahora.	3. Muestran un gran interés en la juventud y sus potenciales.
4. Ven todo en el contexto de la tradición o la historia.	4. Ven todo en términos del impacto y estilo contemporáneos.	4. Usan el presente y el pasado para explotar su ventaja futura.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 142.

4.2.7 **Orientación hacia el medio ambiente**

Algunas culturas ven el medio ambiente como un importante ámbito de sus vidas y sus orígenes, más poderoso incluso que los individuos mismos, algo que se teme o se imita. En el otro extremo, el individuo se siente arrogante y capaz de modificarlo; esta motivación y valores derivan del interior. De acuerdo con lo anterior, las culturas de los países desarrollan básicamente dos orientaciones:

- La orientación dirigida por el exterior, que es la creencia de que el hombre es parte de la naturaleza y debe aceptar sus leyes y fuerzas. Tiende a ver a la organización como producto de la naturaleza. Su desarrollo se realiza mediante los elementos nutrientes que capta del terreno, y trata de favorecer el balance ecológico.

- La orientación dirigida internamente, que es la creencia de que el hombre puede y debe controlar la naturaleza. Ésta es la clase de cultura que trata de identificarse con modelos

[25] Ver Brake, T. y Medina, W. *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*, Nueva York, NY, Irving, 1995, pág.38.

mecánicos, es decir, la organización se concibe como una máquina que obedece la voluntad de sus operadores.

No obstante, no se debe caer en el error de asumir que la dirección interna y la externa son opciones excluyentes, sino más bien complementarias. Todas las culturas aplican control interno para algunos aspectos y control externo para otros.[26]

En una cultura dirigida por el exterior, los administradores que tienen atributos culturales de dirección interna deben aceptar que la retroalimentación puede alterar totalmente la dirección de la organización, y tener sensibilidad para escuchar al consumidor y ayudarlo a satisfacer sus necesidades.

México presenta una posición intermedia, con sesgo hacia el control externo.[27]

Cuadro 4.12 Orientación al medio ambiente

Control interno	Control externo
1. Frecuentemente tienen una actitud dominante que raya en la agresividad hacia el medio ambiente. 2. El conflicto y la resistencia significan que se tienen convicciones. 3. El enfoque está en uno mismo, en las funciones, en su propio grupo y organización. 4. Hay incomodidad cuando el medio ambiente parece estar fuera de control o cambiante.	1. Con frecuencia tienen una actitud flexible, con voluntad de comprometerse y conservar la paz. 2. Armonía y responsabilidad, es decir, sensibilidad. 3. Enfoque en el otro, es decir, en el consumidor, en la contraparte y el colega. 4. Comodidad con lo natural: las olas, cambio, ciclos.

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993, pág. 159.

[26] Ibid, pág.145.
[27] Véase cuadro 16a anexo A2.

4.3 Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe.[28]

En el estudio Globe se midió la descripción de la cultura como la preferencia por ciertos valores, que se tomaron de las dimensiones de las investigaciones de Geert Hofstede, precisando más las dimensiones de individualismo y de masculinidad. Las definiciones de las 9 dimensiones son:[29]

1. **Aversión a la incertidumbre.** La extensión en la cual los miembros de una organización o sociedad tratan de evitar la incertidumbre confiando en normas sociales, rituales y prácticas burocráticas para aliviar los eventos futuros impredecibles.
2. **Distancia al poder**. El grado en el cual los miembros de una organización o sociedad esperan y acuerdan que el poder debe ser desigualmente compartido.
3. **Colectivismo I**. Refleja el grado en el cual las prácticas, tanto de las organizaciones como de la sociedad, estimulan un premio a la distribución colectiva de recursos y una acción colectiva.
4. **Colectivismo II**. Refleja el grado en el cual los individuos expresan lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
5. **Igualdad de géneros.** Extensión en la cual la organización y la sociedad minimizan las diferencias en los géneros.
6. **Asertividad.** Es el grado en el cual los individuos en las organizaciones o en la sociedad tienen interrelaciones sociales asertivas de confrontación y agresividad.
7. **Orientación al futuro.** Grado en el cual los individuos en las organizaciones o en la sociedad se vinculan para el futuro, con actividades tales como planeación e inversión para el futuro, retrasando su gratificación.
8. **Orientación al desempeño**. Se refiere a la extensión en la cual una organización o sociedad estimula los premios a los miembros de un grupo por las mejoras en el desempeño y la excelencia. Esta dimensión es similar a la dimensión de dinamismo confuciano de Hofstede y Bond de 1988.
9. **Orientación humana.** Es el grado en el cual una organización o sociedad estimula y premia a los individuos por ser altruistas, amigables, justos, generosos, cuidadosos y amables con los otros.

---

[28] Autores: Robert, House, Wharton, Universidad de Pensilvania y Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira dela Coletta, M., Fimmen, Martínez, S., Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia. Fue realizado para 64 países en el mundo incluyendo diez de América Latina (A.L.): Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela. Se centra en 18 escalas de cultura y veintiún variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluyendo 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores. Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados, marzo de 2002. <Http://www.administracion.uniandes.edu.co/facultad

[29] Ver también: House, Robet J. *Cultural Influences on Leadership and Organizations*: Project Globe en <Http://www.ucalgary.ca.

Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales en esas dimensiones:

Cuadro 4.13 Conclusiones Globe

Valores culturales expresados	Cómo se desearía que fuera los valores
1. Alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados. 2. Son sociedades con valores elitistas. 3. Colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo. 4. Individualismo, en el sentido de que algunas personas poderosas imponen sus intereses. 5. Son sociedades medianamente orientadas al desempeño. 6. Son sociedades que discriminan a la mujer. 7. Son sociedades orientadas al presente. 8. Tolerancia y humanidad están ubicadas por debajo del promedio internacional. 9. Trato interpersonal suave.	1. Es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre. 2. Que el elitismo disminuyera muy fuertemente. 3. Hay preferencia porque se mantenga así. 4. Hay un gran deseo de que prive el bien común sobre las ventajas individuales. 5. Orientación al logro de altos objetivos. 6. Fuerte igualdad entre los géneros. 7. Desearían más orientación al futuro. 8. Desearían tener una sociedad un poco más humana que la actual. 9. Desearían mantener una cultura de suave trato interpersonal.

Fuente: Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 Países de América Latina: el estudio Globe, 2002

Los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados al alto desempeño, integradores de equipos, que colaboren con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización. Al igual que los gerentes del resto del mundo, también señalaron como criterios importantes para juzgar a los líderes su capacidad de inspirar a los demás, tener una clara visión de futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos.[30]

Comparación internacional. Por otra parte, debe anotarse, de acuerdo con los resultados del estudio, que dada la gran diferencia entre lo que la gente de América Latina vive y lo que querría vivir, los esfuerzos por disminuir la incertidumbre serán una tendencia importante de cambio cultural en el futuro. El mayor contraste con América Latina lo representan los países germánicos del estudio (Alemania del Este y del Oeste, Austria, Suiza, Holanda), los cuales sienten tener todo perfectamente reglamentado y predecible, hasta el punto de desear mucha más incertidumbre. Tratar de evitar la incertidumbre no es necesariamente lo opuesto de tolerar la ambigüedad, como han creído algunos estudiosos. En este punto es necesario distinguir tres cosas: una es que la gente de un país viva una realidad de incertidumbre, otra es que sea capaz de tolerar situaciones de ambigüedad, y otra es que prefiera (o no) cambiar la situación.

[30] El total de encuestas cuantitativas por país fue el siguiente: Argentina: 153; Bolivia: 99; Brasil: 265; Colombia: 302; Costa Rica: 114; Ecuador: 49; El Salvador: 25; Guatemala: 110; México: 260, y Venezuela: 150. La suma de las encuesta da un total de 1,527.

4.3.1 **Algunas conclusiones sobre la cultura latinoamericana de acuerdo con el proyecto Globe.**

Ante la pregunta ¿Qué quisieran los gerentes del mundo para el futuro de sus países? La respuesta, según la encuesta Globe, parece tener valores comunes en los ejecutivos, que se podrían caracterizar como una ideología particular. ¿Cuáles son y cómo se diferencian estos valores internacionales de aquellos latinoamericanos? Siete aspectos definieron esta ideología gerencial internacional.

1. Los gerentes querrían que sus países se rigieran por criterios de éxito, de resultados, que un desempeño sobresaliente tuviera acogida importante y fuera el parámetro de medida social.

2. Los gerentes querrían que sus sociedades estuvieran más centradas en el futuro, que la gente pospusiera la gratificación inmediata y pensara más en lo que viene después: más ahorro, más planeación.

3. También querrían sociedades más humanitarias, más generosas, solidarias y altruistas.

4. Los gerentes desearían una sociedad menos individualista, donde hubiera más trabajo en equipo, un fuerte núcleo familiar y más responsabilidad personal sobre el bienestar colectivo.

5. Igualmente indicaron aversión a sociedades elitistas donde las diferencias del estatus y el poder fueran muy marcadas.

6. Tampoco quieren sociedades excesivamente agresivas.

7. En dos aspectos, la ideología gerencial que aparece en este estudio tiene valores intermedios, no demasiado fuertes: hay una preferencia por trato igualitario entre hombres y mujeres, así como un equilibrio entre tener una sociedad muy reglamentada donde todo está previsto, y una sociedad con tolerancia por la ambigüedad y campo para la experimentación y la innovación. Estos datos no describen a los países, sino aquello que los gerentes desearían que fuera su país.

En general, los países de América Latina no son una excepción a las preferencias anteriores, pero sí hay algunas diferencias que se señalarán a continuación. En primer lugar, se comparará la cultura latinoamericana con la de otras regiones del mundo, y se caracterizará por aquello que resulta más diferente a las otras. Después se identificarán las diferencias con lo que se desea en otras regiones del mundo, una comparación de aquello que los gerentes latinoamericanos desearían de sus sociedades con lo que querrían sus contrapartes del resto del mundo. Por último, se señalarán las principales diferencias entre la realidad que perciben los gerentes y lo que desearían que ocurriera en sus países.

La cultura latinoamericana resultó marcadamente diferente del promedio internacional en los siguientes rasgos descriptivos de su cultura actual:

a) Asertividad o masculinidad (esto es diferente de igualdad de géneros), en el cual los países latinoamericanos son autodescritos entre los más suaves y femeninos del mundo, resultado compartido con los países latinos de Europa.
b) En el colectivismo-individualismo, los países latinos de Europa y América fueron los más individualistas del mundo.
c) En la alta tolerancia a la ambigüedad, los países latinoamericanos y los de Europa del Este son los que viven mayor incertidumbre.
d) En orientación al desempeño, Europa del Este y los países latinos de Europa y América son los que tienen menor orientación a un alto desempeño.
e) En la orientación al futuro, los países latinos de América y Europa son junto a los de Europa del Este los de menor orientación al futuro.

El estudio también indicó los siguientes resultados:

a) Los gerentes latinoamericanos desearían muy fuertemente que la gente de sus países tuviera una orientación mayor hacia lo colectivo, hacia el grupo, que fuera menos individualista. Las dos regiones del mundo que tuvieron el deseo más alto por una orientación colectiva fueron latinas, de Europa y América.
b) Los gerentes latinoamericanos también prefieren una alta orientación al colectivismo familiar y de lealtad al grupo, deseo en el que coinciden con los países anglosajones (ésta es la mayor diferencia entre su realidad y lo que los anglosajones desearían, pues en la descripción de sus sociedades sobresalen como la región del mundo que tiene menos orientación al colectivismo familiar).
c) En la distancia al poder y elitismo, los latinoamericanos desearían muy fuertemente tener sociedades más igualitarias; en este deseo coinciden con la Europa Latina y con los países germánicos.
d) En la orientación al desempeño, Latinoamérica es la región del mundo que más desearía tener sociedades orientadas a los resultados y la excelencia.

En el estudio Globe, las sociedades latinoamericanas obtuvieron resultados cercanos al promedio internacional en variables tales como el colectivismo familiar, la distancia al poder o elitismo, la igualdad de géneros y la orientación humana. Igualmente, los gerentes encuestados en América Latina expresaron su deseo de que sus sociedades fueran parecidas al promedio internacional en los siguientes aspectos: asertividad o masculinidad, aversión a la incertidumbre, igualdad de géneros, orientación al futuro y orientación humana.

De acuerdo con los gerentes entrevistados, éstas son las principales diferencias entre lo que son y lo que deberían ser sus sociedades:

a) De una orientación al colectivismo (opuesto al individualismo) en el promedio internacional, hay un fuerte deseo de que las sociedades latinoamericanas estén más orientadas al grupo, que la gente tenga mayor responsabilidad por lo colectivo.
b) De sociedades elitistas con diferencias importantes de poder, los gerentes latinoamericanos querrían sociedades igualitarias.
c) De sociedades donde hay mucha incertidumbre, querrían sociedades más estructuradas, con menos imprevistos e improvisación.

d) Los gerentes encuestados preferirían que hubiera igualdad entre los sexos; son después de los germanos y los anglosajones los que tienen este deseo en mayor grado que los demás países del mundo.
e) De una orientación al desempeño clasificada en el promedio internacional, desearían unas sociedades con criterios netamente de resultados y excelencia.
f) De sociedades orientadas al presente, querrían sociedades orientadas al futuro.
g) De sociedades en el promedio de la orientación humana, querrían sociedades más conscientes de las necesidades de los otros, un poco más preocupadas por el bienestar de los otros. Para los países latinoamericanos, esta insatisfacción, o diferencias entre lo que son sus sociedades y lo que desearían que fueran, será posiblemente la fuente de tensiones y cambios culturales durante las décadas que vienen.

4.4 Encuesta Mundial de Valores

Una observación complementaria a los estudios interculturales revisados en este capítulo, es la relativa a que los tres estudios presentados son consistentes con La Encuesta Mundial de Valores de Inglenhart (1994), especialmente en los aspectos de: preferencia de la obediencia respecto a la autonomía, menor orientación al logro, y menor nivel de confianza de México comparativamente a los valores culturales encontrados en Estados Unidos y Canadá.[31]

4.5 Conclusiones y observaciones del capítulo IV

En este capítulo se analizaron tres estudios interculturales y se utilizaron sus dimensiones y resultados para ubicar culturalmente, en forma relativa, a México respecto de otros países. Dichos estudios son complementarios tanto por su diferente época de realización (en la década de 1970, a finales de la década de 1980 y a mediados de la década de 1990), así como por el uso de las dimensiones de análisis; en el primer estudio se utilizaron cuatro dimensiones, siete en el segundo y nueve en el tercero. En el Anexo A se profundiza la información sobre los estudios interculturales de referencia. Algunas conclusiones relevantes son:

1. De acuerdo con el estudio de Geert Hofstede, en la década de 1970 presentamos la siguiente ubicación respecto a 53 países:

    - Elevada distancia al poder, 5° lugar de 53 países
    - Moderado colectivismo, 32° lugar de 53 países
    - Relativamente alta aversión a la incertidumbre, 35° lugar de 53 países

[31] Inglenhart, R., Basáñez M. y Nevitte N. *Convergencia en Norteamérica: Comercio política y cultura.* DF, México, Siglo XXI, 1994.

2. De acuerdo con las investigaciones de Fons Trompenaars, a finales de los ochenta y principios de los noventa, los estudios nos ubican como un país:

    - Particularista, que da preferencia a las relaciones por sobre las reglas y normas (posición en el segundo cuartil).
    - Básicamente colectivista, (tercer lugar de 31 países)
    - De moderado despliegue de las emociones en el trabajo, (lugar 26 de 49 países)
    - Difuso, preferencia en el trabajo de relaciones profundas a las superficiales.
    - De moderada orientación al logro y resultados, (tercer cuartil más cercano a logro que adscripción)
    - Orientado hacia el pasado y presente, con poca orientación al futuro
    - Orientado hacia el exterior en su centro de control, es decir con poca disposición y sentido de control de su destino.

3. En los noventa el estudio Globe identificó nueve características culturales de 10 países de América Latina y comparó dichos países entre sí y con el resto del mundo. El hallazgo más importante del estudio es la relativa homogeneidad cultural de los países latinoamericanos, tanto en su percepción de la realidad como en los deseos de transformación de los valores culturales de sus sociedades.

4. Las diferencias culturales relativas de México con los demás países se explican por el hecho de tener distintas raíces históricas, distintas creencias, suposiciones, valores y expectativas de la vida. Este conjunto de creencias y suposiciones hace que se tengan ciertas actitudes y motivaciones preferidas que conducen a las personas a ciertos comportamientos y resultados particulares.

Las características relativas presentadas delinean parcialmente nuestro perfil y empiezan a constituir un marco de atributos que tiene una cierta afinidad con determinadas estructuras organizacionales. En el siguiente capitulo se analizarán los principales resultados de algunos importantes estudios intraculturales empíricos sobre los valores de los mexicanos en los últimos treinta años, y se clasificarán utilizando las dimensiones interculturales del presente capítulo.

Capítulo V Estudios Intraculturales de México

El mexicano posee algunas características culturales universales, pero también posee valores particulares que lo diferencian de los demás; lo cual como hemos visto en el capítulo I, es producto básicamente de sus raíces históricas y medio ambiente.

En el capítulo anterior, se identificaron dimensiones de comparación cultural mediante las cuales se pudo apreciar las profundas diferencias entre países, dichas dimensiones serán utilizados en éste capítulo como ejes de clasificación de los resultados de estudios empíricos que han sido efectuados en el país.

El propósito de este capítulo es profundizar en algunos de los rasgos esenciales del mexicano que fueron señalados en el capítulo anterior, utilizando algunos de los más importantes estudios empíricos realizados sobre los valores de los mexicanos. El resultado esperado es identificar las características culturales que pueden afectar en mayor medida su comportamiento en la organización, aspecto que se presentará en el capítulo VI.

5.1 Observaciones generales sobre las fuentes de información

En 1934, Samuel Ramos publicó "El Perfil del Hombre y la Cultura en México", uno de los primeros ensayos que pretendió explicar nuestro carácter y psicología, así como sus causas y consecuencias. La hipótesis fundamental de Ramos consiste en afirmar que todos nosotros, indistintamente de condición o circunstancia, padecemos de un complejo de inferioridad, que induce un sentimiento de menor valía personal y que se manifiesta en ciertas características, como inseguridad, desconfianza en uno mismo y en los demás, exagerada susceptibilidad, mal humor, violencia y agresividad. En el caso de los "burgueses", concluye que el conjunto de notas que configuran su carácter son reacciones contra un sentimiento de menor valía, el cual, no derivándose ni de una inferioridad económica ni intelectual ni social, proviene, sin duda, del mero hecho de ser mexicano.[1]

Enrique Alduncin (1981) sostiene que el reduccionismo y la simplicidad, características del tipo de afirmaciones que hizo Samuel Ramos, son la base de su atractivo, una sola explicación para el conjunto, una gran generalización que permite comprenderlo todo. En el terreno científico, estas hipótesis no son más que verdades a medias, ya que solamente crean estereotipos y dan ilusión de un conocimiento que es, en esencia, falso. En el caso de las conjeturas de Ramos, su connotación negativa crea una imagen distorsionada y perjudicial sobre el valor intrínseco de México y de los mexicanos.[2]

El valor de la teoría de Samuel Ramos radica, de acuerdo con Alduncin, en el carácter precursor de su investigación y en la visión de la importancia del conocimiento de la psicología del mexicano. Forjador de toda una escuela de reflexión filosófica, sus

---

[1] Ramos, Samuel. *El Perfil del Hombre y la Cultura en México*, México DF. Austral, 1934.
[2] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1981, pág. 77.

preocupaciones persisten hasta el presente en el ánimo y propósito de quienes procuran dar una respuesta a las cuestiones básicas alrededor de la cultura en América Latina.

De acuerdo con Díaz Guerrero (1975), la percepción de diferencias entre naciones ha dado origen a una gran cantidad de escritos, pero sólo de la década de 1930 al presente se han hecho esfuerzos serios para realizar estudios empíricos de carácter nacional. Muy a menudo, estos estudios han intentado explicar la conducta con base en supuestos mecanismos psíquicos que operarían dentro de la cultura. La tendencia a simplificar en exceso y a pasar por alto la gama y la variabilidad de la conducta es el defecto común de muchos de estos estudios del carácter nacional, sobre todo de los que se basan en interpretaciones psicoanalíticas. En su concepto de personalidad modal Linton en 1945, destacó el hecho de que los patrones de personalidad no son invariables, sobre todo en las sociedades más complejas. El concepto de personalidad modal permite un enfoque cualitativamente descriptivo, mientras se reconoce la amplia gama y la gran variedad de configuraciones individuales de personalidad halladas en cualquier cultura.[3]

En este trabajo de tesis, para la revisión de la cultura de los mexicanos en las décadas de 1960 y 1970, fueron de particular importancia dos libros de Díaz Guerrero R., *Psicología del Mexicano*, publicado 1967, y *Desarrollo de la personalidad en dos culturas: México y Estados Unidos*, publicado en 1975. Ambos hacen una recopilación de otros estudios que permiten identificar mediante encuestas las considerables diferencias que tenemos respecto a los norteamericanos.

Los estudios realizados por Enrique Alduncin (*Los valores de los mexicanos* en 1981, 1986 y 1993), con el patrocinio de Banco Nacional de México, permitieron analizar algunos aspectos culturales en forma más precisa, ya que la posibilidad de considerar en el análisis características de la población tales como sexo, edad, religión, escolaridad e ingresos, permitió profundizar en dicho análisis. Otro estudio de valores que presenta la ventaja de un análisis longitudinal y que lleva cuatro periodos de estudio es el de Inglehart R., *Encuesta Mundial de Valores*, en los años 1981, 1986/7, 1991 y 2000. Esta última fuente de información fue utilizada por Iván Zavala en *Diferencias culturales en América del Norte*, para obtener su doctorado en sociología en París; por desgracia, el libro publicado en agosto de 2001 utiliza la base de datos de 1982 y el análisis estadístico aplicado sólo consideró 27 variables del cuestionario.[4]

En 1993, Díaz Guerrero publicó *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*, basado en un interesante método denominado Análisis Asociativo de Grupo (AAG), que evalúa las percepciones, los significados y las actitudes que afectan el pensamiento y la conducta de grupos. A diferencia del enfoque tradicional de asociación de palabras, en el que se les pide a los sujetos dar una sola respuesta para cada palabra estímulo, en el método AAG los sujetos dan tantas respuestas como puedan producir en un minuto; esta técnica se conoce como "libre asociación verbal continua". De acuerdo con

---

[3] Holtzman, Díaz Guerrero R.y Swartz. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas: México y Estados Unidos,* DF, México, Trillas, 1975, pág. 338.

[4] Inglehart, R., Basáñez, M. y Nevitte, N. *Convergencia en Norteamérica: Comercio, política y cultura,* DF, México, Siglo XXI, *1994.*

Díaz Guerrero, dicha técnica produce material de respuestas con fundamentación suficientemente amplia sin tener que usar muestras excesivamente grandes; por lo general, se utilizan muestras de 50 a 100 sujetos para representar cada grupo en particular.[5]

Otra encuesta publicada en 1996, *Los mexicanos en los noventa,* coordinada por Ulises Beltrán, complementa el análisis de los valores de los mexicanos, así como la coordinada por Gutiérrez Vivó y publicada en 1998 en el libro *El otro Yo del mexicano*, complementa su encuesta con entrevistas a líderes de opinión.

En el año 2000 se publicó un interesante libro de prospectiva sobre el futuro de México, el cual fue coordinado por Antonio Alonso Concheiro: *México 2030: Nuevo siglo nuevo país*, e incluye dos secciones de análisis de valores, una de valores sociales y la otra en el ámbito político; este libro permitió considerar algunos aspectos de cambios y tendencias en los valores de los mexicanos.

Otra obra importante y complementaria publicada en 2001 es la coordinada por Mauricio De Maria y Campos M., *¿Estamos Unidos los Mexicanos?*, en la cual se hace una reveladora encuesta de nuestra capacidad de cohesión como país, y se concluye que existe una débil convergencia en valores, y que estamos viviendo una transición.

Roger Bartra (2002) en, *Anatomía del Mexicano*, presenta una interesante recopilación de artículos sobre la identidad del mexicano, en la cual se presentan importantes ensayos interpretativos desde hace un siglo.

Finalmente, Díaz Guerrero en 2003 publicó *Bajo las Garras de la Cultura* libro en el que hace una amplia descripción de todas las investigaciones sobre cultura y psicología del mexicano en las que ha participado desde 1952 a la fecha.[6]

En el anexo B se presenta un compendio de los estudios empíricos que se han realizado, aprovechando, y actualizando, el trabajo de evaluación de encuestas que el equipo de Alduncin consideró en 1981. Se adjunta también una bibliografía sobre los ensayos descriptivos que se consideraron más relevantes acerca de los valores de los mexicanos para este trabajo.

Para poder evaluar sistemáticamente los resultados de las investigaciones empíricas y algunos ensayos descriptivos acerca de las características del mexicano, se utilizan las dimensiones de las investigaciones interculturales de Geert Hofstede y Fons Trompenaars, que fueron descritas en el capítulo IV. Con el propósito de buscar la dinámica del cambio, se organizan los datos cronológicamente:

---

[5] Díaz Guerrero, R. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 285.

[6] Díaz Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003.

5.2 El mexicano con las dimensiones culturales de Geert Hofstede

5.2.1 Distancia al poder

Entre 1965 y 1967, los doctores Díaz Guerrero y Robert Peck llevaron a cabo investigaciones interculturales entre mexicanos y norteamericanos. Investigaron los significados usuales de "respeto", y definieron los patrones culturales básicos asociados a cada nacionalidad.[7]

La palabra respeto tiene mayores connotaciones de igualdad en el caso norteamericano: "La relación se considera una interacción entre iguales, tal parece que se puede admirar y considerar a otra persona superior, tal vez en algún atributo específico, sin sentirse generalmente inferior o subordinado. Reflejan una sensación de seguridad y confianza en el énfasis de dar a otra persona oportunidad de ser considerada de sus sentimientos y de sus ideas". En contraste, los mexicanos "sienten que el respetar significa que se tiene que obedecer a la persona respetada, queriéndolo o no. La mayoría de los mexicanos percibe la relación de respeto como una relación de deberes y dependencia recíproca, enmarcada en un modelo de jerarquías, con un fuerte involucramiento emotivo".

De acuerdo con los datos reportados por Wayne H. Holtzman y Díaz Guerrero en la década de 1970, hay una clara tendencia en la cultura mexicana a otorgar supremacía en el respeto al hombre y de sacrificio en la mujer.[8] En la comparación de algunos supuestos socioculturales mexicanos y norteamericanos en las relaciones interpersonales, el mismo estudio destaca: "Entre muchos otros interesantes datos, el trabajo de Anderson y Anderson indica que los niños norteamericanos anticipan una relación interpersonal no autoritaria, mientras que los niños mexicanos a menudo anticipan y fácilmente encajan dentro de relaciones impregnadas de autoritarismo con personas mayores".[9]

Las diferencias en la distancia al poder por estrato social son más evidentes, como se puede observar en el cuadro 5.1 que se presenta a continuación. Las diferencias más sorprendentes entre culturas se dan en la clase baja trabajadora, más que en la clase media alta. En una investigación realizada en cuatro ciudades acerca de las interacciones por clase social, por cultura, se menciona: "La clase baja trabajadora, sobre todo en una sociedad más tradicional y en proceso de desarrollo hacia la industrialización, tiende a ser portadora primaria de premisas socioculturales tradicionales, heredadas del pasado". La premisa sociocultural subyacente simbolizada por la obediencia afiliativa contra la autoafirmación activa está íntimamente enlazada a los antecedentes históricos de la cultura contemporánea en cada una de tales ciudades:[10]

---

[7] Díaz Guerrero, R. *Estudios de Psicología del Mexicano*, DF, México, Trillas, 1967, Págs. 118 a 120.

[8] Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos*, DF, México, Trillas, 1975, pág. 125.

[9] Anderson, H. H., Anderson, G.L., "Cultural Reaction to Conflict: A Study of adolescent children in four countries: Germany, England, Mexico and United States", *Journal of Social Psychology*, Vol. 50, 1959, págs. 47 a 55.

[10] Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero, R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos*, DF, México, Trillas, 1975, pág. 324.

Cuadro 5.1 Diferencias interculturales y de clase social en el factor de autoridad

	México D.F.		Austin		Chicago		Londres	
	Más bajo	Medio	Más bajo	Medio	Más bajo	Medio	Más bajo	Medio
Item no.	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
22a	18	41	52	67	60	72	81	89
22b	82	59	48	33	40	28	19	11
40a	61	40	43	37	29	24	17	17
40b	39	60	57	63	71	76	83	83
57a	65	51	32	34	23	14	11	12
57b	35	49	68	66	77	86	89	88

Fuente: Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero, R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos*, DF, México, Trillas, 1975, Estudio transnacional de estilos de confrontación y logro, Peck.

Nota: la tabla ofrece porcentajes observados en muchachos de 14 años de cada ciudad y clase mencionadas, quienes escogieron cada aserto en los pares bipolares de selección forzada que constituyen el factor de autoridad, en el cuestionario de filosofía de la vida. N=100 en cada porcentaje. Pares de asertos en cada reactivo del factor de autoridad:

22a Si uno piensa que las órdenes de su padre no son razonables, deberá sentirse en libertad de ponerlas en duda.
22b Las órdenes de un padre deberán ser obedecidas siempre.
40a Las órdenes del maestro deberán ser obedecidas siempre.
40b Si uno piensa que las órdenes del maestro no son razonables, deberá sentirse en libertad de ponerlas en duda.
57a Nunca se debe dudar de la palabra de una madre.
57b Todas las madres pueden cometer errores, y uno deberá sentirse libre de dudar de su palabra cuando ésta parece equivocada.

Esta característica de distancia al poder se mantiene en la década de 1980, de acuerdo con Alduncin. "Las personas que merecen mayor respeto se ordenan en cuatro grupos en toda variable socioeconómica cultural: 1) Compuestas por padre y madre, con intervalo de 18% a 20% respecto a frecuencia modal. 2) Este grupo se subdivide en dos, ambos con un espacio de 8% a 12%: el primero es maestro y sacerdote, el segundo hermano y hermana. 3) Acotado entre 2% y 4% también se divide en dos: por un lado, políticos a nivel estatal y municipal: gobernador, presidente municipal, y por otro, profesiones y ocupaciones como doctor, juez, obrero y militar."[11]

El autoritarismo llega incluso a ser preocupante cuando en 1987 se le pregunta a la población: ¿Consideran que el país requiere de mano firme y enérgica? y se contesta afirmativamente en el 77%, negativamente el 15% y no opina el 8%. El consenso es superior a 80%. Hay un autoritarismo acentuado ya que se desea un dominio que ordene,

[11] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1981, pág. 173.

aun con el uso de la fuerza. Ante la pregunta ¿Cuando la gente no se pone de acuerdo debe aceptarse la decisión del líder?, 36% está de acuerdo, 47% en desacuerdo y 17% no opina.[12]

La mente autoritaria es poco flexible y no acepta lo que le parece una confusión en los papeles sociales; así, no concibe que un estudiante, un obrero o un empresario quiera participar en política, o que un político desee estudiar y fundar un negocio. Para la personalidad inflexible, los estudiantes deben estudiar, los obreros trabajar, los empresarios invertir y sólo los políticos deben hacer política; cada quien debe hacer lo que le corresponde. 55% está de acuerdo, 32% en desacuerdo y 13% no opina.[13]

Aún en la década de 1990, Alduncin plantea: "Nuestra herencia es el autoritarismo, visión de la política y de las relaciones humanas que permea a la familia, la escuela, la fábrica, la empresa, los partidos y el gobierno. Bajo esta óptica nadie es igual, todos están sometidos a una jerarquía. El respeto no es un trato justo y de reciprocidad entre iguales; es la deferencia e incluso el miedo de un subordinado a su superior jerárquico, sea el padre o el jefe, que se atempera con la alternativa de la protección y el paternalismo. En todo caso, induce relaciones de corporativismo y clientelismo. Su efecto económico es negativo pues inhibe la innovación; contribuye a evitar tomar riesgos, ya que se pagan más caros los errores de comisión que los de omisión, y favorece el statu quo y no la iniciativa. Por supuesto que la crítica, la libre expresión y la opinión pública no tienen cabida en tal sistema o son mal vistas".[14]

Respecto a la democracia como relación de poder, casi dos terceras partes (64%) de los mexicanos considera que la participación política de las diversas corrientes políticas ha aumentado; uno de cada seis (17%) piensa que ha declinado, y un quinto (19%) no respondió. El incremento en la participación política es visto como bueno por ocho de cada diez (80%) y el decremento es considerado malo por un porcentaje similar (78%).[15]

La percepción de los mexicanos respecto a la confianza en las autoridades es que va a la baja; así opinan casi ocho de cada diez (77%). Sólo uno de cada seis (19%) estima que ha aumentado; de estos últimos, ocho de cada diez creen que el incremento es bueno. Entre quienes piensan que la confianza ha declinado, nueve de cada diez (91%) consideran que ello es malo. Existe así un alto consenso en que debería existir un mayor respeto y confianza en las autoridades.[16]

El enraizamiento de esta característica es notorio en la diferencia con la que se interpretan las palabras autoridad y poder. Algunas de las diferencias culturales (encontradas en dicha investigación) obedecen a la circunstancia de que, para los grupos comparados, la autoridad tiene una base un tanto diferente. Para los estadounidenses, más allá del poder y la capacidad de control, el conocimiento parece ser de considerable

---

[12] Alduncin, E., *Los Valores de los Mexicanos,* DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1987, pág. 200.
[13] Ibid pág. 203
[14] A lduncin, E. "Macrotendencias y escenarios valorales para las primeras tres décadas del siglo X XI" en Millán, A., Julio y Concheiro, Alonso. *México 2030 Nuevo siglo nuevo país*. DF, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, pág. 609.
[15] Ibid, pág. 610.
[16] Ibid, pág. 612.

importancia, lo cual puede explicar que ellos mencionan más a los maestros, profesores y expertos (asociados a la palabra autoridad). Para los mexicanos, la justicia, la ley y el orden son de mayor importancia que para los estadounidenses, lo que explica su preocupación por el gobierno. Lo mismo que con los asuntos políticos ya mencionados, los mexicanos expresan, una vez más, una considerable ambivalencia; ellos caracterizan la autoridad como mala, por ser fuente de opresión, represión e injusticia.[17]

La palabra castellana poder casi no denota fuerza física o energía. Los mexicanos utilizan la idea de poder en un contexto principalmente humano o social. Los estadounidenses ubican el poder más bien en el contexto de las potencias mundiales, Estados Unidos, Rusia, esto es, en el campo de las relaciones internacionales. En el área doméstica de la política, hay cierta preocupación por la corrupción, la codicia y el mal uso del poder por parte de los estadounidenses.[18]

Los mexicanos presentan un enfoque más doméstico, más social y una muy honda preocupación por el abuso del poder: explotación, depravación, malo, opresión, injusticia. Estas reacciones críticas están dirigidas contra los representantes del poder. Los principales culpables son el gobierno, los ricos, las riquezas y el dinero. Las duras referencias por el dinero y las riquezas sugieren que los mexicanos son particularmente sensibles y críticos hacia el abuso social del poder económico y político. Pero por otra parte, mientras que los mexicanos expresan mucho recelo acerca del poder (y de su mal manejo), también manifiestan considerable fascinación hacia éste.[19]

5.2.2 **Individualismo/colectivismo**

Según Díaz Guerrero, los mexicanos muestran mayor colectivismo como consecuencia de sus características socioculturales de obediencia afiliativa, en oposición de las de autoafirmación activa. Esto se desprende de los análisis realizados como parte del Cross National Study of Coping Styles and Achievement. En el cuadro 5.2 que se presenta a continuación puede observarse el resumen de mexicanos con tres grupos de habla inglesa.[20]

La mayoría de niños de 14 años de edad se adscribe a la autoafirmación activa como premisa sociocultural, mientras que sus equivalentes mexicanos prefieren la obediencia afiliativa. Las cuatro poblaciones se distribuyen en un continuo que va de Londres, sumamente activo, a Chicago y Austin, que tienen una actividad moderada, a la ciudad de México que es la menos activa. Las diferencias entre los cuatro grupos son estadísticamente significativas.

---

[17] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos.* DF, México, Trillas, 1993, págs. 169 y 170.
[18] Ibid
[19] Ibid
[20] Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero, R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos,* DF, México, Trillas, 1975, pág. 323.

Cuadro 5.2 Comparación de estilos culturales, obediencia afiliativa o autoafirmación activa

	México D.F. %	Austin %	Chicago %	Londres %
Obediencia afiliativa	60	38	26	15
Autoafirmación activa	40	62	74	85

Fuente: Estudio transnacional de estilos de confrontación y logro, realizado en 1969 por K. Miller (Londres), R. Havighurst (Chicago), R. Peck (Austin) y R. Díaz Guerrero (México), usando el cuestionario de filosofía de la vida, en cada porcentaje, n=2,000. Fuente: Cross National Study of Coping Styles and Achievement.

En 1966 se aplicó a estudiantes universitarios de México y Estados Unidos una primera versión del cuestionario de filosofía de la vida. Uno de los reactivos bipolares consistía en el siguiente par de enunciados: a) Se debe luchar cuando los derechos de la familia se ven amenazados, o b) Se debe luchar cuando los derechos del individuo se ven amenazados. Sólo 22% de los estudiantes universitarios norteamericanos escogió la alternativa centrada en la familia, mientras que el 78% restante escogió la alternativa centrada en el individuo. En el caso de los mexicanos ocurrió exactamente lo contrario, ya que 68% seleccionó la versión de la familia, mientras que sólo 32% prefirió la individual.[21]

De acuerdo con Enrique Alduncin, lo anterior prácticamente no cambia en la década de 1980 cuando se comparan los valores de familias contra individuo de los mexicanos y los norteamericanos. "Los valores son diferentes; en México la familia ocupa el primer lugar en una relación (2.3 a 1 para ellos y 1.8 a 1 para ellas) en el DF. Para los norteamericanos el individuo está antes que la familia (1 a 2.5 en ellos y 1 a 6 en ellas, en Austin). Aquí se encuentra una de las claves que explica la separación entre estas dos culturas."[22]

Según Díaz Guerrero, de la misma forma que con distancia al poder, también la dimensión de individualismo/colectivismo se representa en el lenguaje:

"Me/yo. La categoría de respuestas más sobresaliente en los Estados Unidos, muestra la intensidad de la preocupación de los estudiantes por el propio ser. Como se observó en estudios previos, una imagen egocéntrica es característica de una orientación individualista. Otra indicación de un enfoque individualista es ver el yo en yuxtaposición con otros, y eso es lo que comunica la segunda categoría de respuestas más sobresaliente en Estados Unidos. Tu, nosotros, ellos. Esta marcada separación del propio ser y su contraposición con otros individuos es el meollo de la individualidad estadounidense y del espíritu competitivo

[21] Díaz Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003, pág. 104.
[22] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1986, pág. 134.

caracterizado por Riesman (1950) y Hsu (1970), Slater (1970) y otros, y conformado por Kagan y Madsen (1971 y 1972) así como Holtzman, Díaz Guerrero y Swartz (1975).[23]

La noción central de los mexicanos es el yo como persona, como un ser humano único, pero sin sentirse separado de otros. Sus referencias al amor y a las relaciones con los amigos reflejan una armonía cargada de afecto por otros. Entre las características de personalidad, reciben mayor atención los atributos socialmente relevantes: bueno, simpático, fiel.

En resumen, los estadounidenses muestran un muy fuerte énfasis en el "yo" como su punto de referencia central. Se describen a sí mismos de manera positiva como buenos, felices, amantes, cuidadosos, útiles, etc. En cambio, los mexicanos tienden a considerar al "yo" como una persona con ciertos atributos sociales (comprensión, utilidad), roles (hombre, hijo) y funciones (trabajo).[24]

Los mexicanos tienden a concebir el éxito como algo que se alcanza contando con el apoyo del padre o de la madre o bien de otro miembro de la familia, en tanto que los norteamericanos prefieren atribuir el éxito personal a sus propios esfuerzos.[25]

La marcada diferencia entre las perspectivas individualistas de los estadounidenses y la orientación colectiva, más social, de los mexicanos, está explícitamente expresada en el contexto del progreso. En la mentalidad estadounidense, las ideas centrales de progreso son la tecnología y la ciencia, acompañadas de fuertes expectativas y esperanzas relacionadas con el éxito personal y el logro. Para los mexicanos, el progreso atañe, ante todo, a problemas sociales y nacionales.[26]

En la investigación de La Encuesta Mundial de Valores, la familia es también el aspecto más importante de la vida de los mexicanos, y su relevancia ha venido en aumento. Hace 10 años, 85% de los entrevistados afirmaba que la familia era muy importante en sus vidas; hoy, 97% asegura lo mismo. La mayoría de los mexicanos, 89% en el 2000, ha defendido la idea de que a los padres hay que amarlos y respetarlos sin importar sus virtudes y defectos. Sin embargo, muy pocos, 16%, aceptan que los padres puedan tener una vida propia sin necesidad de sacrificarla por el bien de los hijos.[27]

Corroborando lo anterior, en el estudio empírico acerca de la convergencia de valores entre Canadá, Estados Unidos y México realizado por Ronald Inglehart publicado en 1994, se registra una serie de respuestas que indagaban el énfasis en la autonomía sobre la obediencia en la educación de los niños. A los entrevistados se les preguntó: ¿Qué

---

[23] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, Págs. 61 y 161.

[24] Díaz Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, 2003, Editorial Trillas, pág. 47

[25] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 66.

[26] Ibid, pág. 161.

[27] Inglehart, R. *Encuesta Mundial de Valores*, 1981, 1990, 1996/7, 2000, Reforma, mayo de 2000.Véase también Inglehart, R. Basáñez, M. y Nevitte N. *Convergencia en Norteamérica: Comercio, política y cultura, DF, México, Siglo XXI, 1994.*

cualidades se enseñan a los niños en el hogar? ¿Cuáles de ellas considera Ud. que son especialmente importantes? Se les mostraron once cualidades que van desde buenos modales hasta altruismo. De entre éstos once reactivos, cinco son de particular interés, pues las personas tiende a destacar cualquier tipo de meta, ya sea independencia, imaginación y determinación o, en contraposición, obediencia y buenos modales. Aquellos que seleccionaron un reactivo del primer grupo tienen más probabilidades de seleccionar los demás reactivos del mismo grupo. Pero no es probable que elijan independencia y buenos modales: Es fácil ver porqué las distintas personas tienden a recalcar algunos de los dos tipos de metas, puesto que valores tales como independencia, imaginación y determinación reflejan que se otorga un valor alto al hecho de fomentar que el niño piense por sí mismo; hacen hincapié en la autonomía. Aquellos que escogen obediencia y buenos modales, destacan un conjunto opuesto de virtudes -conformidad con la autoridad establecida y respeto a las normas sociales establecidas-. La conclusión es que en Canadá y Estados Unidos se fomenta más la independencia e imaginación en los niños y en México la obediencia y buenos modales.[28]

Es importante señalar, en conclusión que, el colectivismo no se refiere al concepto de preferir al grupo más que al individuo, sino a la naturaleza gregaria del mexicano, buscando grupos de apoyo y fuerza, pero aparentemente no está relacionado con actividades que impulsen la superación. Los grupos no se crean para actividades productivas, no se trata de asociación espontánea para fines productivos.

5.2.3 **Masculinidad/feminidad**

Esta dimensión no se usará para clasificar los estudios realizados en México porque, en la encuesta de Hofstede se mezcla el papel de los géneros y la asertividad, así como por la fácil confusión de esta dimensión con machismo. Para mayor información consultar en el anexo A, lo correspondiente al cuadro 5a.

5.2.4 **Aversión a la incertidumbre**

De acuerdo con Hofstede, México presenta una más alta aversión a la incertidumbre que Alemania, pero es de tipo colectivista, no individualista como en el caso alemán.

De acuerdo con Díaz Guerrero, en las investigaciones de la década de 1970, los mexicanos desean evitar el estrés y los norteamericanos prefieren encararlo, en la dicotomía activo-pasiva. "Las dos culturas llegaron a la decisión de cómo debería vivirse la vida, y los norteamericanos la encaran con estrés, y los mexicanos haciendo todo lo posible por

[28] Inglenhart, R., Basáñez, M. y Nevitte N..*Convergencia en Norteamérica: Comercio política y cultura.* DF, México, Siglo XXI, 1994

evitarlo."[29] Según Díaz Guerrero, éstas son las premisas socioculturales generalizadas, y agrega: "Para el mexicano, aceptar e incluso aguantar el estrés pasivamente no es sólo la mejor manera, sino la manera más virtuosa. La abnegación en la madre, la obediencia de los hijos, el propio sacrificio de todos, la sumisión, la dependencia, la cortesía, las buenas maneras, el aguante, la concha, etcétera, podían ser considerados como virtudes socioculturales mexicanas o como formas realistas de confrontación o, cuando menos, como formas aprobadas socialmente para defenderse de los estreses de la vida."[30]

Tomando los hallazgos hechos en México señalados por Witkin y colaboradores en 1966, junto con los resultados del presente estudio, se puede ver que aunque los niños mexicanos tienden a ser más dependientes del campo que sus coetáneos norteamericanos, hay al mismo tiempo una gran diversidad en la amplitud de la dependencia del campo entre los niños mexicanos, que se relaciona con la diversidad de grado de hincapié que se hace sobre el conformismo.[31]

Numerosos hallazgos del estudio de Díaz Guerrero relativos a actitudes, valores, estilo de vida familiar y prácticas de socialización dentro de los hogares mexicanos se parecen estrechamente a los conceptos usados por R. B. Dyk (1969) y Witkin (1965). En los estudios interculturales mencionados, cada uno de los siguientes resultados de la presente investigación presentará una mayor dependencia del campo entre los niños mexicanos y una mayor independencia del mismo entre los norteamericanos:[32]

1. Los mexicanos, sobre todo las mujeres, tienden a ser obedientes y pasivos.
2. Pocos padres mexicanos, sobre todo del grupo de clase baja, comparten actividades con sus hijos.
3. Los niños mexicanos tienen menos responsabilidades en el hogar.
4. Los niños mexicanos tienen mayor probabilidad de que sean sus padres quienes les escojan los amigos.
5. Las madres mexicanas tienen una mayor probabilidad de admitir que existen problemas de crianza de los hijos, y expresar que la educación de los niños resulta difícil.
6. Las madres mexicanas aceptan menos ciertos comportamientos y confrontan más a sus hijos.
7. Las madres mexicanas dan a sus hijos menos libertad para expresarse o para tomar parte en los debates familiares.
8. Las madres mexicanas toleran menos el derecho de sus hijos a dedicarse a actividades propias, sin incluir a sus padres.
9. Las madres mexicanas tienden a ser más autoritarias.

---

[29] Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003, pág. 48.
[30] Ibíd., pág.158.
[31] Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero, R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos,* DF, México, Trillas, 1975, pág. 315.
[32] Ibid.

10. Las madres mexicanas tienen mayor probabilidad de ejercer presiones sobre sus hijos, en pro de las metas socialmente favorecidas, tales como la obtención de buenas calificaciones en la escuela o formarse un nombre
11. Las madres mexicanas, sobre todo las de clases bajas, atribuyen un gran valor a la obediencia estricta por parte de sus hijos.
12. Las madres mexicanas dan menos valor que las norteamericanas a la independencia de sus hijos.
13. Las madres mexicanas dan menos valor a la curiosidad por parte de los niños, que implica observar las cosas por sí mismos.
14. La elevada predominancia del catolicismo, la asiduidad a la iglesia y otros signos de apego a los valores tradicionales, constituyen presiones mayores de conformismo social por parte de los niños mexicanos.

5.3 El mexicano en las dimensiones de Fons Trompenaars

5.3.1 **Universalismo/particularismo** (Reglas contra relaciones)

Los hallazgos de Díaz Guerrero muestran con una consistencia considerable que otros conceptos críticos, como la conciencia, la moral y la religión, encajan y apoyan esta distinción.[33] La caracterización hecha por Riesman de la dirección intrínseca (1950) de los estadounidenses, en contraste con la dirección extrínseca de las culturas tradicionales, o la distinción hecha por Rotter (1966) entre un locus "interno" de control y un locus "externo", involucran esencialmente la misma dualidad en los mecanismos de control social. Aunque nuestra evaluación no dice cómo se desarrollan estos diferentes controles, la literatura pertinente a la socialización del niño es bastante rica y concluyente en este aspecto. Mead (1953), Ramírez (1976), Landy (1959), Triandi (1981) y varios investigadores más señalan que los niños estadounidenses son educados principalmente en función de la competencia, la independencia y la autoafirmación, mientras que a los niños hispanos se les señala la importancia de unas relaciones interpersonales de armonía, de cooperación y la sensibilidad a las necesidades y sentimientos de los demás.

Existe en el grupo de los estadounidenses una relación particularmente cercana entre moralidad y conciencia. La conciencia es el meollo de toda consideración religiosa y moral. Esto explica por qué la moral tiene un gran contenido religioso para el grupo de Estados Unidos. La moral también atañe al proceso de juicio para decidir entre lo bueno y lo malo, y lo correcto y lo incorrecto. En los mexicanos, la moral es más bien una disposición para reconocer y hacer lo que es bueno o, más precisamente, lo que es reconocido como tal por otros, por ejemplo, la propia familia, la comunidad, etc. Para ellos, los padres, la sociedad y la educación son recursos importantes para el desarrollo y mantenimiento de esta disposición, la cual es característicamente social.[34]

---

[33] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág.123.
[34] Ibid.

Más allá del individualismo de los estadounidenses y del personalismo social de los mexicanos, estas diferencias también esclarecen los dos mecanismos principales del control social, que apoyan una distinción presentada originalmente por Ruth Benedict en 1946: Los americanos son miembros de una cultura de culpabilidad; ellos alimentan un sentimiento de responsabilidad individual, una necesidad de seguir los propios intereses, creencias y patrones. El punto de referencia aquí es enteramente interno. La voz de la propia conciencia. Cuando las decisiones y acciones personales no se ajustan a estas normas y patrones internos, la conciencia genera sentimientos de culpa. En las culturas de la "vergüenza" (el caso de los mexicanos), los procesos utilizan normas, valores e intereses compartidos de su grupo de referencia (familia, clan, nación), en vez de su propia conciencia y la culpa tiene menos significado; las sanciones que tratan de evadir son la vergüenza pública o el desprestigio, a consecuencia de no haberse ajustado a las normas del grupo.[35]

En la encuesta *Los mexicanos en los noventa* se concluye: El 65% de los encuestados piensa que el pueblo debe obedecer siempre las leyes (36%) o que puede cambiarlas si no le parecen (29%), mientras que 29% de los encuestados piensa que puede desobedecer las leyes si son injustas. Las proporciones varían al considerarse la edad; en el grupo de 25 a 36 años hay una mayor propensión a la desobediencia.[36]

En otra encuesta realizada en la ciudad de México, se indica que "lo que la gente suele tener en la mente, es que quienes más se benefician de la corrupción son unos cuantos, y eso, por supuesto, es cierto. Sin embargo, si le damos una implicación genérica a la corrupción y entendemos que se trata del uso de la ley para fines particulares, torcer la ley o buscar una excepción a la ley para fines particulares, aparece una inmensa cantidad de mexicanos que se benefician de la corrupción".[37]

Enrique Alduncin efectuó un estudio sobre la cultura de la legalidad, y encontró que "una buena parte de los mexicanos se vincula con la legalidad de una manera burda y primitiva". A partir del planteamiento teórico de Laurence Kohlberg, Alduncin sitúa al 47.7% de la población en el primer nivel, denominado de moral preconvencional. Ahí, la minimización de dolor y la maximización de placer rigen a los individuos. Se trata de una reacción de obediencia para evitar el castigo, pero de ninguna manera de un convencimiento sobre los beneficios de la legalidad. El segundo nivel, el de la moral convencional, aglutina a 35.5% de la población. Se trata del nivel en el cual las reacciones individuales y sociales tienen como motivación central la imagen que los otros se pueden formar de uno. Hay sin duda un avance frente a la moral preconvencional, pues en este segundo nivel la consideración de "el otro" aparece ya como una motivación suficientemente fuerte para respetar la ley. Finalmente, la investigación de Alduncin sitúa a 16.8% de la población mexicana en el nivel de moral postconvencional. Aquí el respeto a la

---

[35] Ibid.

[36] Beltrán, U. Castaños et. al. *Los Mexicanos de los Noventa*, DF, México, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México, 1997, pág. 26.

[37] Gutiérrez, Vivó J. *El otro yo del mexicano*, DF, México, Océano, 1998. (Encuesta para 300 personas adultas pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio y popular.)

legalidad es resultado de la introyección de los valores implícitos en la norma. El individuo respeta la legalidad por un convencimiento profundo de que ésta es la mejor forma de proteger sus intereses. En los individuos de inicios del siglo XXI, el respeto de la legalidad está íntimamente vinculado con la pirámide poblacional, en la cual poco más de 50% de la población tiene menos de 25 años. Conforme la población mexicana avance en edad, muy probablemente la percepción sobre la legalidad se irá modificando. Sin embargo, se puede insistir en el hecho de que no se trata de un cambio automático. La formación de una cultura de respeto a la legalidad tampoco va de la mano del nivel educativo. Están relacionados pero hasta ahí. Se trata de una variable con autonomía que debemos observar.[38]

Según Alduncin, la moral del mexicano es laxa, porque ha faltado mayor rigor en la aplicación del sistema ético. Lo mismo sucede en el sistema legal, contraparte secular de la moral religiosa. Es evidente que ha faltado aplicar las leyes en forma imparcial y con rigor; nuestras leyes no castigan el delito sino la pobreza. La cultura ética no sólo abreva en grandes corrientes religiosas y morales de la humanidad; se alimenta también de la cultura de la legalidad, situación que Federico Reyes Heroles expresa con toda claridad: El México del siglo XXI "...no podrá construirse con los débiles cimientos de las reglas; tendrá que utilizar la argamasa que les ha permitido a otras naciones florecer en libertad. Se llama legalidad".[39]

La moral de los mexicanos de inicios del siglo XXI muestra dos divisiones que producen cuatro tipos de comportamiento diferenciados. Esto es, la moral no es una y de cumplimiento obligado para todos. Por ejemplo, existe una moral para los hombres y otra para las mujeres; en otras palabras, el sexismo o machismo permite más libertades al varón, y exige pudor y castidad a la mujer. También existe una moral pública y otra privada. La primera para exigir una imagen honorable y digna, mientras que la segunda permite desviaciones para el provecho personal. Estas hipocresías serán desterradas lentamente. Por otro lado, los medios masivos de comunicación, especialmente la TV y el cine, ofrecen modelos internacionales que son admirados y tienden a ser imitados. Ésta es una de las más poderosas influencias secularizadoras de la sociedad. Los medios enfatizan la violencia y la sexualidad sin freno ni compromiso. Los valores que inculcan son el dinero y el hedonismo.[40]

5.3.2 **Individualismo/comunitarismo** (El individuo en comparación con el grupo)

Los estudios comparativos realizados por Szalay y asociados (1978), Vasco y Brenam (1983) con varias muestras de población hispano-latinoamericana y estadounidense en Estados Unidos, Colombia y México llegaron a la conclusión que diversas dimensiones psicológicamente relevantes, tales como la orientación competitiva contra la orientación

---

[38] Millán, A., Julio y Concheiro A. *México 2030 Nuevo siglo nuevo país*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, pág. 265.
[39] Ibid, pág. 608.
[40] Ibid, pág. 605.

cooperativa, los estilos de confrontación activo contra pasivo y la independencia contra la interdependencia social, podrían tener una raíz común y una orientación individualista interna como característica de los estadounidenses, y otra de personalismo social como característica de los hispanos y latinos en Estados Unidos.[41]

Las diferencias acerca de la familia entre los mexicanos y los estadounidenses muestran una estrecha correspondencia con los hallazgos de investigaciones independientes en los cuales se examinan diferencias en la crianza de los hijos. Como se sugiere en la literatura reciente, los padres mexicanos adoptan un estilo de crianza directivo, pero también filial, acentúan su autoridad, el respeto, la obediencia, la interdependencia afectiva y la disciplina en la educación de los hijos, a diferencia de los padres estadounidenses, quienes propenden a enfatizar la independencia, el desapego y la autonomía (Heller, 1966; Díaz Guerrero, 1955, 1967; Beck y Díaz Guerrero, 1967; Holtzman, Díaz Guerrero y Schartz, 1975; Ramírez, 1976, y Szapocznick, 1978).[42]

De acuerdo con los hallazgos de muchas investigaciones, los mexicanos tienden a ser más cooperativos en actividades interpersonales, en tanto que los angloamericanos tienden a ser más competitivos (Díaz Guerrero, 1982). En dos de los reactivos de filosofía de la vida, una prueba desarrollada por Díaz Guerrero en 1973, la cooperación y competencia son contrastadas como formas de tratar problemas planteados por el ambiente. Como lo muestran los hallazgos de Díaz Guerrero en 1982, los mexicanos seleccionan la alternativa de cooperación con mucha más frecuencia, en tanto que los angloamericanos seleccionan la competencia. Estudios experimentales de Kagan y Matzen en 1971, en los que comparan niños mexicanos y angloamericanos, apoyan de manera directa esta dimensión general. En juegos experimentales, los niños mexicanos tienden a ser altamente cooperativos, mientras que los angloamericanos son altamente competitivos, aun cuando dicha competencia puede resultar contraproducente.[43]

Los estadounidenses muestran una firme disposición para ver el mundo, a otra gente y a sí mismos desde la perspectiva del individuo, con necesidades personales y aspiraciones que presentan el punto de referencia central. Este punto de referencia conduce a las características de la personalidad descritas por varios autores como individualista (Hsu, 1970), intrínsecamente dirigida (Rotter, 1966), autónoma (Riesman, 1950) o idiocéntrica (Triandis 1983). El alcance real de estas distinciones merece atención especial por tres razones:[44]

Primero, parece ser fundamental para la mayoría de las demás características o disposiciones psicoculturales, desde los diferentes enfoques de los estadounidenses y los mexicanos hacia la familia y la crianza, hasta los diferentes enfoques de relaciones interpersonales (orientaciones competitivas contra cooperativas) y solución (solución

---

[41] Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003, pág. 49.
[42] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 65.
[43] Ibid, pág. 66.
[44] Ibid, pág. 68.

activamente orientada contra la postura pasiva o automodificada) de varios problemas de la vida.

Segundo, estas diferencias se desprenden de manera bastante obvia del estilo y la filosofía cultural de la crianza, sugiriendo que algunas de ellas tienen profundas raíces en los marcos de referencia culturales mexicano y estadounidense. Esto no significa que no se pueden salvar, sino más bien que la comprensión mutua y la cooperación sólo son posibles tomando en consideración las diferentes perspectivas culturales.

Tercero, de varias maneras, las reacciones de los estudiantes mexicanos expresan cierta desviación de las imágenes tradicionales y los roles de la familia. Esto se puede explicar, al menos tentativamente, por lo que se podría caracterizar como una etapa de transición desde el tipo de familia tradicional extensa a un tipo de familia moderno y nuclear. Es esencial, empero, hacer resaltar que el estudiante universitario es, con toda probabilidad, el mexicano más rebelde de la cultura tradicional. La muestra mexicana, como ya se ha mencionado, pertenece a un escenario urbano y a un nivel socioeconómico de clase media. Este tipo de familia ha evolucionado desde la estructura familiar extendida, de tipo tradicional o patriarcal, de la cual conserva muchas características, al mismo tiempo que adquiere algunos rasgos modernos. Así, mientras que el padre aún es el "jefe" y el "principal proveedor", en la mayoría de los casos la madre está asumiendo cada vez más el papel de proveedor junto con el padre. Esto significa que en muchos casos ella trabaja fuera de casa y gana un salario. Su contribución económica explícita en el mantenimiento de la casa le confiere un nuevo estatus en relación con la autoridad y la toma de decisiones. Al mismo tiempo, aún conserva algunos de los rasgos de su papel tradicional, aquellos que acentúan sus cualidades "femeninas" de ternura y dulzura en su posición como centro afectivo de la familia.

5.3.3 **Neutralidad/emotividad**

Algunas de las diferencias observadas en el estudio de Szalay y Díaz Guerrero entre los estadounidenses, los mexicanos y los colombianos, muestran considerable concordancia con estudios anteriores, en los que se compara a los estadounidenses con grupos de medio oriente y del extremo oriente (Arabes: Szalay y colaboradores, 1978; iraníes: Szalay, Djalali, Mofta; coreanos: Szalay y Moon Bryson, 1971, y filipinos: Szalay y Bryson, 1971). Representantes de estas otras culturas evocaron una imagen de la familia como una gran institución social que integra normalmente una amplia red de relaciones de papeles, con poco énfasis en las preferencias personales o en los lazos afectivos individuales. En cambio, para los estadounidenses la imagen de la familia sugiere pequeña unidad personal y cargada de afecto.[45]

En el estudio antes citado se menciona que "aun cuando el contraste entre el grupo pequeño que constituye la familia para los estadounidenses y la gran asociación familiar

[45] Citas de Díaz Guerrero R. y Lorand B. Szalay. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, págs. 63 a 64.

tradicional parece ser una diferencia generalizable, la imagen de la familia que surge de las reacciones de los mexicanos presenta una desviación básica de los patrones tradicionales en lo que se refiere a una importante dimensión del afecto. En comparación con los grupos jordanos y eslovenos, que hacen menos hincapié en el amor, la imagen de la familia para mexicanos y colombianos está aún más cargada de afecto que la de los estadounidenses. Al mismo tiempo, aquéllos mantienen un enfoque familiar predominantemente tradicional en la relación padres-hijos, más conexión entre la familia y la sociedad y menos énfasis en el "yo" o en el individualismo egocéntrico. La base emocional de la familia mexicana tiene por lo menos dos fuentes principales: la relación de tipo amoroso entre esposo y esposa y la de los padres con los hijos. Para los mexicanos, la relación padres-hijos está basada intensamente en el afecto y en lo emocional, más que en el caso de los árabes o coreanos". Atributos tales como la comprensión, la amistad y la bondad, los cuales son particularmente sobresalientes en la imagen de los mexicanos, tanto del padre, como de la madre, indican además que las imágenes culturales de estos roles están basadas en cualidades importantes, no solamente en el vínculo matrimonial, sino también en la relación padres a hijos.[46]

De acuerdo con Díaz Guerrero, las diferencias encontradas en valores sociales como la ayuda y la comprensión, también fueron congruentes con los contrastes antes mencionados en la orientación cultural; los mexicanos enfatizan fuertes vínculos emocionales que contribuyen a la relativa estabilidad de las amistades, en tanto que los estadounidenses enfatizan la satisfacción individual que se diferencia de situación en situación. Por lo tanto, no es accidental que los estadounidenses enfaticen la compañía y la convivencia con amigos, mientras que los mexicanos y los colombianos asocien la amistad con la unidad o unión. Las reacciones de los hispanos implican algo más que congeniar con otros individuos física o intelectualmente; sugieren una especie de fusión, una trascendencia de los límites individuales. Mientras que para los estadounidenses la compañía, como la convivencia, es importante en sí misma, para los mexicanos, así como para los grupos del cercano y del lejano oriente, la conducta de compartir, la asistencia y la ayuda son de mayor importancia. Tales conclusiones son respaldadas por varios hallazgos en diversos contextos (amigos, ayuda, familia), lo cual demuestra que estos grupos tradicionales acentúan la importancia de la cooperación en el trabajo conjunto. Mientras para los estadounidenses la ayuda significa asistencia proporcionada principalmente en situaciones de emergencia, para los mexicanos y los colombianos, junto con otros grupos más tradicionales, implica una continua interdependencia en un círculo reducido de miembros y amigos. Asimismo, la ayuda implica para ellos cooperación mutua y asistencia.[47]

5.3.4 **Especificidad/difusividad** (relaciones superficiales y numerosas contra relaciones profundas y a largo plazo)

De acuerdo con la técnica de Análisis Asociativo de Grupo, en la perspectiva de los hispanos la amistad es mucho menos una relación en constante desarrollo que evoluciona de acuerdo con las necesidades momentáneas del individuo y con situaciones nuevas o

[46] Ibid, pág. 64.
[47] Ibid, pág. 81.

requerimientos cambiantes. Las percepciones que mantienen los mexicanos de las relaciones interpersonales, dentro y fuera de la familia, son semejantes a las de otras sociedades tradicionales, las cuales hacen un gran énfasis en la amistad (Szalay y colaboradores, 1978, 1979; Szalay y Strohl, 1981). "La amistad incluye relaciones con miembros de la familia, así como con miembros del sexo opuesto, en una situación social, donde los lazos de amistad se desarrollan lentamente, por lo general a través de los contactos familiares, y no son fácilmente disueltos o sustituidos. La amistad, una vez establecida, trae consigo obligaciones duraderas y compromisos que tienden a institucionalizarse. Esta reciprocidad, a su vez, produce una fuerza que consolida relaciones sociales dominantes. Contribuye, sin duda, a la mayor permanencia de las amistades de los hispanos, el hecho de que en su medio cultural no todos son candidatos potenciales para la amistad". La familia y quizá la clase social imponen considerable selectividad y, al parecer, hay una diferencia mucho más grande entre las relaciones casuales y los amigos que para los estadounidenses.[48]

Ante la pregunta, ¿Con quien prefiere trabajar, con un compañero trabajador, o con uno amistoso? 67% prefirió un compañero trabajador y 33% amistoso, 2 a 1. La tendencia de la mayoría se equipara con la modernidad. A pesar de ello, un tercio de la gente, está del lado tradicional, lo cual no favorece la productividad. Los hombres prefieren más un compañero trabajador 2.3 a 1 que las mujeres 1.8 a 1. Los jóvenes y los maduros estiman más deseable alguien trabajador. Los mexicanos preferimos la cooperación a la competencia, y creemos que con la primera, se logran mejores resultados que con la segunda.[49]

Los mexicanos asumen una actitud predominantemente positiva hacia la comunidad y la sociedad, a las cuales ven como escenarios naturales de ayuda mutua y cooperación. Esta percepción de los mexicanos de una sociedad amorosa y cohesiva es válida, por lo menos después de desastres que golpean a sus miembros, y está bellamente ilustrada por el holocausto de San Juan Ixhuatepec. La reacción de los habitantes de la ciudad de México al tercer día del desastre hizo que fuera necesario difundir por todos los canales de comunicación que se dejara de enviar comida, ropa y dinero a las víctimas y a sus familiares, porque se había superado el punto de saturación. Entre los donantes estaban vecinos tan pobres como las víctimas y todas las clases sociales de la ciudad. Esto a pesar de la horrible crisis económica de México y la inflación galopante. En contraste, los estadounidenses están menos dispuestos hacia grandes unidades sociales; les prestan menos atención, son más críticos y escépticos hacia ellas y las ven desde un punto de vista muy diferente. La comunidad es una idea más popular y significativa que la sociedad, pero a diferencia del énfasis de los hispanos sobre las dimensiones humanas interpersonales, la comunidad se considera como un lugar para satisfacer necesidades individuales o sociales.[50]

---

[48] Ibid.
[49] Ibid pág. 130.
[50] Ibid, pág. 94.

5.3.5 **Logro/ adscripción** (logro en comparación con otros atributos).

Los resultados del estudio de Díaz Guerrero muestran que la motivación de los estadounidenses y de los mexicanos es diferente. Para los estadounidenses, el trabajo tiene más valor intrínseco, y representa una mayor fuente de satisfacción e independencia, facilitadas por el logro y el éxito. Para los mexicanos, el trabajo tiene un valor mucho más instrumental; es la base misma de la existencia, tanto personal como social. La consistencia y las amplias ramificaciones de estas distinciones se confirman en la comparación paralela de mexicanos y colombianos con estadounidenses.[51]

En 1971 Inglenhart presentó la hipótesis de que las prioridades de los valores básicos de los públicos occidentales han estado cambiando de un predominio materialista hacia otro posmaterialista, es decir, de dar una alta prioridad al sustento y a la seguridad física, hacia un mayor énfasis en la pertenencia, la autoexpresión y la calidad de vida. De acuerdo con Inglenhart, no existe una relación sencilla de uno a uno entre el nivel socioeconómico y la incidencia de los valores posmaterialistas. Estos valores reflejan el sentido de seguridad subjetivo que tiene el individuo y no su nivel económico per se. Si bien las personas ricas tienden a sentirse mejor que las personas pobres, el sentimiento de seguridad que tiene el individuo t también recibe la influencia del entorno cultural y de las instituciones de asistencia y seguridad social en las que se educa.[52]

Otras consideraciones harían dudar sobre si México esta cambiando hacia el posmaterialismo, ya que su nivel económico es mucho menor en términos absolutos que el de Estados Unidos o Canadá, -del orden de una décima parte del ingreso de sus vecinos norteamericanos-. Más aún, la economía mexicana ha experimentado serias dificultades en años recientes. Esto nos llevaría a suponer, de acuerdo con Inglenhart, que en México hay menos posmaterialistas que en Estados Unidos o en Canadá.[53]

Dos estudios de Szalay y colaboradores (1982 y 1984) muestran un patrón altamente consistente de transición gradual desde el enfoque instrumental del trabajo, como características del grupo tradicional hispano, hacia una valoración centrada en el logro, características de aquellas muestras hispanoamericanas que han exhibido un alto grado de acumulación al medio de Estados Unidos, no sólo en cuanto a su enfoque del trabajo, sino también en otras áreas.[54]

En *Los valores de los mexicanos* de 1981 se investigó el grado de autoestima y satisfacciones personales, y la gratificación que brindan los logros alcanzados por los mexicanos, se diseñó una serie de preguntas que se aplicaron en la Encuesta Nacional de

---

[51] Díaz Guerrero, R. y Szalay. Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 162.

[52] Inglenhart, R., Basáñez M. Y Nevitte, N. *Convergencia en Norteamérica: Comercio política y cultura.* DF, México Siglo XXI, 1994, pág. 58.

[53] Como referencia en el anuario *The World in 2003,* publicado por The Economist los datos para el 2002 de PIB/cápita de EEUU, Canadá y México son, respectivamente 37,600, 25,090 y 6,210 dólares al año.

[54] Díaz, Guerrero R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 162.

Valores. Las respuestas señalan que 6% está muy satisfecho, 40% satisfecho, 42% poco satisfecho y 10% no está satisfecho. Planteando las respuestas en términos polares, hay una proporción de 46 a 52 respectivamente; es decir que aproximadamente la mitad de los mexicanos esta satisfecha con sus logros y la otra no.[55]

En el libro *El otro yo del mexicano* se menciona que los entrevistados contestaron que trabajan fundamentalmente por dinero. En este sentido, 70% señaló que el principal motivo que lo impulsa a trabajar es la obtención de ingresos. Como motivadores secundarios se encuentran el desarrollo profesional (25%), la presión que ejercen terceras personas (20%), el sentirse productivo (19%) y aprender (12%).[56]

En el estudio de Alduncin, ante la pregunta de cómo se logran mejores resultados, 84% respondió que con la cooperación, y 16% respondió que con la competencia, es decir, una relación de 5.3 a 1. La modernidad norteamericana confía en la competencia. La japonesa cree en la cooperación. México se asemeja más bien a esta nación del lejano oriente. El sexo masculino tiene mayor tendencia hacia la competitividad, así como los jóvenes respecto a los de más de 46 años y los de primaria en relación con los profesionales.[57]

5.3.6 **Orientación hacia el tiempo** (énfasis relativo en la importancia del pasado, el presente y el futuro)

En la encuesta *Los valores de los mexicanos* de 1981, se investigan las actitudes de las personas respecto a la dimensión del tiempo, en términos de su ubicación en el pasado, el presente o el futuro. Se utiliza una clasificación de Ackoff básicas para el entendimiento psicosocial de la realidad.[58]

En síntesis, los proactivos (20%) consideran que el futuro será mejor que el presente; sus errores son de comisión y favorecen el cambio por el cambio. Los interactivos (59%) no están satisfechos ni con el pasado ni con el presente; tampoco creen que el futuro será mejor, a menos que se luche para lograrlo. Resulta claro que en las zonas urbanas no marginadas predominan los interactivos. El reactivo (8%) está complacido con el pasado; supone que esta época es la mejor y se resiste a cambiarla. Corresponde a los reactivos un mayor porcentaje de áreas rurales marginadas. El inactivo (12%) está contento con el estado de las cosas; piensa que hay que vivir el presente y sus errores son de omisión.

En la década de 1990, las encuestas realizadas por Alduncin estratifican los datos para analizar la orientación en el tiempo de los siguientes grupos: hombres, mujeres,

---

[55] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1981, pág. 77.
[56] Gutiérrez, Vivó J. *El otro yo del mexicano*, DF, Océano, México, 1998 (encuesta para 300 personas adultas pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio y popular), pág. 89.
[57] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1993, pág. 130.
[58] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1981, pág. 117.

jóvenes, maduros, sin instrucción, con estudios profesionales, pobres, ricos, religiosos, protestantes, católicos y sin religión, y llegan a los siguientes resultados generales:[59]

Madrugar o no madrugar. Se resuelve con la elección de uno de los dos dichos populares: "Al que madruga Dios le ayuda" (69%) y "No por mucho madrugar amanece más temprano" (31%). Con relación 2.2 a 1, el mexicano siente que para lograr sus fines es mejor adelantarse que esperar, lo cual puede considerarse como una orientación moderna y proactiva.[60]

Tierra del mañana. "No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy" (85%) y "Goza la vida hoy, que mañana Dios dirá" (15%). El estereotipo del mexicano más difundido en el mundo es la imagen del indio sentado bajo un nopal, cubierto con un sarape y un sombrero, durmiendo la siesta y esperando el mañana. Nada podía estar más lejos de la realidad, como lo mostraron las respuestas. Aun con la confianza de que Dios proveerá, no atrae mayor porcentaje para el segundo dicho, indicando la profunda internalización del primero.

Saber esperar. Se utilizan también dos sentencias: "Golpea el acero cuando todavía está caliente" (25%) y "Todo llega a aquel que sabe esperar" (75%). Saber esperar es un valor de los mexicanos. Se asocia con la tradición y tiene cierta connotación de pasividad, aunque no necesariamente implica no hacer nada. Se puede esperar activamente luchando por lo que se desea lograr. Ésta es la actitud relacionada con el progreso y el desarrollo.

"Todo tiene su tiempo" (65%) se prefiere a "Mientras más pronto mejor" (35%). Este par de frases confirma la orientación de valor que se presenta en la pregunta anterior: el mexicano tiene la virtud de la paciencia. Como otros pueblos con raíces milenarias, su matriz cultural incluye un sentido del ritmo en la evolución de las cosas. Todo lo que vale la pena toma tiempo y esfuerzo.

En la encuesta *Los valores de los mexicanos* de 1993 se hacen comparaciones de las culturas de México y Estados Unidos:

Lento contra rápido. Nosotros creemos que es mejor ser lento, indistintamente de sexo o ciudad (para los hombres del D.F. la relación es de 1.8 a 1, y para los de Toluca es de 1.5 a 1. Para las mujeres del D.F. es de 1.4 a 1, y para las de Toluca es de 2.7 a 1). En Estados Unidos se da preferencia a la rapidez (para los hombres de Austin la relación es de 1 a 2.5, y para los de Texas es de 1 a 3. Para las mujeres de Austin es de 1 a 2.3, y para las de Texas es de 1 a 2.7). En nuestro país la lentitud es un valor, mientras que en el Norte es un antivalor, e inversamente respecto a cualidades opuestas.

Apresurarse contra esperar. La premisa de que hay que golpear el acero cuando todavía está caliente o la de que todo le llega al que sabe esperar. En México los hombres prefieren apresurarse (D.F., 1.3 a 1, Toluca, 1.5 a 1) y las mujeres prefieren esperar (DF, 1 a 1.9, Toluca, 1 a 1.4). Los estadounidenses de ambos sexos se identifican con la postura de

---

[59] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1993, Págs. 123 a 125.
[60] Ibid, pág. 123.

golpear el acero cuando aún está caliente (ellos en Austin 4.3 a 1, y en Texas 3.8 a 1, y ellas en Austin 1 a 1.3, y en Texas 2.5 a 1). En los hombres de ambas naciones la orientación de valor es similar, variando únicamente la intensidad. En las mujeres hay oposición en sus procesos de valoración.

En lo que hace al tiempo, se realizan dos preguntas que confirman las actitudes comentadas. La primera es todo a su tiempo o mientras más pronto mejor. En los hombres se observa una ligera oposición de valores: los mexicanos estiman que es mejor todo a su tiempo (D.F., 1.9 a 1, Toluca, 2.4 a 1), y los norteamericanos estiman que mientras más pronto mejor (Austin, 1 a 1.3, Texas, 1 a 1.2). Las mujeres tienen la misma actitud, aunque acentuada en las mexicanas. En los dos países es mejor todo a su tiempo (D.F., 2 a 1, Toluca, 2.9 a 1) (Austin, 1.2 a 1, Texas, 1.1 a 1).[61]

Lo anterior esclarece la interrelación entre actitudes, valores y expectativas. Las respuestas en la ciudad de México son intermedias entre las de Toluca y las de Austin. Ello indica una transformación gradual de los valores, con un proceso de modernización, y hacia donde se orienta el cambio de los mismos, se pierde y se gana en el paso de la tradición a la modernidad. Hay grandes diferencias en los valores que suscriben las mujeres de las dos nacionalidades; la brecha cuestiona su papel en ambas sociedades. En México aún hay marginación de la mujer. La liberación femenina llega quizá a extremos indeseables entre los norteamericanos.

La sociedad norteamericana, de acuerdo con la investigación de Díaz Guerrero, ha estado siempre llena de esperanzas para el futuro, con optimismo sobre el destino, al menos hasta hace poco tiempo; en contraste, la historia de México se ha caracterizado por la pérdida de guerras externas, el sufrimiento a causa de devastadores tumultos internos, hasta bien entrado el siglo XX, y la incapacidad para proporcionar oportunidades para el éxito personal, económico y social a las grandes masas de sus habitantes. Es muy comprensible que este medio induzca perspectivas pesimistas y fatalistas de la vida, sobre todo entre las clases bajas. Por lo general, el mexicano ha percibido la vida como algo que debe sobrellevarse, en vez de gozarse. Para el mexicano, el optimismo de los norteamericanos puede parecer incluso desconectado de la realidad.[62]

De acuerdo con Reyes Heroles, "no estamos nunca plenamente en el presente, no vivimos para ser, sino que, de alguna manera, estamos en este mundo para recordar ese pasado fantástico que nos dio origen; ese pasado impide que nos apropiemos del presente, que centremos en él nuestras acciones para tener mejor futuro".[63]

Si el pasado nos determina, si en el presente creemos sobre todo en el azar, y si la imagen del futuro es débil, la acción humana se verá arrinconada como poco importante. No estaremos poniendo énfasis en la capacidad de transformación del ser humano para generar mejores condiciones. Hay así una especie de negación del futuro; quizá por eso se

---

[61] Ibid, pág. 140.

[62] Citas de Díaz Guerrero R.y Lorand B. Szalay, *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF., México, Trillas, 1993, pág. 337.

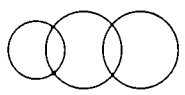
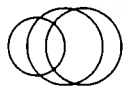
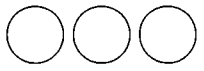
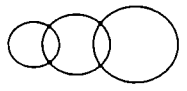
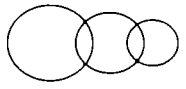
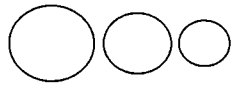
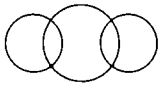
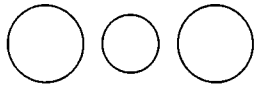
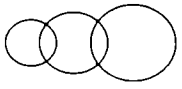
[63] Reyes, Heroles F. *Memorial del Mañana*, DF, México, Taurus, 1999.

elaboran tan poco los estudios de prospectiva, quizá por ello la diferencia abismal entre el Museo de Tecnología y el de Antropología de la ciudad de México. He ahí una muestra de dónde se ha puesto peso en las inversiones estatales que refleja la cultura política y cotidiana.[64]

Octavio Paz dijo: "Si el pasado es lo mejor de nosotros, qué esperanza podemos tener para nuestro futuro; los estadounidenses son como conquistadores del futuro, parafraseándolo, diríamos que los mexicanos pareciéramos coleccionistas del pasado, estamos todo el tiempo admirando nuestro pasado, pavoneándonos ante el mundo con él, pero no nos preocupamos demasiado por el presente".[65] Es decir, los pueblos que se la pasan mirando a su pasado, es porque que no tienen futuro.

Según Trompenaars, diferentes culturas pueden ser más o menos atraídas por el pasado, el presente o el futuro. Algunas viven enteramente en el presente, o tratan de hacerlo. Las visiones de las distintas culturas con relación al tiempo pueden entenderse representando el pasado, el presente y el futuro como círculos, arreglados de acuerdo con la percepción del entrevistado, véase cuadro 5.3:[66]

Cuadro 5.3 Orientación de algunos países en el tiempo

País	Pasado, presente, futuro	País	Pasado, presente, futuro
Canadá		Japón	
China		Estados Unidos	
Francia		Rusia	
Alemania		Reino Unido	
Corea		**México**	

Fuente: Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture*, pág. 130.

[64] Ibid pág. 19
[65] Ibid pág.100
[66] Trompenaars, Fons. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. 1993, pág. 129 a 130.

5.3.7 **Orientación hacia el medio ambiente** (armonía contra control del mundo externo)

Según Díaz Guerrero, en la década de 1970 los estadounidenses tendían a ser más activos que los mexicanos en su estilo de confrontar los desafíos y problemas de la vida. "Un estilo activo de confrontación, con todas sus implicaciones cognoscitivas y conductuales, involucra la percepción de que los problemas existen en el ambiente físico y social; el mejor modo de resolverlos es modificar el ambiente. Un estilo pasivo de confrontación presupone que mientras que el medio puede plantear los problemas, el mejor modo de afrontarlos es cambiándose uno mismo para adaptarse a las circunstancias. Muchas de las diferencias interculturales del presente estudio pueden comprenderse de acuerdo con esta dimensión general de estilos de confrontación de estilos activo-pasivo. Los niños norteamericanos tienden a ser más activamente independientes y a esforzarse en dominar los problemas y retos de su ambiente, mientras que los mexicanos son más pasivamente obedientes y se adaptan a las tensiones del medio, en lugar de tratar de modificarlas."[67]

Los niños mexicanos tienden a mostrar espíritu de cooperación en los juegos experimentales, mientras los norteamericanos son sumamente hábiles en la competencia. Característicos de esta investigación son los estudios experimentales de niños jóvenes de clase inferior en las zonas urbanas de Los Ángeles. 63% de los niños mexicanos entre los 7 y 9 años de edad mostró completa cooperación, mientras que sólo 10% de los niños angloamericanos se comportó a ese nivel. La mayoría de los angloamericanos mostraron ya sea una competencia completa o un conflicto suficiente para que la adaptación resultara ineficaz. Se obtuvieron resultados similares con otros niños utilizando diferentes tipos de juegos experimentales para evaluar las tendencias cooperativas y competitivas.[68]

Los mexicanos tienden a ser más fatalistas y pesimistas en sus perspectivas sobre la vida que los norteamericanos. Como sucede en el locus de control interno en función del externo, la escala primaria en la Encuesta de Actitudes Paternas, el determinismo interno es también pertinente para la hipótesis. Numerosos reactivos de esta escala derivada factorialmente reflejan perspectivas de la vida pesimistas u optimistas, según las respuestas dadas por la madre; en general, las madres mexicanas calificaron como más pesimistas, mientras que las norteamericanas se mostraron más optimistas en sus perspectivas generales sobre la vida.[69]

En México, en el D.F. y Toluca, los jóvenes de ambos sexos, pero más los hombres que las mujeres, prefieren la cooperación a la competencia; algo similar ocurre en Estados Unidos, pero con mucho menor intensidad, e incluso se llega a preferir la segunda. Entre los varones de nuestra capital y los de Austin, las relaciones son de 3.5 a 1 y de 1 a 1.1. Entre Toluca y Texas, la brecha se amplía a 8.4 a 1 y 1.7 a 1.[70]

---

[67] Wayne, H. Holtzman, Díaz Guerrero R. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos,* DF, México, Trillas, 1975, pág. 329.
[68] Ibid, pág. 336.
[69] Ibid, pág. 337.
[70] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1993, pág. 134.

Entre los hombres, las divergencias son pequeñas respecto a la preferencia de contar con un compañero de trabajo amistoso sobre uno trabajador (1.4 a 1 en el D.F. y Toluca, 1 a 1 en Austin). Pero en el caso de las mujeres, esta situación es opuesta. Las mexicanas prefieren abiertamente una compañera amistosa, mientras que las norteamericanas prefieren una trabajadora (D.F., 2.5 a 1, Austin, 1 a 2.5, relaciones inversas).[71]

En una comparación intercultural con Estados Unidos sobre la actitud preferente de competir o cooperar en la relación laboral, los mexicanos buscan el logro de los objetivos a través de la cooperación, y los estadounidenses lo hacen a través de la competencia (para los hombres, D.F., 1 a 4.7, Austin, 1.6 a 1; para las mujeres, D.F., 1 a 2.7 y Austin, 1.3 a 1). Toluca y Texas se orientan a cooperar, pero mucho menos en el segundo (para los hombres, Toluca, 1 a 2.1, Texas, 1 a 1.3; para las mujeres, Toluca 1a 7, Texas 1 a 1.1).[72]

En lo que se clasificó como socioculturas pasivas o automodificadoras (siendo el modelo el mexicano), el individuo o el grupo consideraba que la forma correcta o virtuosa de confrontación consistía en modificar no el medio físico, interpersonal o social, sino a uno mismo, para cancelar las fuentes de estrés. Así, mientras que el primer tipo de confrontación se encamina a servir al "yo", al "individuo", el otro está orientado en función del interés de la familia, del grupo o la sociedad. Esta diferencia entre las dos orientaciones, la estadounidense individualista comparada con la orientación social o de grupo de los mexicanos, se manifiesta en forma consistente en varias partes de este estudio, como en el análisis de autoimagen en el contexto del "yo", pero también de otros datos provenientes de estudios con hispano-estadounidenses, en el contexto del propio ser en las respuestas dadas por el encuestado. Ya que una explicación convincente del fuerte énfasis de los estadounidenses en el "propio ser" o el "ego", se relaciona con sus necesidades e intereses, comparado con el énfasis más marcado del hispano en la unidad social y las cualidades sociales.[73]

De acuerdo con Alduncin, el concepto de autoayuda es fundamental, ya que no son poderes externos los que vienen a hacer el trabajo que a cada quien le toca realizar. Esto es cierto a nivel individual, familiar, regional y nacional. El desarrollo es autodesarrollo, es confiar en la capacidad de uno, es llevar adelante las metas personales y comunitarias. Los refranes que se utilizan para observar las valoraciones a este respecto son: "A Dios rogando y con el mazo dando" (35%) y "El hombre propone y Dios dispone" (65%), es decir, 1 a 1.9, casi 1 a 2 a favor de la actitud fatalista o tradicional. Poco más de la tercera parte de la población, además de confiar en la voluntad divina, asume la actitud de autoayuda. La mayoría tiene una orientación valoral tradicionalista y religiosa, más acentuada en las mujeres (29, 71%) que en los hombres (39, 61%). En los católicos se presenta un mayor grado de fatalismo (34, 66%), es decir, 1 a 1.9. En la medida en que se supere la actitud fatalista se podrá acelerar el desarrollo.[74]

---

[71] Ibid pág. 135

[72] Ibid.

[73] Díaz Guerrero, R. y Szalay, Lorand B. *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, DF, México, Trillas, 1993, pág. 67.

[74] Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fondo de Cultura Banamex, 1993, pág. 132.

Una investigación en la ciudad de México sobre fe y superstición realizada por el sacerdote Juan Auping, concluye que la penetración de los valores del evangelio es de sólo 11%, mientras que la mentalidad mágica tiene un índice de 96%, casi diez veces superior a la de los primeros.[75] Entre ambos se ubican la experiencia de Dios, con 32%, la participación de la iglesia, con 30% y las creencias cristianas, con 66%.[76]

De acuerdo con la encuesta *Los mexicanos en los noventa*, la pregunta ¿Qué es más importante para que las cosas cambien? tiene tres opciones de respuestas: 1) que las personas cambien de manera individual; 2) que el gobierno cambie, y 3) que la sociedad cambie en su conjunto. La respuesta más frecuente fue la segunda (44%), lo que confirma la preponderancia del modelo del Estado. Hay una disminución relativamente constante de cuerdo con la escolaridad, de 49% a 27%. Este descenso va acompañado de aumentos irregulares, tanto en las frecuencias de las otra dos opciones, como en la respuesta espontánea "las tres cosas". La opción de las personas recibió 7%, la sociedad 30% y 5% las tres cosas.[77]

Pero en la misma investigación se menciona más adelante: "Algunos de los valores que se consideran vinculados con la tradición rural, como el providencialismo y la desconfianza hacia el dinero, comienzan a ser sustituidos por otros valores en los que predominan las tendencias al individualismo y al desarrollo de distintas racionalidades". Al responder a la pregunta ¿Por qué existen los pobres?, en la mayoría existe un respuesta instrumental. La pobreza se atribuye al mal funcionamiento del gobierno (26%), o bien a que las personas no trabajan lo suficiente (21%), percepción que se agudiza entre los directivos de la iniciativa privada, mientras que un 12% piensa que se debe a una sociedad injusta. Por el contrario, 23% posee una visión inmovilista (en el mundo siempre hay pobres y ricos), un 6% atribuye la pobreza a la mala suerte y un 7% a la voluntad de Dios.[78]

Pero "si bien la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos (54%), y 18% están muy satisfechos con la vida que han tenido, no por ello los mexicanos son conformistas. 85% de la población entrevistada confía en su propio esfuerzo para cambiar su situación y autodeterminarse. Únicamente 26% piensa que el arreglo de los problemas más difíciles depende sólo de Dios".[79]

Lo cual no es congruente ya que, aunque sólo 26% de los encuestados considera que el arreglo de los problemas depende de Dios, una gran mayoría de los encuestados 87%, pediría favores a la virgen, lo cual es incongruente. A la vez disminuyen las creencias en torno a ciertos temas: 38% cree en la existencia del infierno; 7% cree en parte, y 55% no cree.[80]

---

[75] Alduncin, E. "Macrotendencias y escenarios valorales para las primeras tres décadas del siglo XXI" de Millán, A., Julio y Concheiro, A. *México 2030 Nuevo siglo nuevo país,* DF, México, Fondo de Cultura Económica, 2000, pág. 605.

[76] Auping, Birch J. *Dios, la suerte y la libertad humana*, DF., México, Promexa, 1996.

[77] Beltrán, U. Castaños F. et al. *Los Mexicanos de los Noventa*, D.F., México, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México, 1997, pág. 46.

[78] Ibid, pág. 83.

[79] Ibid.

[80] Ibid, pág. 84.

5.4 Implicaciones organizacionales de las características culturales de los mexicanos

Como resultado de la ubicación de México en las dimensiones de comparación de los estudios interculturales que se presentaron en el capítulo IV, y de la utilización de dichas dimensiones para clasificar las evidencias empíricas analizadas en este capítulo, a continuación se presentan las implicaciones y probables consecuencias de dichos valores para las organizaciones en México.

1. Distancia al poder

- Los mexicanos presentan en general una considerable distancia al poder. Esta distancia, de acuerdo con los estudios empíricos, es mayor en la medida en que los estratos económicos de pertenencia son más bajos o poseen menor nivel educativo.
- La elevada distancia al poder es reflejo de la aceptación de una alta desigualdad entre los que detentan el poder y los subalternos.
- Disminuir la distancia al poder en las personas requeriría cambiar los valores culturales, tanto en los jefes, como en los subordinados, y en general, modificar el nivel educativo y económico de los mexicanos.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Tanto los jefes como los subordinados tienen la expectativa de inequidad, lo cual genera en los subalternos inseguridad, temor y como consecuencia baja participación en sugerencias y comentarios, sobre todo cuando existen diferencias o desacuerdos con las ideas del superior, ya que no se toleran las criticas a éste.
- Se castigan más los errores de comisión que los de omisión, es decir, en la cultura mexicana se castiga más el hecho de tomar una decisión personal que el hecho de "no hacer nada", sobre todo si no hay una orden o lineamiento expreso del jefe.
- La confianza en el empleado desarrolla una actitud paternalista en el jefe, y a su vez, la confianza en el jefe genera lealtad y subordinación en el empleado, como elementos de reciprocidad.
- El poder está concentrado en pocas personas y se genera una alta dependencia de los jefes para tomar decisiones.
- Es probable foco de corrupción ya que el subordinado no está dispuesto a oponerse o a contradecir la voluntad del jefe cuando solicita algo ilegal, como "hacerse desentendido". Lo anterior puede ser más evidente cuando el subalterno se encuentra en una posición de valor materialista (de acuerdo a Inglenhart) por temor a ser despedido. En la cultura mexicana esto se entendería como "disciplinarse al jefe".

Entre las tendencias observadas en la administración de empresas para la búsqueda de la competitividad, destacan las siguientes:

- Empoderamiento (Empowerment)

- Capital intelectual
- Administración del conocimiento
- Producción esbelta
- Técnicas de mejoramiento continuo Kaizen

Todas estas teorías hacen énfasis en un mayor desarrollo, contribución y participación de los empleados a fin de aprovechar su capacidad intelectual para realizar aportaciones y sugerencias. Es decir, el valor de alta distancia al poder se contrapone a las tendencias competitivas de las organizaciones porque descansa fundamentalmente en una relación de alta dependencia con el jefe y una baja participación y responsabilidad del trabajador.

2. Individualismo/colectivismo

- Los mexicanos presentan un alto colectivismo en la familia y una actitud de obediencia afiliativa del grupo.

Implicaciones para las organizaciones en México

- El mexicano renuncia o limita, su yo "individual" y busca, a través de la obediencia afiliativa, el yo "colectivo" que le permite una mayor comodidad, en el sentido de no afrontar la incertidumbre y tener que decidir en forma individual cómo comportarse.
- Se genera en el individuo el deseo de pasar desapercibido integrándose a la masa que despersonaliza al individuo y lo libera de su responsabilidad personal de opinar, decidir y actuar.
- El colectivismo o más bien "gregarismo" conduce a un bajo énfasis en la autonomía del individuo y en su capacidad de crítica, así como a una baja asertividad.
- El mexicano tiende más a ser cooperador que competidor, como una consecuencia natural de su obediencia afiliativa. Ser competitivo es una consecuencia del individualismo que afronta las situaciones en forma activa.
- Esta dimensión presenta el terreno propicio para que un individuo se amolde a los intereses del grupo, es decir, "se disciplina al grupo". Esto genera una situación en la cual los individuos que tienen habilidades especiales no intentan destacar para no "afectar a los compañeros flojos" en el trabajo industrial (para no cambiar los estándares productivos), con lo cual, de hecho, se sabotea la productividad.

Las tendencias observadas en la administración son:[81]

- El individuo acepta y busca más responsabilidades.
- El individuo se prepara más para poder encarar mejor el futuro y se debe volver más utilizable, conociendo y dominando múltiples funciones en la organización.

---

[81] Ver: Pritchett, P. *New Work Habits For a Radically Changing World: 13 Ground rules for job success in the information age,* Dallas, Texas, Pritchett& Associates, 1994.

- El individuo continúa preparándose y mejorando sus capacidades.

3. Aversión a la incertidumbre

- El mexicano soporta el estrés sumisa y pasivamente, con mayor dependencia de las instrucciones de los superiores, en comparación con otras culturas.

Implicaciones para las organizaciones en México

- No se enfrentan los problemas en forma activa, consciente y racional.
- Pensamiento de tipo providencialista, es decir, esperar que algo mágico o afortunado pueda resolver o solucionar las dificultades.
- Deseos de las personas a tener un ambiente con menor incertidumbre, mayor definición y claridad de funciones así como limitación de las responsabilidades.
- Necesidad de reglas y procedimientos claros para el control del trabajo.

Las tendencias observadas en la administración son:

- En la situación actual, el ambiente es más turbulento, incierto e impredecible y se requiere aprender a vivir en la incertidumbre y la dinámica de cambio constante.
- La elevada competencia, o "hipercompetencia", en algunos sectores industriales es consecuencia de la globalización, hace que las empresas que desean sobrevivir y prosperar busquen las ventajas competitivas a través de la planeación estratégica, la innovación, la reducción de costos y la diferenciación. Esto genera ambientes de mayor ansiedad, tensión y responsabilidad.
- El individuo acepta y busca más responsabilidades.
- El individuo se prepara más para poder encarar mejor el futuro y debe volverse más utilizable, conociendo y dominando múltiples funciones.

El mexicano en las dimensiones de Fons Trompenaars

4. Particularismo/universalismo

El mexicano es particularista, es decir, da preferencia a las relaciones humanas sobre las reglas.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Las personas están más enfocadas a las relaciones de amistad que a las reglas y procedimientos para su comportamiento cotidiano en la organización.
- Los contratos legales se consideran ajustables y negociables, se hacen excepciones en el tratamiento a las personas, es decir, se da preferencia a aquellas personas conocidas y cercanas.
- Cuenta mucho la amistad previa para obtener un trato más abierto, atento y servicial.

- La ley se aplica a discreción de los que detentan el poder.
- Esta dimensión propicia el calificativo de la "cultura de la excepción", es decir, el particularismo pleno.
- Propician conductas poco éticas, como "el arreglo" entre las partes.
- El particularismo asociado a una elevada distancia al poder hace una peligrosa combinación propicia para la corrupción, considerando que la corrupción es la aplicación de la ley para beneficio propio.
- Desconfianza hacia las personas que no pertenecen al círculo cercano y hacia los universalistas que desean establecer relaciones de legalidad basadas en leyes, reglamento y contratos.

La tendencia en la globalización es al universalismo, es decir, a una cultura de la legalidad, evitando la excepción y la discrecionalidad en función de las personas.[82]

5. Emotivo/no emotivo

El mexicano tiene una emotividad media.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Un elevado porcentaje de individuos no revela lo que piensa o siente (baja emotividad).
- Con frecuencia se contienen las emociones y ocasionalmente explotan.
- Es importante promover una buena comunicación en las interrelaciones productivas.

6. Difusos/específicos

Preponderancia de relaciones profundas de amistad a largo plazo.
Implicaciones para las organizaciones en México

- Indirecto, le da la vuelta, aparenta que no tiene propósito en las formas de relacionarse.
- Evasivo ambiguo, requiere mucho tiempo para desarrollar relaciones amistosas.
- Amistad profunda como relación primaria.
- Necesidad de establecer amistad en las organizaciones como forma de control del desempeño y mayores posibilidades de coordinación y apoyo.
- Involucramiento de la familia en relaciones de trabajo.
- Alto involucramiento en las relaciones personales.
- Los valores difusos requieren demasiada información para realizar negocios.
- La amistad puede ser instrumental para lograr una mejor armonía en las relaciones de trabajo, sin necesidad de un involucramiento excesivo. Ésta es una característica positiva de las culturas específicas.

---

[82] Ver: Huntington, S. P. y Harrison, L.E. *La Cultura es lo que Importa: Como los valores dan forma al progreso humano.* Buenos Aires, Argentina, Planeta, 2001, págs. 93 a 103.

- Es un valor que está cambiando; se está consolidando la preferencia de un compañero trabajador sobre uno amistoso. Pero una tercera parte prefiere compañeros amistosos que trabajadores.

7. **Logro /adscripción** (logro en comparación con otros atributos)

- El mexicano tiene una orientación media hacia el logro pero es influenciado por aspectos adscriptitos, es decir le importa quien es el interlocutor independientemente de sus resultados.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Es preferible buscar resultados y logros que la adscripción.
- El logro favorece la orientación a resultados.
- Respeto a los superiores en la jerarquía con base en qué tan efectivos son en su trabajo y su desempeño, y qué tan adecuado es su conocimiento.

8. **Orientación hacia el tiempo**

El mexicano está más en el pasado y presente que en el futuro.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Está motivado para recordar las épocas gloriosas, pero descuida el presente como plataforma de preparación para el futuro.
- Énfasis en el presente; las actividades y el disfrute del momento son más importantes, no el mañana; trabaja para satisfacer necesidades inmediatas.
- Se muestra un intenso interés en las relaciones presentes aquí y ahora.
- No tiene una significativa motivación por el largo plazo

Las tendencias modernas en la administración de empresas indican la posibilidad de diseñar y construir el futuro, invirtiendo recursos en el presente, con una actitud de mayor énfasis en el control interno.[83]

9. Orientación hacia el medio ambiente

El mexicano tiene propensión a supeditarse al control externo.

[83] Ibid.

Implicaciones para las organizaciones en México

- Pensamiento providencialista y actitud pasiva que no afronta directa y en forma responsable los problemas.

La responsabilidad y el afán de mejorar los sistemas buscando soluciones creativas puede ser considerada una tendencia actual.

5.4 Conclusiones y observaciones del capítulo V

En este capítulo se han revisado distintos tipos de estudios sobre los valores de los mexicanos: desde los de carácter empírico, a los cuales se les ha dado preferencia porque están basados en muestreos y técnicas estadísticas, hasta ensayos analíticos de escritores y académicos.[84]

El análisis y clasificación de los resultados más significativos de los estudios empíricos de los valores de los mexicanos, se organizaron utilizando las dimensiones de los estudios interculturales presentado en el capítulo IV. Los principales aspectos que se pueden concluir son los siguientes:

1. Cuando se presentan cronológicamente los resultados de los distintos estudios, se observan cambios graduales en algunas actitudes y valores, lo cual es evidente como consecuencia de la transición que está viviendo el país en diferentes áreas: democracia, cambio poblacional y transición rural a urbana, cambios educativos, entre otros.

2. Ante la pregunta concreta ¿Cómo somos los mexicanos?, no se puede hablar de un estereotipo o perfil unificado del mexicano, sino de rasgos, características y actitudes bastante generalizadas en la población, de acuerdo con los estudios empíricos analizados a lo largo de las dimensiones establecidas, que lo diferencian y ubican respecto a otras culturas. Entre los rasgos más importantes que nos caracterizan como mexicanos se encuentran:

- Elevada distancia al poder que se manifiesta como autoritarismo de los jefes y subordinación callada y generalmente poco participativa de los subordinados.
- Colectivismo y formación de grupos mediante mecanismos como el de obediencia afiliativa.
- Alta aversión a la incertidumbre y preferencia por existencia de instrucciones, reglas y lineamientos.
- Establecimiento de relaciones profundas y a largo plazo
- Predisposición de orientación hacia el pasado y presente, más que al futuro.

[84] En el Anexo B se incluye una recopilación metodológica y bibliográfica completa.

- Democracia incipiente, vulnerable y con tendencias al autoritarismo: más de 2/3 de la población preferiría mano firme para resolver los problemas, es decir, tendencias antidemocráticas de considerable distancia al poder que "esperan que alguien venga a resolvernos nuestros problemas".
- No confiamos en la gente: 77% de la gente no confía en el otro y siente que se quieren aprovechar de ella.
- Pensamiento oportunista de aprovecharse de los demás por parte de los que detentan el poder, con tendencias a la irresponsabilidad, la flojera y el parasitismo.
- Enajenación y despreocupación por los problemas inmediatos.
- Centro de control externo que consciente o inconscientemente genera el deseo de que el "providencialismo", es decir algo "mágico" resuelva sus problemas.
- Tendencia a la pasividad como respuesta, y al conformismo como estado permanente.
- Cultura particularista, con discrecionalidad en la aplicación de las leyes y temor al poderoso, lo cual propicia la impunidad y la corrupción.

3. Algunos de los rasgos culturales identificados son preocupantes, porque están asociados a modelos administrativos antiguos, y actualmente existen otras posibilidades más avanzadas y competitivas, como la administración participativa, la producción esbelta, el emponderamiento, entre alternativas. Es decir que algunas de las características culturales tienen implicaciones que podrían limitar la efectiva implantación "modalidades administrativas avanzadas".

4. Nuestros rasgos culturales son bastante particulares, por lo mismo, es dudoso que puedan aplicarse exitosamente teorías desarrolladas en países de culturas muy diferentes a la nuestra, a menos que se efectúen cambios y adaptaciones culturales de los integrantes y de la propia organización.

5. Una implicación que se desprende del punto anterior es la recomendación de analizar cuidadosamente la situación cultural que impera en las organizaciones en donde se labora y comparar la congruencia cultural entre las características demandadas por los modelos administrativos a implantar y el perfil real disponible en la organización, que es posible tenga características aproximadas a las mostradas en este trabajo de tesis.

6. Una gran proporción de las nuevas estrategias y técnicas administrativas requieren valores culturales diferentes a los que nos caracterizan, como en el caso de: empoderamiento, administración del conocimiento, organizaciones capaces de aprender y redes de empresas y distritos industriales, producción esbelta, administración participativa.

7. Una recomendación adicional es la de buscar la congruencia de la cultura con la estructura organizacional y las teorías administrativas aplicadas. Lo anterior hace necesario el diagnóstico y administración de la cultura en las organizaciones.

En el siguiente capítulo se analizaran aspectos de congruencia entre las características culturales y la estructura administrativa, para lo cual se revisaran experiencias de organizaciones en México.

Capítulo VI Modelos Organizacionales y Cultura del Mexicano

En el capítulo IV se ubicaron las diferencias culturales de México a nivel internacional mediante los principales estudios interculturales realizados. En el capítulo V, con base en las dimensiones de los estudios interculturales, se clasificaron los resultados de evidencias empíricas y algunos ensayos descriptivos de las características culturales de los mexicanos, mismas que validan y puntualizan con mayor precisión nuestros rasgos distintivos.

El presente capítulo está compuesto por tres partes: en la primera, se presentan modelos organizacionales y se hacen observaciones sobre las particularidades culturales que caracterizan a los mexicanos. En la segunda parte se presentan tres ejemplos de estructuras organizacionales que operan en México y se señalan algunas consideraciones culturales, y en la tercera, se presentan las conclusiones generales de este trabajo de tesis, así como las recomendaciones para investigación futura.

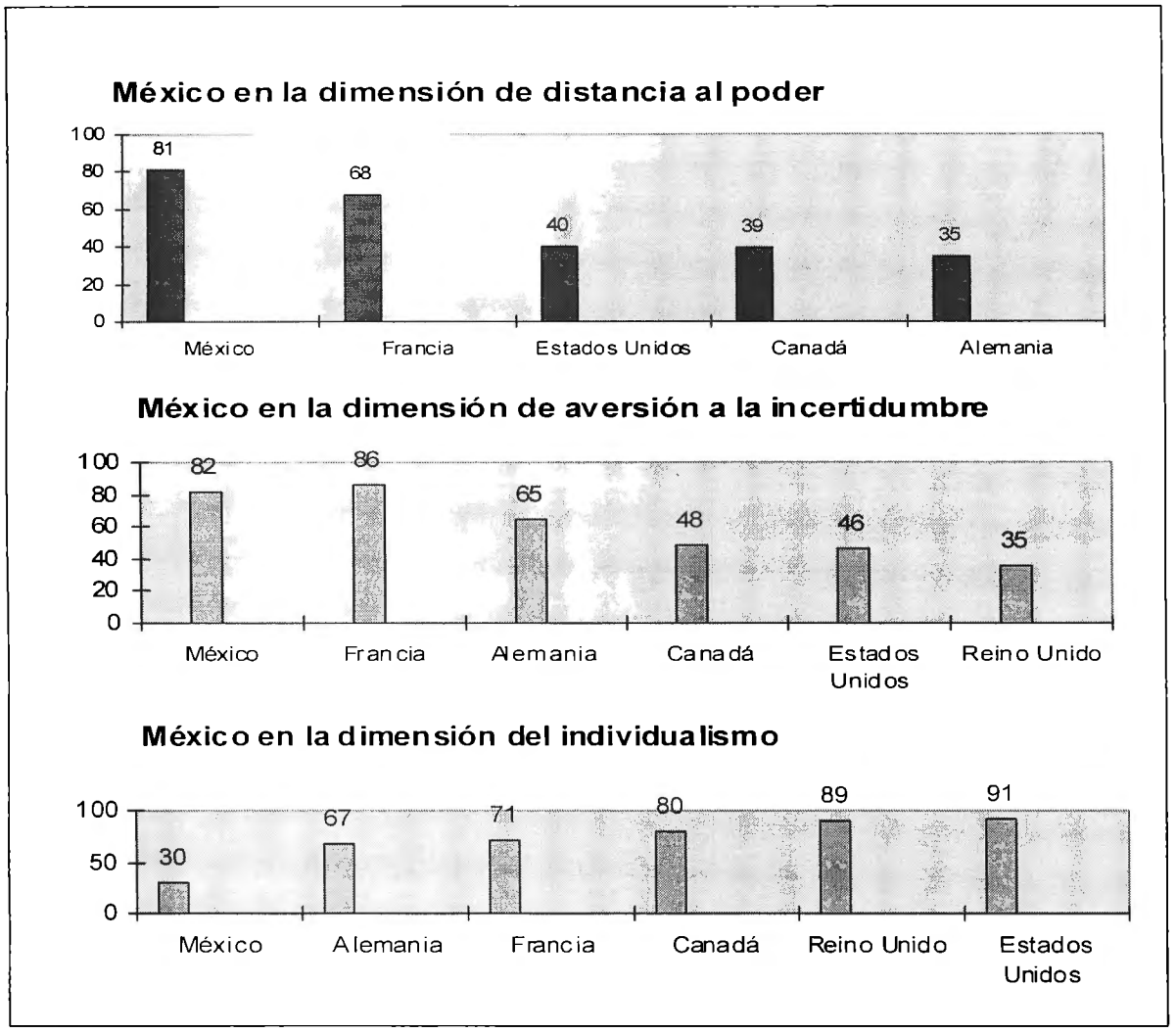
6.1 Modelos organizacionales de estudios interculturales para México

En los estudios interculturales efectuados por Geert Hofstede y por Fons Trompenaars, se han elaborado clasificaciones y tipologías de las características generales que podrían tener los modelos de las organizaciones para operar en forma más congruente con las principales dimensiones y valores culturales de los diferentes países.

En esta parte se presenta una visión resumida de la ubicación de México en los estudios interculturales, revisados en el capítulo IV, se complementa con observaciones derivadas de los estudios empíricos, vistos en el capítulo V, y se proponen modelos y características organizacionales que de acuerdo con las dimensiones particulares de la cultura mexicana, se consideran los de mayor pertinencia para las organizaciones en México.

Un resumen de las diferencias culturales de México, respecto a algunos países se pueden apreciar en la figura 6.1, de acuerdo con el estudio de Hofstede, considerando las dimensiones de comparación de distancia al poder, individualismo y aversión a la incertidumbre respecto a cinco países. Esta situación refleja la década de los setenta y principios de la de los ochenta.

Figura 6.1 México en la década de los ochenta



Fuente: Adaptado de Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Nueva York, NY. Mc Graw Hill, 1997.

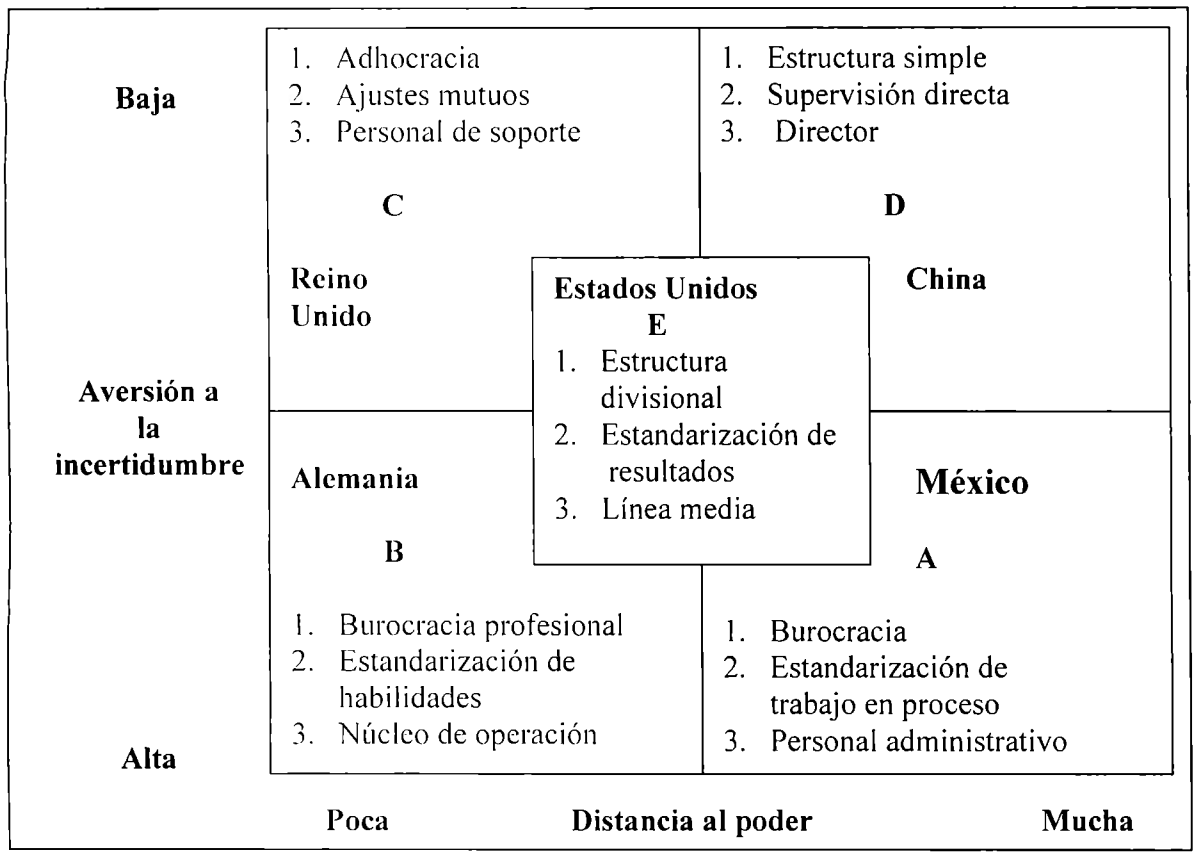
Las teorías administrativas reciben la influencia de la cultura de los escritores e investigadores que las desarrollaron, ya que son "niños de su cultura", crecen en familias, van a las escuelas, trabajan y su experiencia representa el material en el que basarán su pensamiento y escritos.

De acuerdo con Hofstede, los ejes de comparación de distancia al poder y aversión a la incertidumbre determinan particularmente la estructura de la organización, ya que responden en formas concreta a dos inquietudes que demandan respuesta en las organizaciones: ¿quién tiene el poder para decidir qué? y ¿qué reglas y procedimientos deben aplicarse para alcanzar los propósitos deseados? La respuesta a la primera pregunta está influenciada por las normas culturales sobre distancia al poder, y la segunda por las normas que tienen que ver con la evasión a la incertidumbre. Utilizando como ejes de coordenadas las dimensiones de distancia al poder y la de aversión a la incertidumbre se

puede generar la siguiente matriz (véase figura 6.2), en donde es posible ubicar a México. La figura explica algunas de las características organizacionales que, según Hofstede, son los mecanismos de coordinación preferidos:[1]

1. Configuración estructural preferida.
2. Mecanismo de coordinación más adecuado
3. Parte clave de la organización para la operación del modelo.

Figura 6.2 Modelos organizacionales de Mintzberg



Fuente: Adaptado de Hofstede, G. *Cultures and Organizations, Software of the mind,* Nueva York, NY. Mc Graw Hill, 1997. pág. 152.

De acuerdo con Mintzberg, los principales mecanismos de coordinación son[2]:

- Adaptación mutua. Coordina el trabajo mediante la comunicación informal.
- Supervisión directa. Una persona coordina mediante ordenes a los otros.
- Estandarización del proceso de trabajo. Se programan los contenidos de trabajo, mediante normas y procedimientos.

[1] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997, pág. 151.

[2] Mintzberg Henry, Brian Quinn James, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, DF., México, Prentice Hall, 1997. Pág. 161.

- Estandarización de los resultados del trabajo determinando las especificaciones finales de los componentes. Proporciona más libertad respecto a la elaboración.
- Estandarización de las habilidades. Se normalizan los conocimientos de los trabajadores, lo que facilita su coordinación.

Los modelos culturales para ubicar el tipo de estructura organizacional compatible con el país de acuerdo a sus características de distancia al poder y aversión a la incertidumbre son:

A) Considerable distancia al poder, alta aversión a la incertidumbre. Este caso, es el de países con culturas como la de México. En este modelo la autoridad se ejerce mediante la presencia del jefe como por la existencia de reglas y procedimientos. Mintzberg denominó a este modelo "pirámide de gente", con principios de coordinación basados tanto en poder personal como en reglas formales que permiten aliviar la ansiedad derivada de la alta aversión a la incertidumbre.

B) Poca distancia al poder, alta aversión a la incertidumbre. Características culturales de países como Alemania, este modelo se denomina "máquina bien aceitada". El poder de los oficiales está delimitado estrictamente por las reglas.

C) Poca distancia al poder, baja aversión a la incertidumbre. Denominada "mercado de pueblo". La autoridad no está ni en la persona ni en las reglas, sino en la situación en la cual, las condiciones cambiantes determinan el comportamiento de las personas en un ambiente de igualdad. Existe capacidad de adaptación por la poca distancia al poder.

D) Considerable distancia al poder, baja aversión a la incertidumbre. Muchos países asiáticos tienen una elevada distancia al poder y baja aversión a la incertidumbre. Las organizaciones en esas culturas operan como familias extendidas, en las cuales los directores son como padrinos omnipotentes. La autoridad se concentra en el jefe supremo sin una estructura bien definida de actividades.

E) Mintzberg consideró que la estructura divisional es la más compatible con la cultura de Estados Unidos.

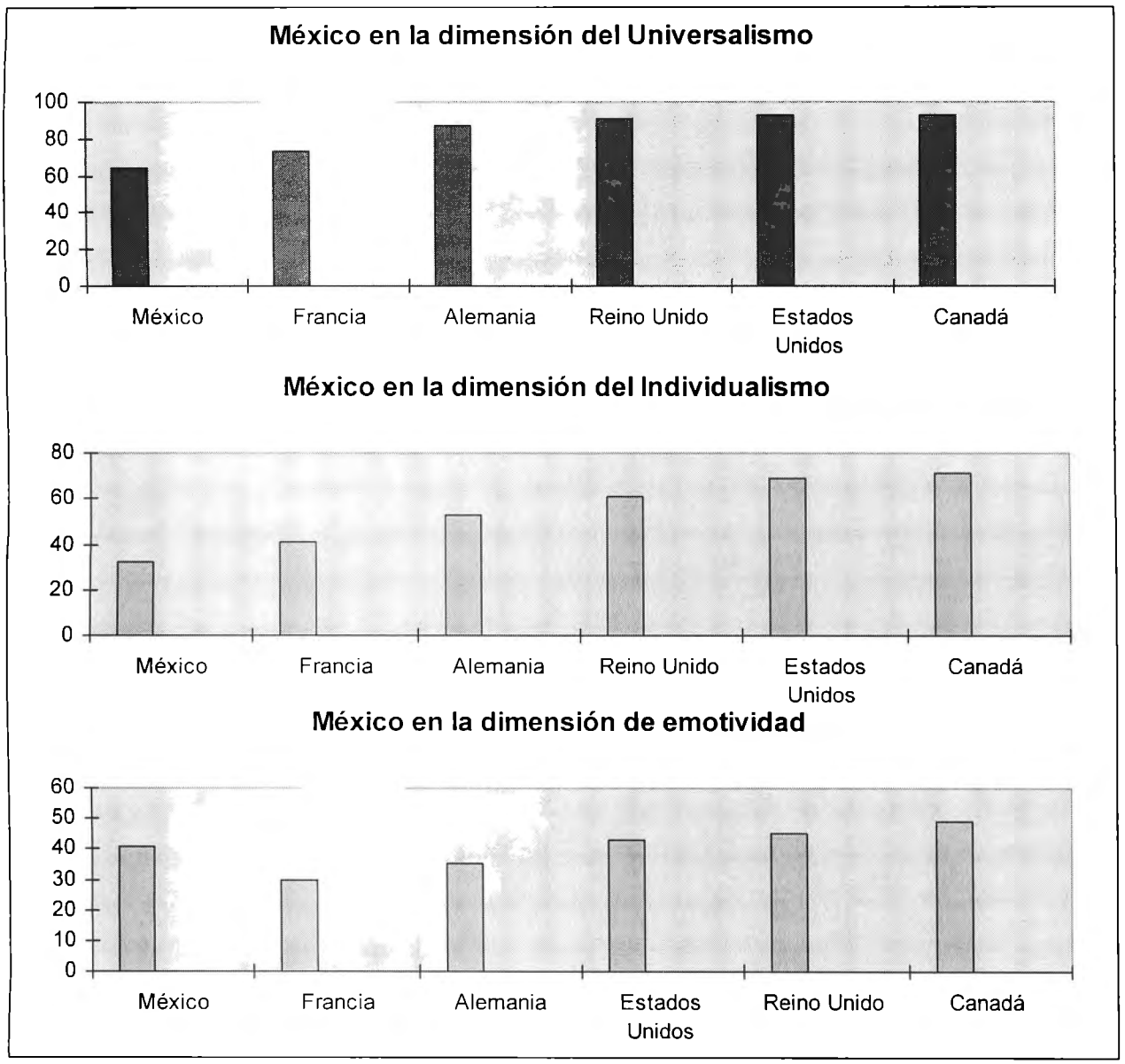
Sin embargo, a pesar de las diferencias culturales, según Hofstede, se presentan ciertas coincidencias entre modelos organizacionales. En cualquier país los bancos funcionan más bien como pirámides de gente, las oficinas postales como máquinas, las agencias de publicidad como mercados y las orquestas como familias.

Oliver Williamson opuso las jerarquías a los mercados; apoyándose en la teoría de Coase, su razonamiento era que la vida social humana consiste en transacciones económicas entre individuos. Estos individuos formarán organizaciones jerárquicas cuando los costos de las transacciones económicas sean menores que los que pueden obtenerse en el mercado libre. El mercado es el punto de partida o base del modelo, y la organización se explica por la falla del mercado. Tal teoría está predispuesta a preferir organizaciones que internamente parecen mercados, sobre organizaciones que internamente parezcan modelos

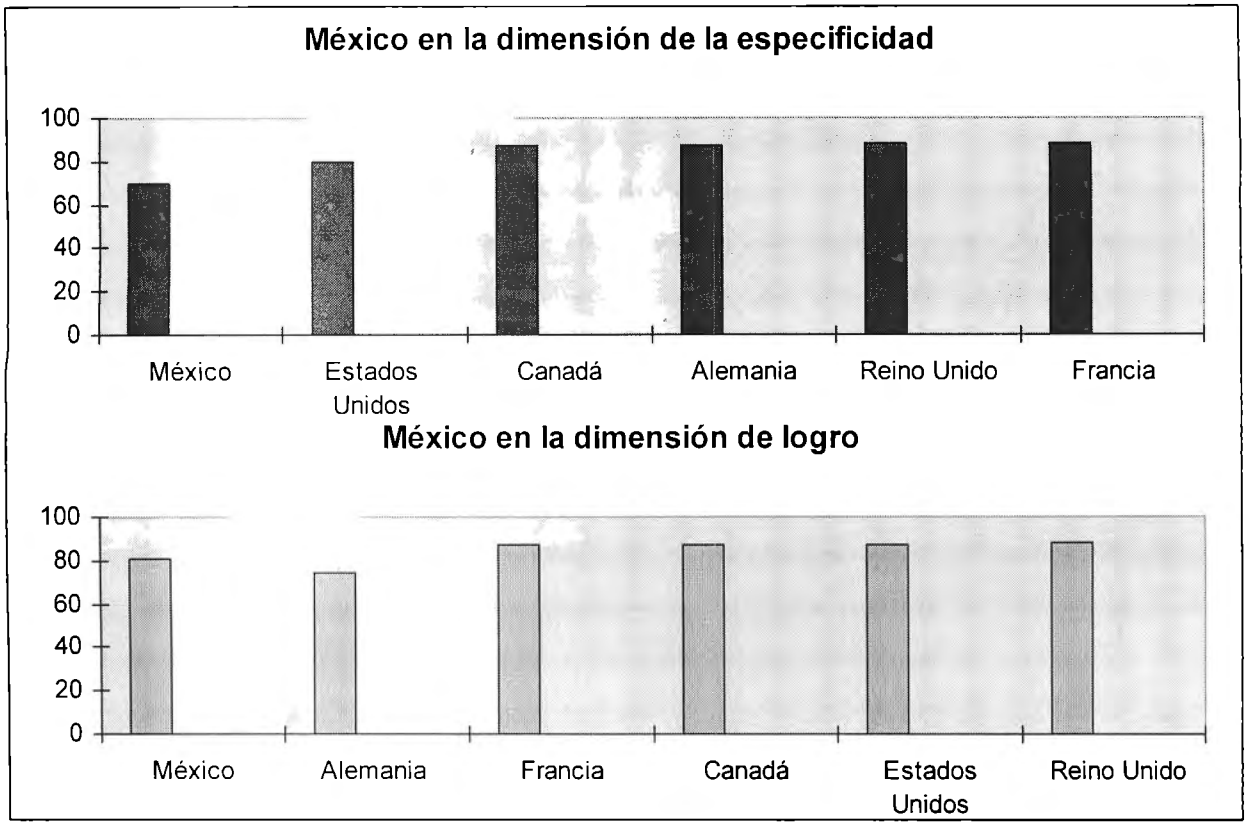
más estructurados como pirámides. El principio ideal de control en las organizaciones en la filosofía del mercado es la competencia entre individuos.[3]

Respecto a la investigación intercultural de Fons Trompenaars, en la figura 6.3 se muestra un resumen de las cinco dimensiones culturales de relevantes para la congruencia entre la cultura y la estructura organizacional. Las diferencias culturales de México respecto a cinco países son evidentes.[4]

Figura 6.3 México en la década de los noventa



[3] Ver: Williamson, Oliver y Sidney Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
[4] En el anexo A2 se puede revisar más detalladamente.



Fuente: Adaptado de Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill.

De acuerdo con Trompenaars, cuando la gente establece una organización, por lo general toma prestados modelos o ideales que le son familiares, es decir, la organización será similar a algo que la gente haya experimentado. Puede parecerse a la familia o a un sistema impersonal diseñado para alcanzar metas o puede ser como un vehículo para viajar a algún lugar o identificarse con un misil.[5]

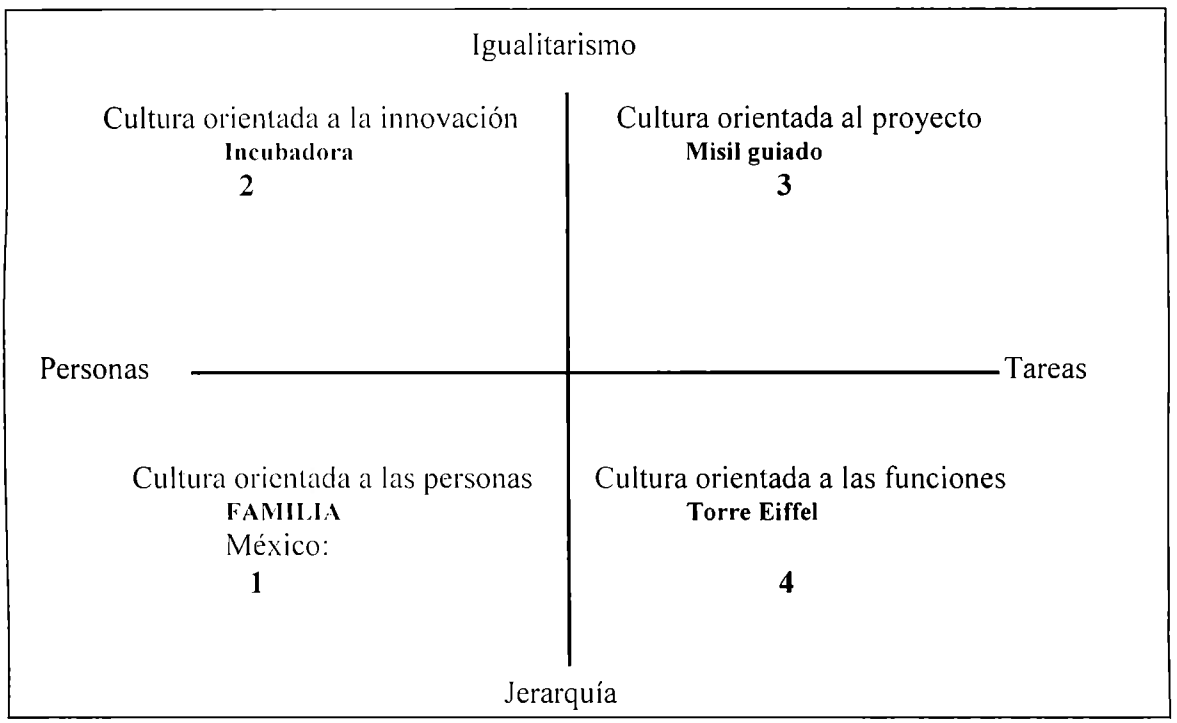
Utilizando dos ejes, uno de autoridad, con extremos de igualitarismo y jerarquía, y otro de orientación a las personas o a las tareas, Trompenaars estableció cuatro cuadrantes y sus correspondientes modelos organizacionales.[6]

Cada uno de estos modelos de estructuras organizacional tiene países o empresas con mayor afinidad, dependiendo de sus características culturales. La clasificación es útil para analizar, entre otros aspectos, la estructura de las relaciones laborales, la solución de posibles conflictos y la motivación a los empleados (véase figura 6.4).

[5] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. 1993, pág. 161.
[6] Ibíd., pág. 163.

La productividad y competitividad en cualquiera de estas modelos, esta determinado por la congruencia entre la cultura y la estructura organizacional. A continuación se revisan las principales características de los modelos

Figura 6.4 Modelos de Trompenaars



Fuente: Adaptado de Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993.

1. Alta jerarquía, orientación a las personas. La preferencia por la autoridad con una orientación a las personas propicia, según Trompenaars, relaciones "como en familia" con jefes autoritarios que deciden lo que debe hacerse porque "él sabe" lo que es "conveniente para la organización". El trabajo en organizaciones con este tipo de cultura está usualmente cargado de una atmósfera que recuerda el hogar. Gran parte del buen desempeño en el trabajo y la solución de los conflictos en esta cultura depende del deseo de los subordinados de agradar al superior. La principal sanción es la pérdida de afecto y el lugar que se tiene en "la familia".

De acuerdo con las características culturales de los mexicanos, en estos dos ejes de comparación, alta orientación a las personas y alta orientación a las jerarquías (distancia al poder), este tipo de modelo es el más compatible con las particularidades culturales de los mexicanos, sin embargo, modificando la culturas de las organizaciones, algunos de los siguientes modelos estructurales podrían ser viables en México.

2. Alto igualitarismo, baja orientación a las personas. Está basado en el concepto de que, en este caso, la organización tiene como papel primario apoyar la creatividad e innovación de

los empleados, por lo cual se le denomina modelo incubadora. Dada su característica de igualitarismo, no aplica para México en forma generalizada, pero habrá empresas o departamentos dentro de grandes empresas en los que se requiere operar de esta forma; por ejemplo, en departamentos de desarrollo de nuevos productos o de investigación y desarrollo.

3. Alto igualitarismo, orientación a las tareas. Este tipo de organización se orienta a proyectos, difiere de los dos anteriores por ser más igualitario, por lo que genera una mayor participación de los empleados, y por lo mismo no aplicaría en forma generalizada en México. La cultura de misil guiado está orientada al trabajo que típicamente se emprende por equipos o grupos de proyecto, por lo que podría ser adecuada en firmas de consultoría o en los departamentos de diseño en compañías de ingeniería.

4. Alta jerarquía, orientación a las tareas. Este tipo de modelo se enfoca en las funciones. Trompenaars escogió el nombre Torre Eiffel para simbolizar las características de esbeltez (estrecho en la parte alta y amplio, estable y rígido en la parte baja), como las de la famosa torre francesa. En la burocracia formal, las funciones directivas están respaldadas por las calificaciones profesionales.

Cada alto directivo tiene una función clara que desempeñar que mantiene unidas las funciones de los niveles de abajo. En la torre Eiffel, el jefe es una persona que desempeña una función específica. Si el jefe sale de la organización, alguien con atributos o méritos similares lo reemplazará y no deberá haber diferencia en sus obligaciones ni en la razón de ser. Su sucesor podrá ser más o menos agradable o interpretar el papel en forma ligeramente diferente, pero eso será marginal.

A continuación se presenta un cuadro resumen (véase cuadro 6.1) de las características de estos cuatro modelos de culturas corporativas.

Cuadro 6.1 Características de las cuatro culturas corporativas, de acuerdo con Trompenaars

	Orientación a las personas Familia MÉXICO	**Orientación a la innovación Incubadora**	**Orientación al proyecto Misil guiado**	**Orientación a las funciones Torre Eiffel**
Relaciones entre empleados	Interrelación difusa en la organización como un todo en el que los individuos están aglutinados	Las interrelaciones son difusas, espontáneas, se dan en un proceso creativo compartido	Tareas específicas en sistemas cibernéticos dirigidos a alcanzar objetivos compartidos	A través de funciones específicas en un sistema mecánico de interacciones requeridas
Actitud hacia la autoridad	Las figuras en el poder que están cercanas logran el estatus	Los individuos que aportan creatividad y crecimiento logran el estatus	Los miembros alcanzan el estatus en función de su contribución al objetivo del proyecto	Los papeles superiores que son poderosos y distantes logran el estatus
Maneras de pensar y aprender	Intuitivo, holistico, lateral y corrección de errores	Orientado al proceso creativo	Centrado en los problemas profesionales, prácticos e interdisciplinarios	Lógico, analítico, vertical y racionalmente eficiente
Actitudes hacia la gente	Como miembros de una familia	Como creadores	Especialistas y expertos	Como recursos humanos
Manera de cambiar	El jefe "padre" cambia el curso	Mejorar y afinar	El cambio se da al modificar los objetivos	Cambio de reglas y procedimientos
Maneras de motivar y premiar	Satisfacción intrínseca en ser estimado y respetado. La administración es subjetiva	Participar en el proceso de crear nuevas realidades. Administración por entusiasmo	Pago o crédito en función del desempeño y de los problemas resueltos. Administración por objetivos	Promoción para una mejor posición, papel más importante. Administración por descripción de funciones
Crítica y solución de conflictos	Poner la otra mejilla, salvar la cara de los otros, no perder en el juego de poder	Debe mejorar la idea creativa, no negarla	Constructivo, orientado sólo a las tareas y admisión de errores para su rápida corrección	Se critica la irracionalidad a menos que haya procedimientos para la administración de los conflictos.

Fuente: Adaptado de Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY. McGraw Hill, 1993..

6.2 Estructuras organizacionales congruentes con la cultura de los mexicanos

Los resultados de los estudios interculturales, ubicaron relativamente la cultura de México en función de dimensiones culturales. Las dimensiones fueron utilizadas para clasificar los resultados de estudios transculturales y se pudo concluir que hay consistencia entre los valores culturales obtenidos para México en los estudios inter y los intraculturales.

Al revisar las repercusiones que las características culturales tienen para el desempeño organizacional, se concluyó que dichas características no son compatibles con las nuevas formas de organización, tales como administración participativa, producción esbelta, emponderamiento y administración de conocimientos.

De acuerdo con lo analizado en este trabajo, el tipo de forma organizativa más congruente con los rasgos culturales que nos caracterizan, correspondería, al modelo mecánico, y parcialmente el de tipo biológico, que se puede resumir en el cuadro 6.2, que se presenta a continuación:[7]

Cuadro 6.2 Perfil de la estructura organizacional más generalizado en México

Nivel / Función	Bajo	Medio	Alto
Centralización de la autoridad			✓
Formalismo		✓	✓
División del trabajo			✓
Unidad de mando Estricta			✓
Tramos de control		✓	
Orientación a resultados/objetivos			✓
Orientación a relaciones			✓
Manejo por equipos		✓	

[7] En el capítulo III se presentaron los diferentes modelos y sus atributos organizacionales. En el capítulo II se presentaron las características más relevantes en el diseño de la organización.

Dichas características serían evidentes en empresas por ejemplo, de la industria maquiladora de exportación, y de otros sectores tradicionales de la industria manufacturera, como los de empresas textiles, de confección y de calzado.

Es decir que se considera que los rasgos culturales particulares de los mexicanos permiten lograr el adecuado funcionamiento en estructuras organizacionales con jerarquías bien establecidas, de mediano formalismo en las reglas y procedimientos, y de poca flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos del entorno por el bajo involucramiento de las personas en el trabajo. Los ejemplos evidentes de este tipo de empresas estarían en la industria maquiladora. Algunas de las empresas con estructuras organizacionales actualizadas y competitivas pertenecen a empresarios con capital y administración extranjeros que operan con culturas corporativas diferentes a la nuestra.

6.3 Organizaciones Mexicanas

En un estudio sobre Modelos de Industrialización en México, De la Garza (1988) que analiza la estructura organizacional de una muestra de 494 empresas de todos tamaños, en catorce zonas industriales de la República Mexicana se pudieron analizar parcialmente las siguientes características: división del trabajo, supervisión y control, formalismo de reglas y procedimientos, estilos y niveles de autoridad. Algunas de las más importantes observaciones son que en México existen básicamente dos polos de operación que son:[8]

- **Polo tradicional**. Con empresas pequeñas y medianas en las cuales existe una deficiente planeación, autoritarismo, arbitrariedad y los trabajadores tienen una muy baja participación e involucramiento en el trabajo. Puede tener dos modalidades la pre-taylorista y taylorista. En esta última hay una organización más formalizada y burocrática. Sin embargo, ambas modalidades comparten la baja articulación productiva en la zona, y se caracterizan por empresas con baja tecnología, poca aplicación de nuevas formas de organización, poca flexibilidad, una fuerza de trabajo masculina y madura, bajos salarios sin bonos de compensación por productividad, arbitrariedad patronal que es una mezcla de autoritarismo y paternalismo. Este conjunto de empresas representa la mayor proporción de unidades productivas de la muestra, entre 85 y 90% de la muestra.

- **Polo moderno**. Se encuentra en él organizaciones de alta productividad, empresas grandes, exportadoras, tampoco muestran una articulación industrial importante, tecnología entre media y alta, aplicaciones parciales de "just in time" JIT, calidad total, flexibilidad media, poco involucramiento, autoritarismo, escasa descentralización de decisiones y bajos salarios y estímulos. De acuerdo con la encuesta muchas de estas empresas cuenta con capital y administración extranjera o de fuerte influencia

[8] De la Garza, Toledo E. *Modelos de Industrialización en México,* DF, México, Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. 1998.

extranjera, que implanta una cultura organizacional que obliga a los empleados y obreros a comportarse de acuerdo con procedimientos preestablecidos.

Es evidente que ante la falta de competitividad de gran parte de nuestra estructura industrial, es necesario plantear esquemas organizacionales que busquen la sobre vivencia y consolidación de nuestra estructura productiva, integrándose a las cadenas de exportación como proveedores confiables. El porcentaje de participación en las empresas proveedoras nacionales en insumos directos a las empresas maquiladoras es del orden de 3%. Esta dramático porcentaje de participación de las empresas nacionales como proveedoras de la una de las principales cadenas de exportación, es derivado en gran parte de la baja competitividad y confiabilidad de las empresas medianas y pequeñas.

Dependemos de que nuestra estructura productiva alcance un desempeño eficiente productivo y confiable, con la combinación de factores de producción adecuados para lograr precios competitivos.

La estrategia comercial, financiera y productiva de la empresa y el nivel tecnológico relativo, entre otros factores son cruciales y hay una gran cantidad de estudios al respecto, todos estos elementos son necesarios pero no suficientes. Este trabajo de tesis, se ha enfocado a analizar las repercusiones de cultura nacional en el desempeño en las organizaciones.

La congruencia de la cultura con la estructura organizacional, como variable explicativa de los resultados obtenidos por las empresas y en general por la estructura productiva en México, presenta un gran potencial de entendimiento y posibilidad de mejora del desempeño organizacional.

A continuación se presentan tres ejemplos de estructuras organizacionales que operan en nuestro país, que permiten utilizar el marco cultural para analizar las deficiencias en el desempeño. El primer ejemplo es el programa de Empresas Integradoras (EI) que busca promover la articulación productiva de las empresas, el segundo se refiere a un análisis de la representatividad de las Cámaras y asociaciones en México y el tercero, a la situación de articulación productiva en la industria del calzado en México.

6.3.1 **Empresas integradoras**. El Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM realizó una investigación durante los meses de julio y agosto de 1996, para conocer la opinión de los directores o administradores de las empresas integradoras inscritas en el Registro Nacional de Empresas Integradoras (EI) y de sus empresas asociadas, con relación al funcionamiento en México de dicha figura asociativa.[9] Esta figura asociativa copia el modelo de consorcios italianos.

Los objetivos específicos de la investigación fueron:

a) Estimar la proporción de empresas de este tipo que siguen operando y de qué manera lo hacen, así como la proporción de las que dejaron de operar y de las que nunca lo han hecho.
b) Estimar qué elementos han incidido en el buen funcionamiento de algunas EIs y cuáles han conducido a la inoperancia de otras, distinguiendo dichos elementos en diferentes sectores económicos.
c) Determinar la situación de las empresas integradoras en los siguientes aspectos: características de su operación y perfil de sus administradores, necesidades de capacitación, efectividad de los apoyos ofrecidos por el gobierno federal, principales problemas que enfrentan en su operación y sugerencias de sus administradores para mejorar el funcionamiento de esta figura asociativa.
d) Conocer la opinión de las empresas asociadas acerca de: motivos que impulsaron a sus dueños a asociarse y formar una EI, grado en que ésta les ha beneficiado permitiendo mejorar su funcionamiento y competitividad, efectividad de la figura asociativa de EI para la solución de sus problemas, principales problemas que han enfrentado al asociarse y cuáles son sus sugerencias para su superación.

Resultados de la encuesta Del análisis de las respuestas proporcionadas por los administradores de las EIs, puede concluirse que solamente 8 se encuentran funcionando bien, lo cual representa el 16.7% del total de la muestra. Un grupo de 20 empresas, es decir 41.7%, contestaron que se encuentran operando en la actualidad con algunos problemas que han originado que 12 de ellas disminuyan sus operaciones y 8 presenten serias deficiencias.

En el momento de la encuesta, 20 empresas ya no funcionaban como integradoras, 41.7%, de las cuales 3 nunca operaron; en resumen, sólo 28 EIs de las 48 incluidas en el análisis por lo menos realizaban algunas operaciones como tales en el momento de la encuesta, y se obtuvo evidencia de que 41.7% de las EIs ya no estaba operando.

Por lo que se refiere al universo de las EIs, puede concluirse de acuerdo con un intervalo de confianza de 80%, que no opera entre el 33 y el 51% de las EIs creadas a raíz del decreto.

---

[9] Rueda, Peyro I. *Empresas Integradoras*, DF, México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Porrúa, 1996.

Con relación a las razones de la inoperancia de las EIs, sus administradores señalaron entre los motivos principales los siguientes:

Falta de cultura empresarial, de trabajo en equipo y de un plan de trabajo para desarrollar sus actividades. En el 25% de las EIs que no operan, sus administradores mencionaron que ésta fue la razón de su fracaso y comentaron que las EIs no pueden crearse al vapor, que debe existir una planeación adecuada para el establecimiento de esta figura asociativa.

Otras observaciones de la investigación sobre las EIs fueron:

Principal impulsor de la creación de empresas integradoras. Del análisis de la información se desprende que 67% de las EIs fueron creadas a iniciativa de los empresarios, ya sea futuros socios o administradores de dichas empresas. Sin embargo, 33% fueron impulsadas por funcionarios públicos quienes, según las opiniones de los administradores o socios de la EI, tuvieron mucho interés en que se crearan las empresas, más para cumplir con una meta del programa promovido por SECOFI, que para elevar la productividad de las MIPyMEs. Se considera que la promoción y el apoyo gubernamental son importantes para la creación de las EIs, pero sin duda, para que éstas funcionen bien, la iniciativa de asociación debe provenir de los empresarios.

La proporción de empresas que funcionan bien y que fueron creadas por iniciativa de los socios, sin duda es significativamente mayor que la de aquellas que fueron impulsadas por un funcionario público. De hecho, la inoperancia de las EIs está relacionada con el hecho de haber sido impulsadas por algún funcionario público, encontrándose en la muestra 15 EIs en esta situación; de éstas, 9 ya no operan, y de las 6 que se encuentran funcionando, ninguna lo hace bien.

Con base en los resultados, las conclusiones de dicho análisis son las siguientes:

1. La alta proporción de empresas integradoras que dejó de operar o que nunca operó no se debe a la figura asociativa. Ésta es adecuada, de acuerdo con lo expresado por la mayoría de los entrevistados. Lo inadecuado es la manera en que el gobierno intenta promoverlas: por decreto, precipitadamente, en ocasiones imponiendo a los administradores (y para colmo, sin la debida preparación); por las falsas expectativas sobre los logros que obtendrían al agruparse, la falta de apoyos reales cuando se agruparon, la falta de información de muchos funcionarios de las dependencias públicas relacionadas con las EIs acerca de su forma de operar, de sus funciones y de las facilidades que les concede el decreto, y por la falta de personal capacitado para administrarlas, entre otras razones.

2. Las EIs constituidas por iniciativa de los socios y atendiendo las necesidades, tienen más posibilidades de permanecer que aquellas que fueron creadas por funcionarios públicos, sobre todo si éstos fueron presionados para crear un número determinado de EIs en un plazo establecido. La precipitación e improvisación, así como las falsas expectativas entre los socios acerca de los logros que obtendrían al agruparse, son factores que conducen al fracaso y a la frustración.

3. La crisis y la inestabilidad e incertidumbre económicas que se vivieron afectan a todas las empresas, especialmente a las MIPyMEs; sin embargo, no fue el principal elemento que causó la inoperancia de las EIs, excepto en los casos en los que algunos socios con problemas financieros serios pretendieron superarlos a costa de los otros socios.

6.3.2 **Propensión a la Asociación en las Cámaras.** El empresario típico de países como México no tiene una inclinación hacia la asociación. La experiencia de las organizaciones empresariales en nuestro país confirma este resultado. En efecto, algunas estimaciones indican lo siguiente:[10]

- 89% de las empresas –particularmente micro, pequeñas y medianas- no están agrupadas ni asociadas a ningún organismo. No obstante, en México cuentan con una estructura de representación que exhibe todas las variaciones del caso.
- Existen asociaciones tanto industriales como regionales y por actividad económica; también hay organizaciones que agrupan organizaciones, como las confederaciones. Incluso existen organismos cúpula que persiguen coordinar las actividades generales de representación de intereses del sector privado.
- No obstante, es posible cuestionar el arraigo que estas organizaciones pueden tener. Un primer factor de la definición de asociación es la afinidad de intereses y necesidades de los socios potenciales. En principio, puede considerarse que las empresas de un mismo giro o actividad económica presentan esta afinidad, por lo que podría esperarse la existencia de una Cámara por cada tipo de actividad económica. Una forma de identificar este punto de vista es analizando la clasificación económica de INEGI en sus censos económicos; en ésta se manejan 378 clases para el sector manufacturero. Por su parte, la CONCAMIN tiene un directorio de 43 Cámaras nacionales, 21 Cámaras regionales y estatales y 3 Cámaras genéricas y asociaciones. Se puede afirmar entonces que sólo 11% de las actividades económicas en México cuentan con su Cámara.

Una implicación de los datos anteriores es que el empresario común, aun cuando tenga voluntad, difícilmente puede encontrar una Cámara o asociación específica para su giro de actividad. En la época de afiliación obligatoria a Cámaras, esta situación llevó a un máximo nivel de participación, particularmente en las Cámaras generales como la CANACINTRA y sus homólogas de Jalisco y Nuevo León, las únicas tres Cámaras de este tipo que registra CONCAMIN, ofreciendo servicios de interés para sus agremiados.

En la primera columna del cuadro 6.1 que se presenta a continuación, se encuentra la actividad económica de las Cámaras y asociaciones localizadas mediante el directorio de CONCAMIN; en la segunda columna, el número de empresas asociadas; en la tercera el número de unidades económicas que consignan los censos económicos de INEGI en 1993. Si se compara la segunda con la tercer columna se puede apreciar el nivel de representación

[10] Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, *Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas: México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, DF, México, Miguel Ángel Porrúa, 1999. págs. 39 a 42.

por actividad económica; la última columna es un indicador de la representatividad de las organizaciones. El resultado es el promedio de representación de las unidades económicas.

La asociación a cámaras regionales, en donde la afinidad se puede considerar menor, revela una propensión a la asociación todavía menor que la relativa a la asociación por giro de actividad.

Cuadro 6.3 Asociación a cámaras regionales

Giro o actividad económica	Empresas afiliadas	Unidades económicas	Participación en la afiliación potencial %
Azucarera y alcoholera	60	62	96.77
Conservas alimenticias	99	382	25.92
Aceites, grasas y jabones	60	241	24.90
Editorial	369	1,113	33.15
Envases metálicos	30	609	4.93
Maíz industrializado (harina)	40	149	26.85
Cerveza y malta	19	19	100.00
Cinematografía	1,200	1,311	91.53
Vestido	1,250	24,192	5.17
Calzado del estado de Guanajuato	823	2,001	41.13
Transformación del estado de Jalisco	1,014	18,618	5.45
Transformación del estado de Nuevo León	4,067	9,682	42.01
Asociación Nal. de aparatos domésticos	25	247	10.12
Asociación Nal. de plástico	250	3,249	7.69
Asociación Nal. de alimento para animales	16	464	3.45
Promedio de empresas afiliadas			34.60
Promedio ponderado			13.33

Fuente: Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, *Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas: México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, DF, México, Miguel Ángel Porrúa, 1999, pág. 42.

6.3.3 **Eslabonamiento de cadenas productivas en la industria del calzado**

Roberta Rabellotti efectuó en 1995 una investigación con 51 productores de calzado en las ciudades de León y Guadalajara, y encontró en el 31% de las entrevistas que "la baja disponibilidad de servicios y componentes" se cita como una desventaja clave para la localización. Además, "sólo cerca de 30% de los proveedores producen un producto competitivo en términos de calidad, moda, diseño y servicios", y entre los productores de calzado en ambos agrupamientos "existen quejas de la baja calidad de los componentes, materias primas y de la escasa atención de los cambios de la moda y malos servicios proporcionados por los proveedores de los insumos". Los proveedores se quejan de los productores de calzado porque, según ellos, "adoptan una estrategia basada en precio, más que en calidad, por su poca comprensión de la demanda y porque frecuentemente se retrasan en los pagos".[11]

De acuerdo con Nadvy, cuyo estudio incluye investigaciones en el distrito de calzado de Brasil, la ausencia de elaboradores de componentes hacia atrás es sustancial y prueba ser una desventaja del agrupamiento del calzado mexicano. En parte, esto se debe a que, durante mucho tiempo, el mercado doméstico tuvo un ambiente protegido en el que ambos agrupamientos operaron hasta la mitad de la década de 1980. La calidad y diseños no se consideraron aspectos importantes de la competencia entre empresas, y los proveedores hacia atrás tampoco eran esenciales para la calidad y la eficiencia en costos; esto no se veía como un serio impedimento para el crecimiento industrial. En el mercado doméstico, el crecimiento estuvo directamente correlacionado con el ingreso. La competencia se enfoca en precio, con poco esfuerzo local de los productores para innovar o adoptar ideas de actualización en moda.[12]

Conforme las presiones de la demanda en el mercado doméstico cambiaron con el advenimiento de la liberalización del comercio, surgieron algunos efectos positivos en los eslabonamientos hacia atrás de los productores de calzado que han presionado a los proveedores de insumos y componentes. Existen señales de que los productores, y algunas veces los mayoristas y los agentes de comercialización, están intentando poner en practica un arreglo más estable con los proveedores. Existe también evidencia de colaboración conjunta entre productores y fabricantes de componentes para el desarrollo de diseños y mejoramiento de la calidad, de acuerdo con la investigación de Rabellotti. Por ejemplo, algunas ciudades en el estudio tienen empresas productoras que invierten tiempo en trabajar conjuntamente; además, las actitudes de los proveedores hacia los fabricantes de calzado están empezando a cambiar, ya que intentan colaborar formalmente para resolver algunos problemas. Por su parte, los proveedores de componentes han empezado a desarrollar y adaptar sus productos de acuerdo con las necesidades específicas de los productores de calzado. Tales desarrollos en los eslabonamientos hacia atrás traen nuevas presiones competitivas en los mercados de calzado local y extranjero, mejorando los prospectos del progreso técnico en el sector del calzado como un todo. Sin embargo, las

---

[11] Rabellotti, R. *¿Is there an industrial district model?: Footwear districts in Italy, and México compared,* World Development, Vol.23, No.1, January 1995

[12] Nadvi, Khalid, *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*, Naciones Unidas, 1995.

prácticas de colaboración no están totalmente difundidas, y existe poca evidencia de progreso técnico local.

Aunque los eslabonamientos de los proveedores no están desarrollados, los agrupamientos de calzado mexicanos están marcados por una tendencia a verticalizar e integrar la producción. La subcontratación de producción no es común; la mitad de las empresas encuestadas en el estudio de Rabellotti no externó ningún aspecto de producción compartida. De acuerdo con otro estudio, 95% de las suelas de cuero para zapatos de niño, 90% para calzado de hombre y 65% para calzado de mujer se produce dentro de las empresas, mientras que en Italia, "80% de los componentes de cuero se produce en empresas especializadas independientes", de acuerdo con un estudio del Boston Consulting Group. Similarmente, los datos de Rabellotti indican que no existen actividades donde las empresas de calzado descansaran en contratistas externos (Baud 1992); no obstante, se ha discutido que la elevación en los costos de mano de obra y la escasez de mano de obra especializada han forzado a algunos productores de calzado a buscar salarios más bajos, frecuentemente en localidades rurales mediante la subcontratación. Esto es más pronunciado en procesos en los cuales las actividades de mano de obra son más intensivas, como la costura, y ante la necesidad de aumentar el volumen de producción, son llevados a cabo en hogares pagando menores sueldos y con mujeres como operarios más productivos.[13]

En el estudio de Rabellotti, la mayoría de las empresas, incluso las pequeñas, están orgullosas de realizar todas las actividades en su planta; esto tiene serias consecuencias, como bajo nivel de especialización dentro del sector de calzado, mayor tiempo de procesamiento (dos veces más que el global) y una incapacidad de parte de las PyMEs en agrupamientos para trabajar ordenes mayores. Por lo tanto, varias empresas examinadas por Rabellotti se han declarado incapaces de satisfacer órdenes de exportación de demandantes norteamericanos porque el volumen requerido está "más allá de su capacidad".

Rabellotti presenta dos razones de la limitación competitiva de la verticalización de la producción. La primera se refiere a bajos estándares de especialización de los proveedores "con respecto a calidad, diseño, componentes de moda y servicios", y la segunda es "la ausencia de estándares y lenguajes técnicos que sean comunes y universalmente aceptados como un sistema de medición" que permitieran un diálogo técnico entre los productores de calzado y los proveedores de componentes, lo cual genera poca confianza hacia los proveedores.

Independientemente de que tanto el agrupamiento mexicano del calzado de León, como el de Guadalajara tienen un gran número de productores de calzado, más numeroso que el encontrado en Sinos Valley de Brasil, y que ambos tienen una tradición de más de 70 años en la industria, ningún agrupamiento tiene el dinamismo observado en Brasil. Los eslabonamientos hacia atrás entre productores, proveedores, y subcontratistas de procesos, así como los eslabonamientos hacia adelante con compradores, son débiles. Como lo anota Rabellotti, la cooperación técnica es limitada en ambos agrupamientos de México, pero

[13] Ibid.

también los agrupamientos per se son insuficientes para aportar los tipos de eslabonamientos de producción que estimulen la eficiencia colectiva.

6.3.4 **Observaciones a las organizaciones en México**

En el primer ejemplo del Programa de Empresas Integradoras se puede observar que la experiencia de tratar de copiar la exitosa figura de Consorcios de Exportación italianos, tuvo serios problemas de operación en México, sobre todo cuando son impulsadas sin involucrar activamente las consideraciones propias de la cultura de las empresas mexicanas, obedeciendo a objetivos cuantitativos impuestos por el gobierno. Este tipo de problemas son comunes en otros programas del gobierno federal como el de Agrupamientos Industriales, el de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Economía o el de Integración Productiva de la Fundación Mexicana para la Innovación y la Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C. (FUNTEC).

En el segundo ejemplo se puede apreciar el bajo índice de representatividad que tienen los organismos camarales en México, lo cual habla de la escasa participación e involucramiento de los empresarios mexicanos, comparativamente con otros países.

El tercero muestra como la industria del calzado en México, comparada con las de Italia y Brasil, requiere un cambio cultural en los empresarios que propicie la especialización de las empresas para elevar la eficiencia productiva. Si se desea mejorar el nivel de articulación productiva, se deben considerar como punto de partida, nuestros rasgos culturales y afrontarlos directamente para tratar de cambiar actitudes y comportamientos que inciden en altos costos de transacción y de baja competitividad en las empresas.

El modelo de empresas maquiladoras ha tenido considerable éxito, en el aspecto administrativo con estructuras piramidales de alta centralización de autoridad. Sin embargo el encadenamiento productivo para la adquisición de insumos mediante empresas mexicanas sigue siendo menor del 3%, parcialmente debido a la baja confiabilidad y altos costos de transacción derivados de nuestras características culturales.

6.4 Conclusiones generales de la tesis

En esta parte se presenta una recopilación de los principales aspectos abordados a lo largo de este trabajo, están ordenados de acuerdo con los respectivos capítulos en donde aparecieron:

I. Cultura Individuo y Comportamiento Colectivo

En este capítulo se revisaron los aspectos conceptuales que explican el comportamiento del individuo y del grupo condicionado a su marco cultural. Algunos de los aspectos más importantes son:

De la cultura en general

1. La cultura es una de las influencias más determinantes del comportamiento de los individuos, los grupos y las organizaciones, ya que induce pautas de pensamiento y sentimientos que programan automáticamente actitudes y conductas.

2. Se entiende por cultura el sistema de valores, creencias y normas compartidas, que condicionan la conducta del individuo y determinan su patrón de comportamiento característico.

3. La cultura es como un iceberg; que tiene elementos visibles, tales como: simbolismos, héroes, ritos y conductas observables. Así como elementos ocultos como: creencias, valores y supuestos básicos, que representan la ideología de la cultura.

4. La cultura es de gran importancia porque desempeña las siguientes funciones en el comportamiento de las personas:

    a. Filtra lo que perciben, es decir que generalmente no se acepta lo que no es congruente con la ideología de su cultura
    b. Ante una situación dada, prescribe ciertos comportamientos y prohíbe otros.
    c. Genera patrones de entendimiento y comportamiento en los individuos, que les hacen más fácil el manejo de la incertidumbre.
    d. Articula a las personas asignándoles papeles, lo cual evita el caos, ante la diversidad potencial de comportamientos posibles.
    e. Determina la manera como un grupo de personas resuelven entre si sus problemas y concilian sus diferencias.

5. La cultura esta profundamente arraigada en la historia y experiencias nacionales, por lo cual se presentan particularismos y diferencias entre países.

6. Las principales características que poseen las culturas son las siguientes:

   a. Son compartidas colectivamente.
   b. Constituyen depósitos de costumbres, hábitos, creencias y actitudes.
   c. Están cargadas emocionalmente.
   d. No son necesariamente racionales.
   e. Están basadas en la historia de un grupo particular.

El individuo

7. La cultura como sistema de programación y condicionamiento conductual, opera en forma automática y predeterminando lo que las personas perciben, y entienden. Si el individuo no escoge conscientemente un comportamiento específico, la cultura le proporciona los lineamientos generales respecto a qué hacer, cómo hacerlo, y qué resultados puede esperar.

8. La cultura es aprendida a través de los conocimientos, creencias e ideas que se transmiten al individuo en la familia, en la comunidad y en la escuela. No obstante, aunque las personas operen con cierta "programación mental", pueden modificar dicho condicionamiento, si analizan conscientemente las pautas, creencias y actitudes que marcan sus marcos culturales de comportamiento.

9. La cultura interviene en los mecanismos de acción del individuo, influyendo su proceso de elección racional, ya que afecta sus deseos y aspiraciones y por lo tanto depende del contexto cultural en el que la elección se lleva a cabo. Altera la percepción que tiene el individuo de las oportunidades y aspiraciones, y por lo tanto, prescribe el tipo de acción que puede emprender.

La acción colectiva.

10. Existe en las personas un instinto natural de agruparse para protegerse de amenazas y de grupos con los que se tienen divergencias.

11. La cooperación entre los seres humanos no es un aspecto natural ya que el ser humano es por naturaleza egoísta y tiende a preferir sus propios intereses sobre los de los demás, por lo cual, la cooperación puede ser inducida a través de una instancia coordinadora. Sin embargo, la existencia de normas e instituciones sociales, influidos por la cultura, pueden promover autoorganización y cooperación entre personas en forma espontánea.

12. La cooperación puede derivar de las características culturales de los grupos; ciertos hábitos, costumbres y actitudes la facilitan, por ejemplo, la reciprocidad como valor compartido. Dicho comportamiento depende del tamaño y cohesión del grupo; a menor tamaño, mayor sentido de pertenencia y mayor control social de los individuos.

13. La influencia de la cultura nacional se presenta en todos los niveles de la organización: afecta al individuo, y a los grupos dentro de la organización, así como a la propia organización como un todo.

II. La Naturaleza de la Empresa

Se revisó lo relativo a la situación de la empresa respecto a decisiones económicas básicas que afectan su desempeño. Algunos de los aspectos más importantes que fueron presentados fueron:

1. La empresa tiene que realizar sus funciones al menor costo posible, tomando en cuenta que siempre tiene la posibilidad de acudir al mercado abierto en caso de que le cueste más producirlas internamente.

2. Cuando efectúa operaciones con proveedores, incurren en costos de transacción, que incluyen los relativos a la búsqueda de proveedores, contratación, y coordinación. Las empresas se organizan con el propósito de disminuir sus costos de transacción y obtener una utilidad, la cual es resultado del comportamiento competitivo de una empresa.

3. Las empresas tienen básicamente dos grandes opciones estructurales en la búsqueda de competitividad y beneficio económico: integración vertical e integración horizontal, la primera se refiere a aumentar la cantidad de operaciones que se realizan internamente, y la segunda a agruparse en conjuntos de empresas para complementarse mutuamente y buscar la eficiencia colectiva mediante la producción y comercialización compartida.

4. Las empresas se integran verticalmente, cuando los costos de elaboración internos de un componente o insumo son menores que el precio al que podría obtener dicho insumo en el mercado externo, o cuando existe poca confiabilidad o calidad en su suministro.

5. Una de las tendencias internacionales observadas en las empresas competitivas es hacia la disminución de la integración vertical, centrándose en su núcleo de actividades competitivas (donde puede generar mayor valor agregado y donde puede diferenciar sus productos de los de la competencia) y subcontratar las actividades accesorias (aquellas que no son determinantes de la capacidad competitiva y generan menor valor agregado). Pero esta tendencia requiere de características culturales que favorezcan la presencia de confianza entre los distintos agentes.

Cultura organizacional

6. Su poder explicativo de lo que ocurre en las organizaciones y empresas ha sido apreciado por académicos, como por consultores y empresarios, principalmente a partir de la década de los ochenta.

7. La cultura organizacional debe entenderse para administrarse y alinearse con la estrategia y estructura organizacional de la empresa, pues puede constituir un medio de control complementario para promover que se alcance la misión y propósitos y redundar en un mejor desempeño competitivo.

Cultura y desempeño económico

8. Existe evidencia empírica que muestra que los factores culturales inherentes en los grupos humanos, afectan el desempeño económico, ya que a través de los valores, principios y virtudes compartidas, se pueden establecer normas de comportamientos que facilitan la cooperación y apoyo mutuo, alcanzando el equilibrio social, es decir la convergencia de comportamientos. En este ambiente surge la confianza y el capital social, o capacidad de los individuos de trabajar conjuntamente.

9. En las sociedades en las que predomina la confianza y el capital social, se facilita la asociación y la realización de negocios, ya que los costos de transacción son menores comparativamente a sociedades en las cuales, por la baja confiabilidad en los proveedores es necesario investigarlos cuidadosamente, desarrollar prácticas contractuales legalizadas y efectuar actividades de monitoreo y supervisión detalladas para asegurar que los suministros acordados sean satisfactorios.

10. La estructura organizacional tiene repercusiones en la actitud y conducta de los empleados, ya que puede o no responder a las inquietudes concretas que afectan directamente sus expectativas y comportamientos. Asimismo, puede facilitar y motivar a que las personas logren mejores desempeños y por lo tanto generen mayores rendimientos.

III. Culturas y Modelos Organizacionales

En este capítulo se revisaron los modelos competitivos más característicos, de acuerdo con el pensamiento de sistemas. Conocer su existencia permite visualizar la gama de posibilidades competitivas disponibles y analizar las características culturales requeridas. Algunos de los aspectos más importantes presentados son:

1. Ante las condiciones de competencia existentes, las organizaciones empresariales han estado evolucionando y sufriendo una constante transformación de sus características operativas, en la búsqueda de la mejora de su desempeño competitivo.

2. La visión de sistemas es muy importante para el análisis de organizaciones ya que permite una observación integral de las interrelaciones entre sus distintas partes y de sus influencias mutuas en las condiciones operativas. Adicionalmente, si son asociadas a modelos que reflejen sus principales características operativas, permiten entender y predecir su comportamiento futuro, apoyando su mejor administración.

3. Los modelos básicos de evolución operativa de las organizaciones son:

    - **Mecánico, sin mente**. Es el más sencillo, los elementos que lo integran se comportan en forma independiente, operan basándose en actividades sencillas, en forma preestablecida y con pocas posibilidades de adaptación.

- **Biológico, una mente.** Los elementos tienen posibilidades de adaptación y autorregulación de su comportamiento mediante principios de homeostasis.

- **Sociocultural.** Los elementos tienen opciones y capacidades de selección, deben estar coordinados fuertemente a través de información. Entre los elementos existe interdependencia y posibilidad de ajuste en el comportamiento, dentro de lineamientos establecidos, para maximizar los resultados de todo el sistema.

4. Una organización de tipo mecánica, no puede evolucionar directamente a una de tipo sociocultural, requiere una enorme tarea transformadora de las características de los individuos y de sus interrelaciones, es decir de la estructura de la organización. El refinamiento y mejoramiento operativo de las organizaciones que buscan una mayor competitividad y mejores características productivas, requiere de la sofisticación y mejoramiento en las habilidades y comportamiento de sus elementos humanos y de sus recursos tecnológicos y administrativos.

5. En la globalización, las organizaciones tienen exigencias competitivas en el ambiente que las impulsan a operar incrementando su nivel de sofisticación, con modelos tales como administración participativa, producción esbelta o administración interactiva. Sin embargo las implicaciones culturales son considerables, ya que cambian por completo el tipo de interacciones, así como sus exigencias, pues se requiere un mayor grado de cohesión cultural, compartiendo normas y valores.

6. Los desarrollos tecnológicos en sistemas de información, han permitido la aparición de redes de negocios, con estructuras organizacionales diametralmente opuestas a las estructuras piramidales, burocráticas y jerarquizadas que predominaron en el pasado. Sin embargo, su amplia difusión y utilización para la realización de transacciones económicas, requiere de ambientes donde los individuos compartan normas, valores y actitudes de honestidad y cooperación que conduzcan a un clima de confianza y capital social.

IV. Ubicación de México en Estudios Interculturales

Se analizaron los resultados de tres estudios interculturales para ubicar en forma relativa a México respecto de otros países. Dichos estudios son complementarios tanto por su diferente época de realización, así como por el uso de las dimensiones de análisis. Las principales conclusiones fueron:

1. En la década de 1970 México presentaba la siguiente ubicación respecto a 53 países:

   - Elevada distancia al poder, 5° lugar de 53 países
   - Moderado colectivismo, 32° lugar de 53 países
   - Relativamente alta aversión a la incertidumbre, 35° lugar de 53 países

2. A finales de la década de 1980 y principios de los noventa, los estudios nos ubican como un país:

   - Particularista, que da preferencia a las relaciones por sobre las reglas y normas (posición en el segundo cuartil).
   - Básicamente colectivista, (tercer lugar de 31 países)
   - De moderado despliegue de las emociones en el trabajo, (lugar 26 de 49 países)
   - Difuso, preferencia en el trabajo de relaciones profundas a las superficiales.
   - De moderada orientación al logro y resultados, (tercer cuartil más cercano a logro que adscripción)
   - Orientado hacia el pasado y presente, con poca orientación al futuro
   - Orientado hacia el exterior en su centro de control, es decir con poca disposición y sentido de control de su destino.

3. En los noventa el estudio Globe identificó nueve características culturales de 10 países de América Latina y comparó dichos países entre sí y con el resto del mundo. El hallazgo más importante del estudio es la relativa homogeneidad cultural de los países latinoamericanos, tanto en su percepción de la realidad como en los deseos de transformación de los valores culturales de sus sociedades.

4. Las diferencias culturales relativas de México con los demás países se explican por el hecho de tener distintas raíces históricas, distintas creencias, suposiciones, valores y expectativas de la vida. Este conjunto de creencias y suposiciones hace que se tengan ciertas actitudes y motivaciones preferidas que conducen a las personas a ciertos comportamientos y resultados particulares.

V. Estudios Intraculturales de México

En este campo se revisaron distintos tipos de estudios sobre los valores de los mexicanos, se analizaron y clasificaron los resultados más significativos de los estudios empíricos de los valores de los mexicanos. Se organizaron utilizando las dimensiones de los estudios interculturales. Los principales aspectos que se pueden concluir son los siguientes:

1. Cuando se presentan cronológicamente los resultados de los distintos estudios, se observan cambios graduales en algunas actitudes y valores, lo cual es evidente como consecuencia de la transición que está viviendo el país en diferentes áreas: democracia, cambio poblacional y transición rural a urbana, cambios educativos, entre otros.

2. Ante la pregunta concreta ¿Cómo somos los mexicanos?, no se puede hablar de un estereotipo o perfil unificado del mexicano, sino de rasgos, características y actitudes bastante generalizadas en la población, de acuerdo con los estudios empíricos acotados a lo largo de las dimensiones establecidas, que lo diferencian y ubican respecto a otras

culturas. Entre los rasgos más importantes que nos caracterizan como mexicanos se encuentran:

- Elevada distancia al poder que se manifiesta como autoritarismo de los jefes y subordinación callada y generalmente poco participativa de los subordinados.
- Colectivismo y comportamiento gregario mediante mecanismos como el de obediencia afiliativa.
- Alta aversión a la incertidumbre y preferencia por la existencia de instrucciones, reglas y lineamientos.
- Cultura particularista, con discrecionalidad en la aplicación de las leyes y temor al poderoso, lo cual propicia la impunidad y la corrupción.
- Establecimiento de relaciones profundas y a largo plazo
- Predisposición de orientación hacia el pasado y presente, más que al futuro.
- No confiamos en la gente: 77% de la gente no confía en el otro y siente que se quieren aprovechar de ella.
- Centro de control externo que consciente o inconscientemente genera el deseo de que el "providencialismo" resuelva los problemas.

3. Cuando se analizan cronológicamente los resultados de los distintos estudios, se observan algunos cambios graduales en algunas actitudes y valores, lo cual es evidente como consecuencia de la dinámica que está viviendo el país en diferentes áreas: democracia, cambio poblacional, transferencia rural a urbana, y cambios educativos, entre otros.

4. Algunos de los rasgos culturales identificados son preocupantes, porque están asociados a modalidades administrativas pasadas, y afectan negativamente el desempeño y competitividad en las organizaciones actuales, tales como autoritarismo y colectivismo. Una gran proporción de las nuevas estrategias y técnicas administrativas requieren valores culturales diferentes a los que nos caracterizan, como en el caso de: empoderamiento, administración del conocimiento, organizaciones capaces de aprender, así como en redes de empresas, producción esbelta, administración participativa, entre otras.

5. Las implicaciones que tienen las características culturales identificadas de los mexicanos en los estudios interculturales, y que en general fueron consistentes con los estudios intraculturales, pueden resumirse en el Cuadro 6.4. En la primera columna se muestra la dimensión cultural, en la segunda se presentan los valores cualitativos de la cultura mexicana en dicha dimensión y en la tercera, se presentan las implicaciones de dichos valores así como las tendencias actuales de la administración de empresas o en la globalización:

Cuadro 6.4 Implicaciones de las Dimensiones y Valores Culturales de los Mexicanos

Dimensión	Ubicación de México	Implicaciones organizacionales en México
Distancia al poder	♦ Los mexicanos presentan en general una considerable distancia al poder. Esta distancia, de acuerdo con los estudios empíricos, es mayor en la medida en que los estratos económicos de pertenencia son más bajos o poseen menor nivel educativo. ♦ La elevada distancia al poder es reflejo de la aceptación de una alta desigualdad entre los que detentan el poder y los subalternos. ♦ Disminuir la distancia al poder en las personas requeriría cambiar los valores culturales, tanto en los jefes, como en los subordinados, y en general, modificar el nivel educativo y económico de los mexicanos.	♦ Tanto los jefes como los subordinados tienen la expectativa de inequidad, lo cual genera en los subalternos inseguridad, temor y como consecuencia baja participación en sugerencias y comentarios, sobre todo cuando existen diferencias o desacuerdos con las ideas del superior, ya que no se toleran las criticas a éste. ♦ Se castigan más los errores de comisión que los de omisión, es decir, en la cultura mexicana se castiga más el hecho de tomar una decisión personal que el hecho de "no hacer nada", sobre todo si no hay una orden o lineamiento expreso del jefe. ♦ La confianza en el empleado desarrolla una actitud paternalista en el jefe, y a su vez, la confianza en el jefe genera lealtad y subordinación en el empleado, como elementos de reciprocidad. ♦ El poder está concentrado en pocas personas y se genera una alta dependencia de los jefes para tomar decisiones. ♦ Es probable foco de corrupción ya que el subordinado no está dispuesto a oponerse o a contradecir la voluntad del jefe cuando solicita algo ilegal, como "hacerse desentendido". Lo anterior puede ser más evidente cuando el subalterno se encuentra en una posición de valor materialista (de acuerdo con los conceptos de R. Inglenhart) por temor a ser despedido. En la cultura mexicana esto se entendería como "disciplinarse al jefe". ♦ La sumisión limita la creatividad y la innovación de los individuos. **Las tendencias observadas en la administración de empresas son:** ♦ Empoderamiento (Empowerment) ♦ Capital intelectual ♦ Administración del conocimiento ♦ Producción esbelta ♦ Técnicas de mejoramiento continuo Kaizen Todas estas teorías hacen énfasis en un mayor desarrollo, contribución y participación de los empleados a fin de aprovechar su capacidad intelectual para realizar aportaciones y sugerencias. Es decir, el valor de alta distancia al poder se contrapone a las tendencias competitivas de las organizaciones porque descansa fundamentalmente en una relación de alta dependencia con el jefe y una baja participación y responsabilidad del trabajador.
Individualismo/ colectivismo	♦ Los mexicanos presentan un alto colectivismo en la familia y una actitud de obediencia afiliativa del grupo.	♦ El mexicano renuncia o limita, su yo "individual" y busca, a través de la obediencia afiliativa, el yo "colectivo" que le permite una mayor comodidad, en el sentido de no afrontar la incertidumbre y tener que decidir en forma individual cómo comportarse. ♦ Se genera en el individuo el deseo de pasar desapercibido integrándose a la masa que despersonaliza al individuo y lo libera de su responsabilidad personal de opinar, decidir y actuar. ♦ El colectivismo o más bien "gregarismo" conduce a un bajo énfasis en la autonomía del individuo y en su capacidad de crítica,

		así como a una baja asertividad. ♦ El mexicano tiende más a ser cooperador que competidor, como una consecuencia natural de su obediencia afiliativa. Ser competitivo es una consecuencia del individualismo que afronta las situaciones en forma activa. ♦ Esta dimensión presenta el terreno propicio para que un individuo se amolde a los intereses del grupo, es decir, "se disciplina al grupo". Esto genera una situación en la cual los individuos que tienen habilidades especiales no intentan destacar para no "afectar a los compañeros flojos" en el trabajo industrial (para no cambiar los estándares productivos), con lo cual, de hecho, se sabotea la productividad. **Las tendencias observadas en la administración son**: ♦ El individuo acepta y busca más responsabilidades. ♦ El individuo se prepara más para poder encarar mejor el futuro y se debe volver más utilizable, conociendo y dominando múltiples funciones en la organización. ♦ El individuo continúa preparándose y mejorando sus capacidades.
Aversión a la incertidumbre	♦ El mexicano soporta el estrés sumisa y pasivamente, con mayor dependencia de las instrucciones de los superiores, en comparación con otras culturas.	♦ No se enfrentan los problemas en forma activa, consciente y racional. ♦ Pensamiento de tipo providencialista, es decir, esperar que algo mágico o afortunado pueda resolver o solucionar las dificultades. ♦ Deseos de las personas a tener un ambiente con menor incertidumbre, mayor definición y claridad de funciones así como limitación de las responsabilidades. ♦ Necesidad de reglas y procedimientos claros para el control del trabajo. **Las tendencias observadas en la administración son:** ♦ En la situación actual, el ambiente es más turbulento, incierto e impredecible y se requiere aprender a vivir en la incertidumbre y la dinámica de cambio constante. ♦ La elevada competencia, o "hipercompetencia", en algunos sectores industriales es consecuencia de la globalización, hace que las empresas que desean sobrevivir y prosperar busquen las ventajas competitivas a través de la planeación estratégica, la innovación, la reducción de costos y la diferenciación. Esto genera ambientes de mayor ansiedad, tensión y responsabilidad. ♦ El individuo acepta y busca más responsabilidades en forma asertiva. ♦ El individuo se prepara más para poder encarar mejor el futuro y debe volverse más utilizable, conociendo y dominando múltiples funciones.
Particularismo/ Universalismo	El mexicano es particularista, es decir, da preferencia a las relaciones humanas sobre las reglas.	♦ Las personas están más enfocadas a las relaciones de amistad que a las reglas y procedimientos para su comportamiento cotidiano en la organización. ♦ Los contratos legales se consideran ajustables y negociables, se hacen excepciones en el tratamiento a las personas, es decir, se da preferencia a aquellas personas conocidas y cercanas.

		♦ Cuenta mucho la amistad previa para obtener un trato más abierto, atento y servicial. ♦ La ley se aplica a discreción de los que detentan el poder. ♦ Esta dimensión propicia el calificativo de la "cultura de la excepción", es decir, el particularismo pleno. ♦ Propician conductas poco éticas, como "el arreglo" entre las partes para el beneficio mutuo. ♦ El particularismo asociado a una elevada distancia al poder hace una peligrosa combinación propicia para la corrupción, considerando que la corrupción es la aplicación de la ley para beneficio propio. ♦ Desconfianza hacia las personas que no pertenecen al círculo cercano y hacia los universalistas que desean establecer relaciones de legalidad basadas en leyes, reglamento y contratos. **La tendencia en la globalización** ♦ Al universalismo, es decir, a una cultura de la legalidad, evitando la excepción y la discrecionalidad en función de las personas.
Neutralidad/ emotividad	El mexicano tiene una emotividad media.	♦ Un elevado porcentaje de individuos no revela lo que piensa o siente (baja emotividad). ♦ Con frecuencia se contienen las emociones y ocasionalmente explotan. ♦ Es importante promover una buena comunicación en las interrelaciones productivas.
Difusos/ específicos	El mexicano tiende a ser difuso, es decir tiene preponderancia a las relaciones profundas de amistad a largo plazo. En las relaciones de trabajo, es frecuente involucrar a la familia	♦ Indirecto, le da la vuelta, aparenta que no tiene propósito en las formas de relacionarse. ♦ Evasivo ambiguo, requiere mucho tiempo para desarrollar relaciones amistosas. ♦ Amistad profunda como relación primaria. ♦ Necesidad de establecer amistad en las organizaciones como forma de control del desempeño y mayores posibilidades de coordinación y apoyo. ♦ Involucramiento de la familia en relaciones de trabajo. ♦ Alto involucramiento en las relaciones personales. ♦ Los valores difusos o de alto contexto requieren demasiada información para realizar negocios. ♦ La amistad puede ser instrumental para lograr una mejor armonía en las relaciones de trabajo, sin necesidad de un involucramiento excesivo. Ésta es una característica positiva de las culturas específicas. ♦ Es un valor que está cambiando; se está consolidando la preferencia de un compañero trabajador sobre uno amistoso. Pero una tercera parte prefiere compañeros amistosos que trabajadores.
Logro /adscripción	El mexicano tiene una orientación hacia el logro pero es influenciado por aspectos adscriptitos, es decir le importa quien es el interlocutor independientemente de sus resultados.	♦ **Implicaciones para las organizaciones en México** ♦ Es preferible buscar resultados y logros que la adscripción. ♦ El logro favorece la orientación a resultados. ♦ Respeto a los superiores en la jerarquía con base en qué tan efectivos son en su trabajo y su desempeño, y qué tan adecuado es su conocimiento.

Orientación hacia el tiempo	El mexicano está más en el pasado y presente que en el futuro	♦ Está motivado para recordar las épocas gloriosas, pero descuida el presente como plataforma de preparación para el futuro. ♦ Énfasis en el presente; las actividades y el disfrute del momento son más importantes, no el mañana; trabaja para satisfacer necesidades inmediatas. ♦ Se muestra un intenso interés en las relaciones presentes aquí y ahora. ♦ No tiene una significativa motivación por el largo plazo ♦ **Las tendencias modernas en la administración:** ♦ Los planteamientos actuales en administración apuntan a la posibilidad de diseñar y construir el futuro, invirtiendo recursos en el presente, con una actitud de mayor énfasis en el control interno.
Orientación hacia el medio ambiente	El mexicano tiene propensión a supeditarse al control externo.	♦ Pensamiento providencialista y actitud pasiva que no afronta directa y en forma responsable los problemas. ♦ La responsabilidad y el afán de mejorar los sistemas buscando soluciones creativas puede ser considerada una tendencia actual.

VI. Modelos Organizacionales y Cultura del Mexicano

La congruencia entre la cultura y la organización debe tener como punto de partida, el reconocimiento de los valores culturales y la búsqueda de un modelo organizacional que les sea congruente, por lo tanto los principales aspectos analizados son los siguientes:

1. Los tres casos de organizaciones mexicanas revisados, permiten confirmar la trascendencia que la cultura tiene en el desempeño de las organizaciones y hacen ver como necesarios los siguientes aspectos: a) por una parte, no tratar de copiar modelos y estructuras desarrolladas en otros países sin considerar las particularidades culturales de México, b) modificar los valores y creencias que permitan mejorar la participación e involucramiento de los empresarios en los proyectos industriales, y finalmente c) buscar estructuras organizacionales congruentes con nuestras características culturales que nos permitan elaborar productos competitivos.

2. Nuestros rasgos culturales son bastante particulares, por lo mismo, es dudoso que puedan copiarse exitosamente teorías desarrolladas en países de culturas muy diferentes a la nuestra. Una implicación importante de lo anterior, es la recomendación de analizar cuidadosamente la situación cultural que impera en las organizaciones y comparar su congruencia con las teorías administrativas que se intentan utilizar.

3. De acuerdo con este trabajo de tesis, los modelos organizacionales más compatibles con los rasgos culturales más generalizados en México, son los de tipo mecánico, formales, con una alta centralización de la autoridad y estricta unidad de mando.

4. Es necesario plantear un cambio cultural de algunos valores de los mexicanos, ya que las particularidades culturales nacionales identificadas limitan las posibilidades de establecer estructuras organizacionales modernas y competitivas que aprovechen plenamente la capacidad intelectual de los individuos. Los esquemas competitivos globales imponen una serie de características culturales que debemos promover en nuestra cultura.

5. La búsqueda del cambio cultural necesario para adecuarnos a las exigencias competitivas del siglo XXI debe comenzar a partir del reconocimiento de las peculiaridades de la cultura mexicana, resultado de los más importantes estudios empíricos sobre los valores de los mexicanos, y profundizando en sus implicaciones para mejorar los aspectos organizacionales.

VII. Recomendaciones para investigación futura.

Con el propósito de profundizar en la comprensión del impacto de las variables culturales y mejorar el desempeño de las organizaciones en México, se recomienda investigar los siguientes temas:

1. **Características culturales de las empresas y organizaciones fallidas y exitosas en México**: El propósito es analizar a través de investigación empírica las características culturales que comparten con mayor fuerza los empleados y subgrupos de la organización, y revisar su congruencia con la ideología de la cultura corporativa. Como parte de la investigación, se deberá buscar la correlación de dichas características con los resultados del desempeño, comparando las organizaciones exitosas con las fallidas, considerando el sector industrial al que pertenecen.

2. **Diagnóstico para el cambio de la cultura organizacional en México**: De a cuerdo con las dimensiones y valores obtenidos en esta tesis, el propósito de esta investigación es desarrollar cuestionarios especialmente enfocados a las dimensiones determinadas como de mayor limitación en el desempeño organizacional, entre los que destacan: ejercicio del poder, liderazgo, particularismo, aversión a la incertidumbre, cohesión de grupo, nivel de confianza. Se sugiere identificar organizaciones interesadas en el diagnóstico para aplicarlos y concluir su nivel de congruencia considerando el sector industrial al que de pertenecen.

3. **Cambio de la cultura organizacional en México**: Partiendo del diagnóstico y prioridad del cambio de la cultura organizacional, el propósito de esta investigación es revisar las herramientas y técnicas aplicadas en otros lugares para realizar cambios en la cultura organizacional. El propósito de esta investigación es desarrollar los medios adecuados para mejorar la congruencia entre la cultura requerida por el modelo a implantar y la cultura nacional que comparten los integrantes de la organización.

4. **Análisis de la cultura organizacional por sectores industriales**: Los distintos tipos de industrias son caracterizadas por diferentes culturas, hay sectores en México en los cuales podemos ser más competitivos en forma natural por nuestras características culturales. El objetivo de esta investigación es revisar la congruencia de la cultura del sector industrial y la que caracteriza a los mexicanos. Como parte de esta investigación se recomienda analizar la cultura requerida en la industria maquiladora de tipo textil y confección.

5. **Cultura nacional y redes de empresas en México:** La presencia de redes de relaciones entre empresas, implica que las personas deben compartir ciertas ideas, creencias y normas para operar adecuadamente. Este tipo de características culturales requeridas deben ser analizadas respecto a las características culturales en México, en donde existe preferencia por las estructuras jerárquicas. El propósito es determinar los cambios y modificaciones culturales, tecnológicos o legales que se requieren para que las redes de empresas puedan operar adecuadamente en el país.

6. **Diagnóstico del nivel de confianza organizacional.** El propósito de esta investigación es determinar el nivel de confianza existente dentro de la organización, mediante el uso de una investigación empírica aplicada a varias empresas. La confianza es determinante del nivel de interacción productiva entre los empleados y entre los departamentos de la estructura organizacional, ya que permite una mayor cohesión. Un elevada confianza intraorganizacional y hacia el exterior, debería tener una alta correlación con menores costos operativos, lo cual se puede analizar comparando la situación de las empresas investigadas.

7. **Capital Social en los agrupamientos industriales de México.** El objetivo de esta investigación es revisar las características culturales requeridas en los agrupamientos industriales, considerando los estudios realizados en la región de la Emilia Romagna en Italia y compararlos con las características culturales que tienen los agrupamientos de empresas del calzado en León Guanajuato, para lo cual se deberá efectuar un estudio empírico, que puede utilizar como referencia las dimensiones y aspectos conceptuales de esta Tesis. Después de la identificación de brechas será necesario priorizar los cambios requeridos para mejorar el desempeño de los agrupamientos industriales en México.

DETERMINANTES CULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES:
UN ESTUDIO EXPLORATORIO PARA EL CASO MEXICANO

Anexos

ANEXO A Estudios Interculturales

El propósito de este anexo es complementar el capítulo IV, explicando con mayor detalle algunos aspectos relativos a la elaboración de los índices de las dimensiones de comparación de las culturas, así como de la evaluación efectuada en los estudios interculturales. Esta profundización se considera necesaria ya que dichas dimensiones sirven de referencia para clasificar los hallazgos de estudios empíricos realizados en México sobre la cultura y valores de los mexicanos, que se presentan en el capítulo IV.

Es importante señalar en esta parte que, los números que califican las posiciones de los distintos países en las diferentes dimensiones culturales, son promedio y por lo tanto no se pueden aplicar a individuos específicos. Los promedios son típicos, pero siempre forman campanas, y los individuos pueden estar en las colas de la distribución y comportarse en forma diferente a los miembros de su propia cultura.

Este Anexo esta dividido en cuatro partes:

A.1 Geert Hofstede: Es el estudio más amplio (116,000 cuestionarios), considera cuatro dimensiones de análisis y tiene casi 30 años de que se realizó. Se efectuó en 53 países en los que la empresa IBM tenía sucursales[1].

A.2 Fons Trompenaars: Se aplicaron 50,000 cuestionarios en 47 países. Considera 7 dimensiones de comparación. Se realizó a finales de los ochenta y se publicó en 1993.[2]

A.3 Estudio Globe. Se terminó en 1998, se presenta la parte correspondiente al análisis de 10 países de América Latina, incluido México.[3]

A.4 Francis Fukuyama. Esta sección incluye dos tablas que resumen la descripción de las características culturales de países con alto y con bajo nivel de confianza.[4]

---

[1] Los datos provienen de dos fuentes: Hofstede, G. *Cultures and Organizations, software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997., Hofstede, G. *"Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics*, American Management Associations, Summer 1980, 5 (1) 42-63.

[2] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1993.

[3] Autores: Robert, House, Wharton, Universidad de Pensilvania y Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira dela Coletta, M., Fimmen, Martínez, S., Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia. Fue realizado para 64 países en el mundo incluyendo diez de América Latina (A.L.): Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela. Se centra en 18 escalas de cultura y veintiún variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluyendo 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores. Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados, marzo de 2002. <Http://www.administracion.uniandes.edu.co/facultad
Ver también: House, Robert J. *Cultural Influences on Leadership and Organizations*: Project Globe en <Http://www.ucalgary.ca.

Anexo A.1 Estudio intercultural de Geert Hofstede

A continuación se revisan sus planteamientos, elaboración de índices y resultados de las dimensiones efectuado en la cultura corporativa de IBM:

1. Distancia al poder

Elaboración del índice de distancia al poder. Hofstede utilizó los siguientes reactivos para la elaboración del índice, véase cuadro 1a:

Cuadro 1a evaluación de distancia al poder

Pregunta	Evaluación de las respuestas
1) ¿Qué tan frecuentemente tiene temor de expresar su desacuerdo con el jefe?	1) De 1 mucho .....a 5 poco
2) ¿Qué estilo directivo tiene su jefe?	2) De 1 autoritario ,.... a 5 Consultivo.
3) ¿Qué estilo le gustaría que tuviera el jefe?	3) De 1 autoritario ,....a 5 Consultivo

Las dos primeras preguntas forman parte de la percepción de la realidad y la 3 de la situación que se desea. En países en los cuales los empleados no están temerosos con la actitud de los jefes y los jefes no son autocráticos o paternalistas, usualmente los empleados expresan una preferencia por el estilo consultivo en la toma de decisiones.

De acuerdo con Hofstede, en países con una considerable distancia al poder, donde los empleados están temerosos de tener desacuerdos con sus jefes, y los jefes son autocráticos, los empleados son menos propensos a preferir un jefe consultivo. Los empleados usualmente prefieren un jefe que decida en forma autocrática o paternalista.

La distancia al poder se explica por lo tanto por la interacción de los miembros más poderosos y sus subalternos. En la literatura técnica sobre el tema, frecuentemente se olvida que el liderazgo solo se da cuando los seguidores tienen una actitud de subordinación, es decir, la autoridad sobrevive solo cuando tiene su correspondiente obediencia. Algunos proyectos de investigación comparativa sobre liderazgo de un país a otro, muestran que las diferencias observadas existen en las mentes, tanto de los líderes como de sus seguidores, pero, de acuerdo con Hofstede, los planteamientos obtenidos por los seguidores son una evaluación más precisa de las diferencias obtenidas en el liderazgo, las personas son mejores observadoras del comportamiento del desempeño del liderazgo de los jefes que de ellas mismas.[5]

---

[4] Fukuyama, F. *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad,* Madrid, España, Atlántida, 1996.

[5] De acuerdo con Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, New York, NY, McGraw Hill, 1997, pág. 28.

En el estudio de Hofstede se buscó consistencia en la evaluación del índice de distancia al poder, en la mezcla de ocupaciones estudiadas, es decir se compararon secretarias con secretarias, ingenieros con ingenieros. La mezcla de ocupaciones que fueron comparadas a través de todas las subsidiarias de IBM, se tomaron de las áreas de ventas y de oficinas de servicios.

En la era actual sin precedentes de intensa comunicación interpersonal, una inquietud existente es: ¿Disminuirán las diferencias relativas de la distancia al poder entre países, convergiendo hacia una estandarización mundial; o la tendencia es hacia distancias mayores?

Una visión prospectiva de Hofstede de los cambios relativos entre países en la dimensión de distancia al poder, observando lo que está ocurriendo en algunos países, considera que, de los factores que muestran más asociación con la distancia al poder (latitud del país, tamaño de la población y riqueza), el primero es inmutable, respecto al segundo se puede comentar que tanto los países pequeños como los grandes, tenderán a supeditarse a organismos supranacionales. Respecto al tercero, la mayoría de los países ricos en las décadas pasadas se han hecho más ricos, pero solo pocos de los pobres han mejorado sustancialmente, es decir que la brecha se ha ampliado en lugar de reducirse.

De acuerdo con Hofstede, pensar en una homogeneización de los programas mentales relacionados con la distancia al poder, independencia e interdependencia entre países, bajo la influencia de los cambios culturales en un país, se consideran poco probable de ocurrir[6]. Sin embargo Ronald Inglenhart en su Encuesta Mundial de Valores, efectuada y publicada en 1994 percibe modificaciones interesantes en los valores hacia la autoridad en el México de los ochenta: "Existen cambios y transformaciones. Las fuentes de cambio pueden rastrearse en el desarrollo económico, en las mayores oportunidades educativas, en la expansión importante de la clase media, en la elevación de la movilidad social y geográfica. En el caso de México, una consecuencia de estos cambios ha sido las actitudes políticas cambiantes, la disminución de la deferencia hacia la autoridad, el incremento de los retos al gobierno y a las políticas gubernamentales y a la proliferación de grupos de interés independientes. En el último decenio la clase media en aumento, ha estado a la vanguardia en la oposición al arraigado partido del gobierno".[7]

Sin duda la sociedad mexicana ha modificado sus valores respecto a la autoridad, lo cual, no obstante, pudiera no haber modificado sustancialmente la escala relativa entre países de distancia al poder.

De 53 países, México ocupa un lugar 5, (véase la figura 2a) lo cual significa una elevada distancia al poder.

---

[6] Ibid pág. 47

[7] Inglenhart, R. Basáñez, M. y Nevitte, N. *Convergencia en Norteamérica: Comercio política y cultura,* DF, México, Siglo XXI, 1994, pág. 23.

Cuadro 2a
México en la dimensión de distancia al poder

País	Distancia al Poder	Lugar
Malasia	104	1
Guatemala	95	2
Panamá	95	3
Filipinas	94	4
México	**81**	**5**
Venezuela	81	6
Países Arabes	80	7
Ecuador	78	8
Indonesia	78	9
India	77	10
Africa Occidental	77	11
Yugoslavia	76	12
Singapur	74	13
Brasil	69	14
Francia	68	15
Hong Kong	68	16
Colombia	67	17
Salvador	66	18
Turquía	66	19
Belgica	65	20
Africa Oriental	64	21
Perú	64	22
Tailandia	64	23
Chile	63	24
Portugal	63	25
Uruguay	61	26
Grecia	60	27
Corea del Sur	60	28
Irán	58	29
Taiwán	58	30
España	57	31
Pakistán	55	32
Japón	54	33
Italia	50	34
Argentina	49	35
Africa del Sur	49	36
Jamaica	45	37
Estados Unidos	40	38
Canadá	39	39
Holanda	38	40
Australia	36	41
Costa Rica	35	42
Alemania	35	43
Gran Bretaña	35	44
Suiza	34	45
Finlandia	33	46
Noruega	31	47
Suecia	31	48
Irlanda	28	49
Nueva Zelanda	22	50
Dinamarca	18	51
Israel	13	52
Austria	11	53

2. Individualismo/colectivismo

Elaboración del índice de individualismo/colectivismo. Hofstede utilizó los siguientes reactivos para la elaboración del índice, véase cuadro 3a:

Cuadro 3a Individualismo/colectivismo

Preguntas:
La ubicación en este eje dependió de la calificación que se le dio a las siguientes metas de trabajo: Trate de pensar en los factores que serían más importantes para usted en un trabajo ideal, con relación a la que tiene en su trabajo actual: **Polo individualista:** 1) Tiempo personal: ¿Tiene Ud. un trabajo que le deja suficiente tiempo para su vida personal y familiar? 2) Libertad: ¿Tiene suficiente libertad para implantar su propio enfoque personal en su trabajo? 3) Desafío: ¿Tiene desafío el trabajo que Ud. hace y le permite alcanzar un sentido de realización? **Polo colectivista** 4) Capacitación: ¿Tiene Ud. oportunidades de capacitación y entrenamiento para mejorar sus destrezas y aprender nuevas herramientas? 5) Condiciones físicas: ¿Tiene buenas condiciones físicas de trabajo (buena ventilación, iluminación y adecuado espacio de trabajo)?. 6) Uso de destrezas: ¿Usa plenamente sus destrezas y habilidades en el trabajo?

Evaluación de las respuestas:

Si en las respuestas los empleados calificaban la pregunta 1) como relativamente importante, generalmente registraban las respuestas a las preguntas 2) y 3) como importantes y las 4) y 5) y 6) como aspectos poco importantes. La primera alternativa fue considerada como individualismo. Si la pregunta 1) fue calificada como poco importante, lo mismo generalmente se presentaba para las 2), y 3), por su evidente correlación, pero si 4), 5) y 6) eran registradas como relativamente más importantes en promedio, tal país era considerado colectivista.

Es importante reconocer que estas preguntas del cuestionario de Hofstede no cubrían totalmente las diferencias entre las sociedades individualista y colectivista, ya que solo representaban la situación de las sucursales de IBM en éstos países respecto a estos polos culturales.

Individualismo y colectivismo de acuerdo con la ocupación. En una comparación de cómo contestan las 6 metas de trabajo gentes de distintas ocupaciones, no se observa sesgos por tipos de ocupación. En la distinción de las ocupaciones por ejemplo, la importancia del desafío y el uso de destrezas van juntas.

Las profundas raíces humanas que explican el individualismo y sus diferencias con el colectivismo de acuerdo con Hofstede, perpetuarán dichas diferencias relativas a largo plazo, pues "No se prevé una convergencia de la cultura nacional en los países"[8].

Es innegable la fuerte relación entre la riqueza nacional y el individualismo. Los países ricos, urbanizados e industrializados, obtienen los registros de individualidad más elevados, y los más pobres, rurales y tradicionales, son generalmente sociedades colectivistas. Sin embargo, existen algunas excepciones, especialmente en el sudeste asiático, donde Japón y los países de reciente industrialización como: Corea del Sur, Taiwán y Singapur parecen ser considerablemente colectivistas, independientemente de su nivel de industrialización.

Es posible observar una correlación entre individualismo y PIB per cápita alto, pero es complicado determinar cual es la causa y cual el resultado. De acuerdo con Hofstede, la riqueza nacional es el origen del individualismo, ya que cuando la riqueza se incrementa, sus ciudadanos tienen mayor acceso a recursos que les permiten poseer bienes y comodidades.

En el Cuadro 4a se puede ver la ubicación relativa de los países en esta dimensión.

[8] Ibid, pág. 77

Cuadro 4a

México en la dimensión de individualismo

País	Individualismo	lugar
Estados Unidos	91	1
Australia	90	2
Gran Bretaña	89	3
Holanda	80	4
Canadá	80	5
Nueva Zelanda	79	6
Italia	76	7
Belgica	75	8
Dinamarca	74	9
Suecia	71	10
Francia	71	11
Irlanda	70	12
Noruega	69	13
Suiza	68	14
Alemania	67	15
Africa del Sur	65	16
Finlandia	63	17
Austria	55	18
Israel	54	19
España	51	20
India	48	21
Argentina	46	22
Japón	46	23
Irán	41	24
Jamaica	39	25
Países Arabes	38	26
Brasil	38	27
Turquía	37	28
Uruguay	36	29
Grecia	35	30
Filipinas	32	31
México	30	32
Yugoslavia	27	33
Africa Oriental	27	34
Portugal	27	35
Malasia	26	36
Hong Kong	25	37
Chile	23	38
Singapur	20	39
Tailandia	20	40
Africa Occidental	20	41
Salvador	19	42
Corea del Sur	18	43
Taiwán	17	44
Perú	16	45
Costa Rica	15	46
Pakistán	14	47
Indonesia	14	48
Colombia	13	49
Venezuela	12	50
Panamá	11	51
Ecuador	8	52
Guatemala	6	53

3. Masculinidad /feminidad

Este índice de masculinidad - feminidad, se asocia al nivel de agresividad que tiene la sociedad, y es mucho más próximo a considerar en el polo masculino orientación hacia el trabajo, y en el femenino orientación hacia las relaciones, sin embargo no es poco frecuente que se asocie al papel de los géneros en la sociedad o incluso nivel de machismo, lo cual es equivocado.

Cuadro 5a Elaboración del índice de masculinidad/feminidad.

Preguntas:
El polo masculino: 1. Ganancias: ¿Tiene oportunidad de tener mayores ganancias? 2. Reconocimiento: ¿Obtiene el reconocimiento que merecen cuando hacen un buen trabajo? 3. Avance: ¿Tiene la oportunidad de avanzar a mejores puestos? 4. Desafío: ¿Obtiene trabajos desafiantes lo cual proporciona el sentido de logro? **Polo Femenino:** 5. Director: ¿Debe tener buenas relaciones con el director o superior? 6. Cooperación: ¿Debe ser cooperadora con la gente que trabaja? 7. Habitación: ¿Lograr vivir en el área deseada para la familia? 8. Seguridad en el empleo: ¿Seguridad de trabajar en la empresa hasta que lo desee?

Existe, de acuerdo con Hofstede, una clara correlación entre la masculinidad (como nivel de agresividad) y la edad, esta característica parece ser universal. Los hombres jóvenes entre 20-29 años tienen valores fuertemente masculinos y rudos. Las mujeres jóvenes entre 20 y los 29 años mantienen valores masculinos moderados. Los hombres maduros, entre 50 y 59 años cambian hacia valores femeninos, así como las mujeres. De los 25 a 55 años tanto los hombres como las mujeres presentan una tendencia a perder sus valores masculinos, pero los hombres los pierden mucho más rápido que las mujeres, así que a la edad de 55 años prácticamente no hay deferencias en el género.

Los registros logrados fueron de 0 para lo más femenino y de 100 para lo más masculino, (véase cuadro 6a). En la mayoría de los países masculinos, como Japón y Austria, el hombre tuvo registros de muy rudo y la mujer también, sin embargo pero siguen existiendo brechas entre ambos. Es decir, en resumen, que tanto los valores para los hombres como para las mujeres difieren entre países.

El país con mayor nivel de masculinidad, es Japón, con índice número 1 y algunos países europeos como Austria 2, Italia 4/5 México 6. Ver figura 6a.

Cuadro 6a

México en la dimensión de masculinidad

País	Masculinidad	Lugar
Japón	95	1
Austria	79	2
Venezuela	73	3
Italia	70	4
Suiza	70	5
México	69	6
Irlanda	68	7
Jamaica	68	8
Gran Bretaña	66	9
Alemania	66	10
Colombia	64	11
Filipinas	64	12
Africa del Sur	63	13
Ecuador	63	14
Estados Unidos	62	15
Australia	61	16
Nueva Zelanda	58	17
Hong Kong	57	18
Grecia	57	19
India	56	20
Argentina	56	21
Belgica	54	22
Países Arabes	53	23
Canadá	52	24
Pakistán	50	25
Malasia	50	26
Brasil	49	27
Singapur	48	28
Israel	47	29
Indonesia	46	30
Africa Occidental	46	31
Turquía	45	32
Taiwán	45	33
Panamá	44	34
Irán	43	35
Francia	43	36
Perú	42	37
España	42	38
Africa Oriental	41	39
Salvador	40	40
Corea del Sur	39	41
Uruguay	38	42
Guatemala	37	43
Tailandia	34	44
Portugal	31	45
Chile	28	46
Finlandia	26	47
Yugoslavia	21	48
Costa Rica	21	49
Dinamarca	16	50
Holanda	14	51
Noruega	8	52
Suecia	5	53

4. Aversión a la incertidumbre

Según Hofstede, en las sociedades con alta aversión a la incertidumbre su gente siente mucha ansiedad, la cual se manifiesta en forma de nerviosismo, tensión, y agresividad.

Cuadro 7a Elaboración del índice de aversión a la incertidumbre.

Pregunta	Evaluación
1) ¿Que tan frecuentemente te sientes nervioso o tenso en el trabajo?	1) Siempre 1, a Nunca 5
2) Orientación a reglas: Las reglas de la empresa no deben ser rotas; ¿Aún cuando los empleados piensen que es en beneficio de la compañía?	2) Nunca 1, algunas veces, Siempre 5
3) Porcentaje de empleados que expresaron su intención de permanecer en la compañía para una carrera a largo plazo. ¿Qué tiempo piensas continuar trabajando para IBM?	3) 1. Dos años cuando mucho, 2. De dos a 5 años, 3. Más de 5 años 5. Cuando me retire.

La aversión a la incertidumbre no es sinónimo de aversión al riesgo. La incertidumbre es al riesgo lo que la ansiedad al miedo. El miedo se enfoca a un objeto específico; el riesgo a un evento, que se puede asociar a un porcentaje de la probabilidad de que ocurra. La ansiedad y la incertidumbre son sentimientos difusos, la ansiedad no tiene un objeto específico, la incertidumbre no tiene probabilidad asociada.

Los tabúes son supuestamente característicos de las sociedades primitivas, pero también los tienen las sociedades modernas. El ambiente de familia es el lugar donde se transmiten la mayoría de estos tabúes de generación en generación. En parte, la fuerte aversión a la incertidumbre, de acuerdo con Hofstede, puede ser resumida en el planteamiento "lo que es diferente es peligroso", la baja aversión indicaría lo contrario "lo que es diferente es curioso".

Los estudiantes de países con alta aversión a la incertidumbre, (véase cuadro 8a), esperan que sus maestros sean expertos y que tengan todas las respuestas. Los profesores que utilizan un lenguaje críptico son altamente respetados, algunos de los grandes gurúes de estos países escriben con una prosa difícil, que requiere abundantes comentarios para que las personas ordinarias puedan entender lo que el gurú quiso decir. Los estudiantes alemanes están en la creencia de que cualquier aspecto que sea fácil de entender para ellos, es dudoso y poco científico.

Los estudiantes de países con baja aversión a la incertidumbre aceptan y pueden apreciar al maestro que reconoce no saber. Su respeto va hacia los maestros que usan un lenguaje sencillo y que tienen libros que explican aspectos complicados en términos sencillos. Los desacuerdos académicos intelectuales en éstas culturas, pueden ser vistos como un ejercicio estimulante.

Cuadro 8a.

México en la dimensión de aversión a la incertidumbre

País	Aversión a la incertidumbre	Lugar
Singapur	8	1
Jamaica	13	2
Dinamarca	23	3
Hong Kong	29	4
Suecia	29	5
Irlanda	35	6
Gran Bretaña	35	7
Malasia	36	8
India	40	9
Filipinas	44	10
Estados Unidos	46	11
Canadá	48	12
Indonesia	48	13
Nueva Zelanda	49	14
Africa del Sur	49	15
Noruega	50	16
Australia	51	17
Africa Oriental	52	18
Holanda	53	19
Africa Occidental	54	20
Suiza	58	21
Irán	59	22
Finlandia	59	23
Tailandia	64	24
Alemania	65	25
Ecuador	67	26
Países Arabes	68	27
Austria	70	28
Pakistán	70	29
Italia	75	30
Brasil	76	31
Venezuela	76	32
Colombia	80	33
Israel	81	34
México	82	35
Corea del Sur	85	36
Turquía	85	37
Taiwán	85	38
Costa Rica	86	39
Argentina	86	40
España	86	41
Panamá	86	42
Chile	86	43
Francia	86	44
Perú	87	45
Yugoslavia	88	46
Japón	92	47
Salvador	94	48
Belgica	94	49
Uruguay	100	50
Guatemala	101	51
Portugal	104	52
Grecia	112	53

Dinamismo confuciano, quinta dimensión.[9]

Confucio, fue un filósofo que vivió en China alrededor de 500 a/c, y planteó una serie de reglas que ayudaron a disminuir los conflictos y divisiones que existían en ese tiempo. Siempre rodeado por sus discípulos, quienes registraban lo que él les enseñaba, Confucio mantuvo una posición similar a la de Sócrates en Grecia.

Las enseñanzas de Confucio son enseñanzas de ética práctica para la vida diaria, derivadas de lo que Confucio vio como las lecciones de la historia China. Los principios fundamentales del confucionismo son:

1) La estabilidad de la sociedad está basada en relaciones desiguales entre la gente. Las reglas Wu Lun, o de las cinco interrelaciones básicas reglamentan el comportamiento entre: padre- hijo, hermano mayor- hermano menor, esposo- esposa, amigo mayor- amigo menor. Estas interrelaciones están basadas en obligaciones mutuas de complementariedad. La contraparte joven debe respeto y obediencia a la contraparte madura. La contraparte madura debe proporcionar protección y consideración a la contraparte joven.

2) La familia es el prototipo de todas las organizaciones sociales. Una persona no es primariamente un individuo, más bien él o ella son miembros de una familia. Los niños deben aprender ellos mismos a controlarse, a superar la individualidad para mantener la armonía en la familia, la armonía de cada uno se encuentra en el mantenimiento de la "cara" en el sentido de tener dignidad, autorespeto y ganar prestigio. Un comportamiento poco digno del individuo, en la tradición china, conduce a perder los ojos, la nariz y la boca (descararse). Las relaciones sociales deben ser conducidas de tal manera que se pueda conservar la cara de la persona. Otorgar respeto a alguien es equivalente a dar la cara.

3) El comportamiento virtuoso hacia los otros, consiste en no tratar a los otros como uno no desearía que lo trataran, (en China la regla de oro se frasea negativamente) hay una benevolencia humana hacia los otros, pero no va más allá que la regla cristiana de amar a los enemigos de la persona.

4) La búsqueda de virtud en la vida y en las tareas del individuo, está en la dirección de tratar de adquirir destrezas y educación, trabajar duro, no gastar más de lo necesario, ser paciente y perseverante. El consumo desenfrenado es tabú, así como perder la paciencia y el humor. La moderación permite el disfrute de todas las cosas.

Se ha señalado una cierta correlación entre algunos de los valores confucianos y el crecimiento económico de países asiáticos. Uno de sus defensores, el futurólogo norteamericano Herman Khan formuló la hipótesis neoconfuciana (1979). Khan planteó que los éxitos en los países del sudeste asiático pueden ser atribuidos a raíces culturales comunes que vienen de la historia y son una herencia cultural, que bajo las condiciones de mercado de la postguerra, contribuyeron a lograr una ventaja competitiva en estos países.

---

[9] Cuando esta dimensión fue incorporada, como resultado de los estudios de Bond y Hofstede en 1988, los estudios básicos de Hofstede ya se habían realizado, por lo cual México no está ubicado en esta dimensión.

Los ahorros privados como porcentaje del PIB en 1988 fueron reportados como 12% para Japón, 8% para Alemania Federal, 4% para R U y 3% para EEUU. La austeridad conduce a ahorros que permiten generar la capacidad de inversión. El valor cultural de tener dignidad y sentido de vergüenza caracteriza las interrelaciones entre las personas y da soporte al cumplimiento de los compromisos.

Parte del éxito de los cinco dragones, deriva de su agilidad para asimilar los desarrollos tecnológicos de occidente y contribuir a su innovación. También se considera importante la reciprocidad de saludos, favores y regalos, rituales sociales más preocupados con las buenas maneras que con el desempeño, pero que han contribuido en él.

De acuerdo con Hofstede, ciertos valores dominantes en la cultura son una condición necesaria pero no suficiente para el crecimiento económico. Otras dos condiciones son la existencia de mercado y un contexto político que permita el desarrollo. La existencia de un mercado explica porqué el crecimiento de los cinco dragones empezó solo después de 1955, cuando por primera vez en la historia, las condiciones de un mercado global fueron satisfechas. El ambiente político favorable fue satisfecho en los países de diferentes maneras: con una intervención del gobierno que varía desde soporte en algunos países, hasta Laissez Faire en otros[10].

[10] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*, NuevaYork, NY, McGraw Hill, 1997

Anexo A.2 Estudio intercultural de Fons Trompenaars

En la elaboración de los índices para ubicar a los países, Trompenaars utiliza preguntas más abiertas, pues en esta investigación la medición de las diferencias no se realizaron en las sucursales de una empresa multinacional. La evaluación de las respuestas y descripción de la ubicación relativa de los países se efectuará en un cuadro dividido en dos columnas, (véase cuadro 10a) la primera es para la pregunta y su evaluación y la segunda para ubicar en forma relativa las respuestas de los países.

Las dimensiones de Trompenaars son las siguientes:

1. **Universalismo / particularismo** (Reglas / relaciones).
2. **Individualismo / comunitarismo (**El individuo y el grupo**).** Esta dimensión es exactamente la misma que la segunda de Hofstede.
3. **Neutral / emotivo**
4. **Especificidad /difusividad** (relaciones breves y numerosas vs. relaciones profundas y a largo plazo).
5. **Logro/ adscripción** (logro / otros atributos).
6. **Orientación hacia el tiempo** (énfasis relativo en la importancia del pasado el presente y el futuro).
7. **Orientación hacia el medio ambiente** (control del mundo externo).

A continuación se revisan las consideraciones conceptuales de su elaboración, así como sus indicadores de medición:

1. Universalismo / particularismo

Esta dimensión se refiere a si las reglas o las relaciones regulan el comportamiento en trabajo.

En el enfoque universalista tendería a pensarse "lo que es bueno y correcto puede ser identificado y siempre será aplicable". En las culturas particularistas, a diferencia, se da una gran atención a las obligaciones en las relaciones entre personas y a sus circunstancias únicas. Por ejemplo, en lugar de asumir que se debe seguir siempre una buena relación, el particularista considera que la amistad representa una obligación adicional y por lo tanto tiene preferencia.

Las preguntas, evaluación y ubicación de los países se presenta en el cuadro 9a:

Cuadro 9a México en la dimensión de particularismo

Elaboración de índice y evaluación de su resultado	Países y su porcentaje de Universalismo (respuesta c o b+e)	
Va Ud. en un automóvil que es conducido por un amigo, quien atropella a un peatón. Observa Ud. que iba a 35 millas por hora en un área en donde la velocidad permitida era de 20 millas por hora. No existen testigos. Su abogado dice que si testifica bajo juramento que la velocidad del vehículo era de 20 millas por hora su amigo puede salvarse de serias consecuencias ¿Qué expectativas tiene su amigo de que Ud. lo proteja?	Venezuela	32
	Nepal	36
	Corea del sur	37
	Rusia	44
	China	47
	India	54
	Bulgaria	54
	Indonesia	57
	Grecia	61
1 Tiene un derecho claro y evidente para esperar que testifique que iba a 20 m/h	México	64
1b Tiene algún derecho a esperar que testifique que iba a 20m/h	Cuba	65
1c No tiene ningún derecho de esperar que testifique que iba a menor velocidad	Japón	68
	Singapur	69
	Argentina	70
	Nigeria	73
¿Cuál considera que sería su obligación con su amigo?	Francia	73
Id Testificar que el vehículo iba a 20M/h o	Polonia	74
Ie No testificar que iba a 20 M/h.	España	75
	Brasil	79
	Checoslovaquia	83
Resultados	Hungría	85
	Alemania	87
Como se puede observar en la columna de la derecha, los norteamericanos y la mayoría de los europeos del norte, son totalmente universalistas en su enfoque al problema, (parte baja de la lista). La proporción cae abajo del 75% para los franceses y japoneses, los venezolanos son fuertemente particularistas y mentirían a la policía para proteger a su amigo (parte superior de la lista). México con 64% se ubica más bien como particularista.	Rumania	88
	Holanda	90
	RU	91
	Australia	91
	Suecia	92
	Irlanda	92
	Canadá	93
	Estados Unidos	93
	Suiza	97
De acuerdo con Trompenaars, los universalistas generalmente consideran que mientras más serio sea el accidente menor es la obligación de ayudar a su amigo. Los particularistas más bien tienden a violar la ley conforme más grave sea la lesión del peatón y mayor sea el riesgo que corre su amigo.		

Observaciones:

De acuerdo con Trompenaars, los países con un fuerte universalismo tratan de usar las Cortes para mediar los conflictos, mientras más universal es el país, mayor es la necesidad de que las instituciones protejan la verdad. Sin embargo, los países pueden ser más o menos universalistas dependiendo de la importancia de las reglas en cuestión.

En las compañías que hacen negocios internacionales, hay una tendencia hacia formas universalistas en el pensamiento. Después de todo, los productos y servicios se

ofrecen en un universo más amplio de consumidores. El creciente comercio global impulsa el comportamiento universal, de ahí que las maneras de producir el producto, su administración y distribución, deberían ser universales. Sin embargo, de acuerdo con Trompenaars, es necesario considerar el impacto que la dimensión de Universalismo/particularismo tiene en los siguientes aspectos de los negocios internacionales: El contrato, tiempo planeado en un viaje de negocios, papel del jefe de la oficina, evaluación del trabajo y premios, que a continuación se resumen:[11]

Los contratos son una forma de vida en la cultura universalista. Un contrato, sirve para registrar un acuerdo en principio y codifica lo que las respectivas partes se comprometen a cumplir. Implica consenso en el acuerdo y proporciona recursos a las partes para defender sus derechos en el trato en caso de conflicto. Introducir abogados en el proceso de negociación pone a las partes en advertencia de que se puede presentar cualquier discrepancia que puede ser costosa.

¿Cómo se percibe un contrato legal por parte del hombre de negocios más particularista? ¿Hay otra razón por la cual las personas tenderán a cumplir sus promesas? Si se tiene una interrelación cercana con la contraparte del negocio y se le tiene un aprecio particular; la introducción de requerimientos estrictos y cláusulas penales en el contrato es señal de que si no se cumplen las condiciones será demandado legalmente. Las contrapartes de negocio particularistas pueden terminar las relaciones con los universalistas porque sienten que sus precauciones los ofenden y los términos del contrato son muy rígidos para permitir que se genere una buena relación de negocios. Un problema importante de las personas pertenecientes a culturas universalistas que realizan negocios con otras más particularistas, es que frecuentemente ignoran la importancia de las relaciones humanas.

El contrato será visto como definitivo por los universalistas, pero solo como una aproximación por los particularistas. Los particularistas prefieren hacer el contrato tan vago como sea posible para poder objetar las cláusulas. Esto no necesariamente es un signo de poca confiabilidad, puede ser una actitud de búsqueda de un arreglo que los beneficie mutuamente. Una buena relación con el consumidor o con el empleador puede incluso implicar para ellos, hacer más de lo que el contrato requiere. En las culturas particularistas las interrelaciones tienden a ser flexibles y durables cuando el contrato falla o carece de precisión. Los hombres de negocio asiáticos, los árabes y latinos pueden esperar que cambien las condiciones de contratos aceptados.

Tiempo durante un viaje de negocios. Una persona de negocios de tipo universalista -norteamericano, británico, holandés, alemán o escandinavo-, deberá considerar tomarse mucho más tiempo que el usual cuando se visita a una cultura particularista. Los particularistas se vuelven suspicaces cuando se les apresura. Se requiere al menos dos veces el tiempo que normalmente se requeriría para establecer un acuerdo contractual entre universalistas para establecer el mismo acuerdo con una contraparte particularista que acostumbra una relación cercana de conocimiento personal.

---

[11] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York NY, McGraw Hill, 1993, págs. 39-42..

Papel del jefe de la oficina. En los países occidentales de alto universalismo, el jefe tiende a mantener el control de mercadotecnia, administración de recursos humanos y de la producción global. Las personas particularistas buscan la gratificación a través de sus interrelaciones con el líder. Generalmente, mientras más particularistas son, mayor es el compromiso entre el empleador y el empleado. El empleador en estas culturas provee un arreglo más alto en prestaciones para los empleados: seguridad, dinero, posición social, soporte emocional. Las relaciones son típicamente cercanas y de larga duración. La rotación de empleados es baja y los compromisos para la fuerza de trabajo son a largo plazo.

Las investigaciones realizadas en un banco norteamericano con sucursales en México, encontraron que el personal mexicano es más particularista, con una tendencia a distanciarse tanto como fuera posible del jefe de Estados Unidos, para minimizar las presiones universalistas. Lo que frecuentemente ocurría, era que las subsidiarias establecidas en México pretendían cumplir con los jefes estadounidenses, lo que conducía a una clase de ritual que intentaban básicamente durante la amenaza del supervisión, pero que cesaba tan pronto como la atención de los jefes de la oficina en Estados Unidos cambiaba a otros aspectos.[12]

Evaluaciones y premios en el trabajo. El sistema de evaluación del trabajo "Hay" se utiliza ampliamente en los negocios, para evaluar la base sobre la que los salarios deben otorgarse considerando el desempeño en varias funciones. Cada función y trabajo se califica con ayuda de los empleados, en un panel que incluye a la gente que hace trabajos similares. Esto ayuda a mantener consistencia interna y facilita las transferencias entre las diferentes subsidiarias a través de la red de la compañía sin cambiar el salario ni el entrenamiento. Sin embargo, de acuerdo con Trompenaars, existen experiencias evidentes de que no ha funcionado adecuadamente en países particularistas como Venezuela, o México.[13]

2. Individualismo y comunitarismo

El conflicto entre lo que desea el individuo y los intereses de grupo pertenece a la segunda dimensión.

El individualismo ha sido descrito como una orientación primaria del ser, el comunitarismo como una orientación a buscar metas y objetivos comunes. Justo como en la primera dimensión, las culturas varían poniendo alguno de estos enfoques primero en sus procesos de pensamiento, aunque ambos puede incluirse en el razonamiento. De acuerdo con Trompenaars, los 30,000 directores que han respondido a las siguientes preguntas muestran que la división no es completamente radical, como es el universalismo vs. el particularismo (véase cuadro 10a).

---

[12] Trompenaars, F. *Riding the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York NY, McGraw Hill, 1993.

[13] Ibid.

Cuadro 10a México en la dimensión individualista

Elaboración de índice	Países y su porcentaje de respuestas individualistas (respuesta A)	
Dos personas están discutiendo la forma en la que los individuos pueden mejorar su calidad de vida.	Egipto	30
	Nepal	31
	México	32
	India	37
A) Uno dice: Es obvio que si los individuos tienen mucha libertad, tanto como sea posible y la máxima oportunidad para que ellos mismos se desarrollen, su calidad de vida mejorará como consecuencia natural.	Japón	39
	Filipinas	40
	Brasil	40
	China	41
	Francia	41
B) El otro considera que: Si los individuos están cuidando continuamente a sus compañeros, la calidad de vida mejorará para cada uno, aún si se obstruye la libertad individual y el desarrollo de los individuos.	Singapur	42
	Bahrein	44
	Indonesia	44
	Portugal	44
	Malasia	45
	Grecia	46
¿Cuál de las dos formas de razonar piensa que es mejor A o B?	Irlanda	50
	Italia	52
	Pakistán	53
	Alemania	53
Evaluación:	Venezuela	52
	Noruega	54
	Hungría	56
En la parte baja de la lista están los países más individualistas, como Rumania, Nigeria y Canadá, seguidos por los americanos, checoslovacos y daneses. Algunos de los más bajos registros de europeos son los franceses.	Bélgica	57
	Polonia	59
	Bulgaria	59
	Rusia	60
	Suecia	60
	RU	61
México, de acuerdo con esta evaluación pertenecería a las culturas comunitarias como se puede apreciar en la lista con 32% de individualismo.	Australia	63
	España	63
	Finlandia	64
	Holanda	65
	Suiza	66
	Dinamarca	67
	Checoslovaquia	68
	Estados Unidos	69
	Canadá	71
	Nigeria	74
	Rumania	81
	Israel	89
	Más individualista	

Observaciones:

Tradicionalmente, de acuerdo con Trompenaars, se ha considerado que el individualismo tiene que ver con las características de modernización de la sociedad,

mientras el comunitarismo nos recuerda sociedades más tradicionales y la falla del experimento comunista. Sin embargo, el éxito de los 5 dragones (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán) presenta serias dudas acerca del éxito y de lo inevitable del individualismo para el progreso. Esta inquietud coincide con las observaciones de Hofstede.

La administración de empresas depende del enfoque seguido ya sea individualismo o las preferencias comunitarias. Las recomendaciones para la negociación, motivación y toma de decisiones son áreas cruciales que dependen del enfoque seguido. Las prácticas tales como la promoción y reconocimiento por logro así como el pago por desempeño, por ejemplo, asumen que los individuos buscan distinguirse dentro del grupo y que sus colegas aprueban que esto ocurra. También descansan en la suposición de que la contribución de cualquier miembro en una tarea común es fácilmente identificable y por lo tanto que no existe problema para premiarlo. Nada de esto ocurre así en las culturas comunitarias.

Existe una considerable evidencia de que el individualismo es seguido por los protestantes y el comunitarismo por la religión católica. Los calvinistas tienen contratos o convenios con Dios por medio de los cuales ellos son personalmente responsables. Cada puritano se acerca a Dios como un ser separado buscando justificación a través de su trabajo. Los católicos romanos tienen siempre un enfoque a Dios como comunidad de gente llena de Fe. La investigación ha encontrado que los católicos tienen más alto registro como grupo y los protestantes significativamente menor. Geert Hofstede confirma lo anterior, encontrando que las culturas latinas católicas, así como las culturas en Asía tienen menor individualismo que los países protestantes de occidente: Por ejemplo Reino Unido o Escandinavia, Holanda, Alemania, EEUU y Canadá.

Es importante determinar la identificación de grupo en cada sociedad. Pueden estar identificados con su sindicato, su familia, su corporación, su religión, su profesión, su nación o el Estado. Los franceses tienden a identificarse con Le France, con la familia. Los japoneses con la corporación; el bloque oriental con el partido comunista; Irlanda con la iglesia católica romana. Tomemos por ejemplo la siguiente situación, véase cuadro 11a.

Cuadro 11a México en la dimensión de colectivismo

Elaboración de índice	Países y su porcentaje responsabilidad de grupo	
Un defecto en una instalación fue causada por uno de los miembros del equipo. La responsabilidad de este error puede manejarse de dos diferentes formas: A) La persona que ocasionó este defecto por su negligencia, es el responsable y debe asumir las consecuencias. B) Debido a que el trabajo se hace en un equipo, la responsabilidad debe recaer en todo el grupo. ¿Cuál de estas formas de asumir la responsabilidad piensas que sería usual en el caso de tu sociedad A o B? En la lista se observa el alto impacto de la organización comunista en Rusia y en la Europa del este, ya que continúan teniendo una identificación fuertemente comunitaria. Las evaluaciones para México lo ubican en este aspecto como más individualista que Estados Unidos.	Indonesia	16
	Venezuela	27
	Nepal	28
	Singapur	31
	Italia	32
	Japón	32
	Brasil	33
	Alemania	36
	India	36
	China	37
	Filipinas	37
	Pakistán	38
	Finlandia	38
	Grecia	39
	México	40
	Suecia	40
	Corea del sur	41
	Malasia	42
	Bélgica	43
	Argentina	43
	Holanda	43
	Egipto	44
	Tailandia	45
	Irlanda	45
	España	46
	Serbia	46
	Reino Unido	48
	Canadá	53
	Dinamarca	53
	Estados Unidos	54
	Portugal	55
	Australia	58
	Bulgaria	59
	Polonia	60
	Nigeria	61
	Checoslovaquia	63
	Rumania	64
	Hungría	66
	Rusia	69
	Cuba	69
	Responsabilidad de grupo	

3. Neutral vs. Emotivo. Esta dimensión se refiere al despliegue de emociones en el trabajo. La exteriorización de las emociones debe ser discreta o puede ser enfática. Por un lado está la suposición de que debemos parecernos a las máquinas para operarlas eficientemente, y por el otro, que los negocios son un aspecto humano y toda la gama de emociones humanas son totalmente apropiadas. En el cuadro 12a se presenta la evaluación de los países en esta dimensión.

Cuadro 12a México en la dimensión de emotividad

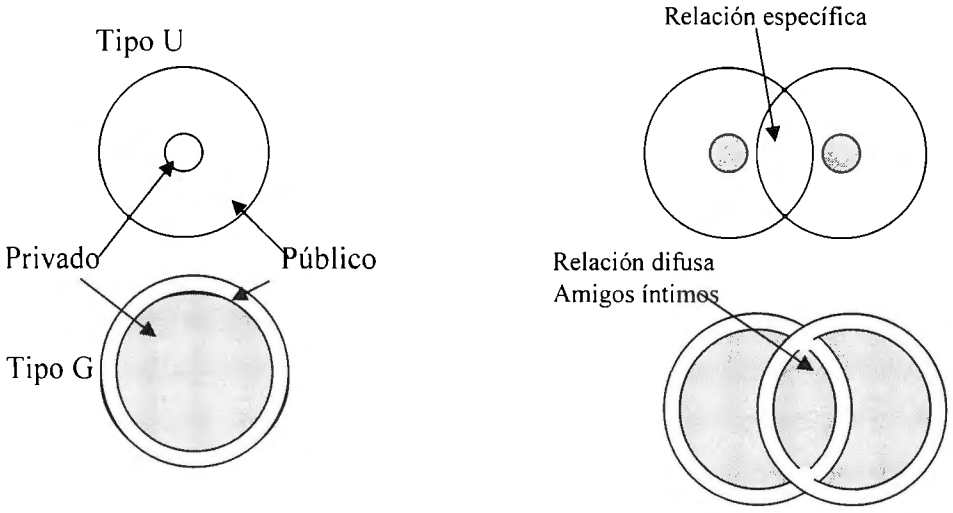
Elaboración de índice	Países y porcentajes (no expresan sus sentimientos abiertamente)	
¿Cómo se comportarían los participantes a una reunión de trabajo si estuvieran molestos de algún aspecto? ¿Expresarían o no sus sentimientos abiertamente? La lista de países muestra la posición relativa de los países respecto a su exhibición de emociones como algo aceptable. Es menos aceptable en Etiopía y Japón, donde la base de datos muestra un registro cercano de orientación neutral. Existe una considerable varianza entre los países europeos: Austria es más neutral y España, Italia y Francia más emotivos con porcentajes de 19, 33, 30 respectivamente. No hay un patrón general por continente.	Kuwait	15
	Egipto	18
	Omán	19
	España	19
	Cuba	19
	Arabia Saudita	20
	Venezuela	20
	Filipinas	23
	Bahrein	24
	Rusia	24
	Argentina	28
	Irlanda	29
	Francia	30
	Malasia	30
	Suiza	32
	Italia	33
	Dinamarca	34
	Alemania	35
	Israel	38
	Grecia	38
	Tailandia	38
	Noruega	39
	Brasil	40
	Bélgica	40
	Finlandia	41
	México	41
	Estados Unidos	43
	Checoslovaquia	44
	RU	45
	Hungría	45
	Holanda	46
	Suecia	46
	Portugal	47
	Nigeria	48
	UAE	48
	Australia	48
	Singapur	48
	Burkina Faso	49
	Canadá	49
	Bulgaria	50
	India	51
	Indonesia	55
	China	55
	Austria	59
	Hong Kong	64
	Nueva Zelanda	69
	Polonia	70
	Japón	74
	Etiopía	81
	menos expresivos	

Grados de afectividad en las diferentes culturas. La cantidad de emoción visible es una diferencia importante entre las culturas. Podemos pensar, por ejemplo, que tenemos un accidente de tráfico con un francés, él está verdaderamente furioso y cercano a un comportamiento violento. De hecho, él simplemente estaría viendo desde su punto de vista los hechos, y en principio, él esperaría una actitud equivalente de exhalación de nosotros como respuesta. Él puede estar más allá de la violencia, como resultado de su expresividad. Existen normas acerca de los niveles aceptables de vehemencia y estas son mucho más altas en algunos países que en otros.

4. Especificas vs. difusas

Relacionado a como se muestran las emociones, en las interrelaciones con las otras personas, está el grado con el cual las personas se involucran con los otros en áreas específicas de la vida y niveles particulares de personalidad o en forma amplia y difusa en múltiples áreas de la vida.

El psicólogo germano norteamericano Kurt Lewin, representaba la personalidad en una serie de círculos concéntricos con espacios de vida o niveles de personalidad entre ellos. Los espacios más personales y privados están cerca del centro. Los espacios más compartidos y públicos están en las periferias. Lewin generó esquemas circulares que permitieron apreciar el contraste entre los espacios de vida americanos (cultura específica) que denomino tipo U, y con los espacios de vida germanos (cultura difusa), tipo G. (ver figura 1a).



En los círculos de Lewin se puede observar que los estadounidense (tipo U), tienen mucho más espacio público y el espacio privado es muy limitado. El estadounidense tiene espacios específicos, es decir, puede establecer su reputación en el trabajo, en el club de boliche, en la asociación de padres y maestros, entre colegas piratas de la computación y manejar todos estos ambientes en forma independiente. Los colegas que entran en cualquiera de éstos espacios, no necesariamente serán amigos cercanos. Pueden tener poca confianza para consultarlo en otro tema, si no está específicamente vinculado con el de su

relación directa. Una razón del porqué la personalidad norteamericana es tan amigable y tan accesible, de acuerdo con Trompenaars, es que el ser admitido en una capa pública no implica un compromiso muy grande.

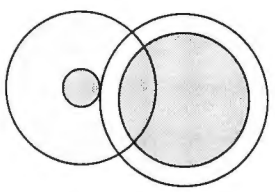
En contraste, para la persona del esquema del tipo G, el acceso a los espacios de vida se guarda por una delgada línea, es más difícil entrar y se necesita autorización de la otra persona. El espacio público es relativamente pequeño. El espacio privado es grande y difuso, lo cual significa que una vez que la persona es admitida, se le permite entrar en todo o en casi en todos los espacios privados.

En Estados Unidos, de acuerdo con Trompenaars, donde las personas son relativamente móviles, los muebles, los automóviles, y otros bienes pueden ser semipúblicos. La gente hace ventas de garage exhibiendo aspectos muy personales en mesas, patios y todo se vende. Pueden ser muy abiertos en la comunicación de experiencias personales íntimas, y no es raro que compartan confesiones de incompatibilidad sexual a una persona totalmente ajena.

La situación en Francia o Alemania es muy diferente. Se pueden observar las altas bardas o las cortinas cerradas para apreciar la preocupación de los franceses por contar con áreas privadas. Si se es invitado a una comida en un hogar francés, esa invitación solo se extiende a los cuartos en los cuales la hospitalidad ocurre. Si se empieza a deambular por su casa, se pueden ofender. Si su anfitriona va a su estudio a buscar un libro, que se esta discutiendo y le sigue, puede considerar este hecho como una transgresión de su espacio privado.

Un problema que se llega a presentar en las interrelaciones entre las culturas es el traslape de áreas públicas y privadas de los tipos U y los tipos G. Las personas tipo U pueden ser impersonales en algo que los G ven como altamente personal, ver fig. 2a.

Figura 2a



Conflicto porque se invade el área privada de una persona difusa

Cuando los estadounidenses le permiten a un alemán o a un francés entrar en sus compartimentos de espacio público y mostrarles su apertura y amistad, los europeos pueden asumir erróneamente que han sido admitidos en espacios privados, y esperarían que los norteamericanos mostraran amistad en todos los espacios de la vida y se pueden ofender si no ocurre así.

Las culturas específicas con sus pequeñas áreas privadas claramente separada del espacio publico, tienen una considerable libertad para hablar despreocupadamente y

expresar "no lo tomes personalmente", esta de acuerdo con Trompenaars, es una observación frecuente, en las relaciones con personas difusas, esta percepción de invasión de espacios privados puede percibirse como un insulto. Para los directores norteamericanos y los holandeses es particularmente fácil insultar a sus contrapartes difusas, porque no entienden el principio de perder la cara (descararse), lo cual puede suceder cuando algo se hace publico, mientras la gente lo considera como privado.

Cuando se realizan negocios en culturas más difusas que la nuestra, se siente que se consume demasiado tiempo. En las culturas difusas, todos están conectados con todo, su contraparte de negocios puede tener interés en mostrar donde fue a la escuela, quienes son sus amigos, que piensa de la vida, la política, la literatura y la música, esto no es "desperdicio de tiempo", porque tales preferencias revelan confianza y amistad en la interrelación.

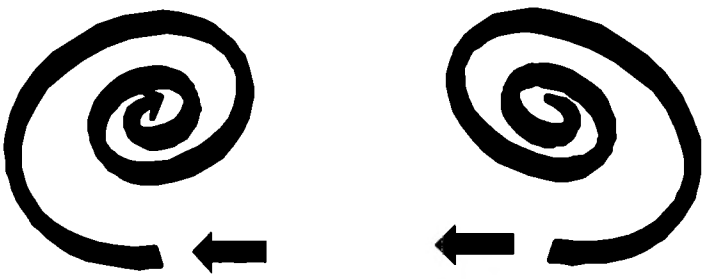
Las diferencias culturales nacionales son claras bajo el encabezado de específicas y difusas, cuando se responde a la siguiente situación (véase el cuadro 13a):

Cuadro 13a México en la dimensión de difusividad

Elaboración de índice	País y porcentaje de difusividad (porcentaje que no pintaría la casa)	
Un jefe les pide a sus subordinados que le ayuden a pintar su casa. El subordinado, quien no se siente bien para hacerlo, comenta la situación con un colega.	China	32
	Nepal	40
	Burkina Faso	41
	Nigeria	46
	Kuwait	47
A) El colega le dice: "no tienes que pintar si no te sientes con deseos de hacerlo. Él es tu jefe en el trabajo, fuera no tiene autoridad"	Venezuela	52
	Kenya	53
	Singapur	58
	Indonesia	58
	Baharein	63
B) El subordinado contesta "independientemente del hecho de que no me sienta bien de hacerlo, voy a pintar. El es el jefe y no puedes ignorar que también hay trabajo fuera"	Egipto	63
	Corea del sur	65
	Austria	65
	Etiopía	66
	India	66
En sociedades específicas donde el trabajo y la vida privada están claramente separadas, los empleados no están inclinados a asistir. Como un holandés respondió: "la pintura de la casa no es parte de mi trabajo colectivo acordado". La lista de países muestra la proporción de directores que no pintarían la casa, alrededor de 80% es más alto en Reino unido y Estados Unidos, Suiza y la mayoría de los países de Europa del norte.	Arabia Saudita	67
	Cuba	67
	Grecia	67
	Tailandia	69
	Nueva Zelanda	70
	México	70
	Japón	71
	España	71
	Malasia	72
	Hong Kong	73
En el caso de los mexicanos 70% tampoco lo harían, pero en sociedades más difusas como China y Nepal y Venezuela la mayoría si lo haría.	Portugal	73
	Pakistán	74
	Israel	75
	Polonia	76
	UAE	76
	Brasil	77
	Omán	78
	Australia	78
	Filipinas	78
	Noruega	80
	Estados Unidos	82
	Bélgica	83
	Alemania	83
	Irlanda	84
	Uruguay	85
	Rusia	86
	Canadá	87
	Francia	88
	RU	88
	Dinamarca	89
	Hungría	89
	Finlandia	89
	Checoslovaquia	89
	Bulgaria	89
	Suiza	90
	Holanda	91
	Suecia	91

La figura 3a muestra que la estrategia común en las relaciones de negocios en culturas de la difusividad tales como: Japón, México, Francia y mucho del sudeste europeo requiere conocer mejor a la contraparte. Se camina en torno al socio potencial, obteniendo conocimiento de su nivel de difusividad y pasando posteriormente a aspectos específicos de los negocios, solo después de que las relaciones de confianza se han establecido claramente. Por el otro lado, en las culturas específicas, el enfoque de negocios se podría considerar "directo al grano" en aspectos objetivos, y si el otro mantiene interés en el trato, se puede avanzar en el conocimiento mutuo y facilitar el negocio, ambos enfoques tienen ventajas. En el enfoque difuso una contraparte deshonesta va dejando señales insatisfactorias. En un enfoque específico, no se desperdicia tiempo con personas que no están plenamente comprometidas con los aspectos específicos del negocio.

Figura 3a
Estrategias



Difusa alto contexto (de lo general a lo particular)

Específica bajo contexto (de lo específico a general)

Las culturas específicas y difusas, se les ha denominado por otros estudiosos de alto y bajo contexto. El contexto tiene mucho que ver con lo que se sabe acerca del negocio, para que este pueda se pueda efectuar. Qué tanto conocimiento se da por sabido en una conversación, es decir, que ya se tiene un terreno tácito compartido. Las culturas de alto contexto, como Japón, Francia y México creen que los extranjeros deben empaparse en los antecedentes antes de que el negocio sea discutido adecuadamente. Las culturas de bajo contexto como EEUU y Holanda creen que cada extranjero debe compartir cierta formalidad en las reglas y poca estructura inicial. Las culturas de bajo contexto tienden a ser más adaptables y flexibles. Las culturas de alto contexto, son detalladas, complejas y cargan una gran cantidad de equipaje. Generalmente no son confortables para los extranjeros que no logran involucrarse totalmente.[14]

5. **Logro/ adscripción (Cómo se acuerda el estatus)**. Esta dimensión evalúa las diferencias entre esos que evalúan el logro de resultados como una dimensión primaria de éxito, y los que evalúan no el logro sino el marco de referencia de sus colegas, es decir su educación, y otras circunstancias y aún la reputación de la familia o familia extendida en sí misma.

[14] Brake, T. y Medina Walker D. *Doing Business Internationally: The guide to cross-cultural success*, Nueva York, NY, Irwin, 1995.

Logro significa que se evalúa lo que recientemente se alcanzó y lo llevas en un registro. La adscripción o imputación significa que el status atribuido al nacimiento, género, edad, conexiones, título educativo y educación son importantes. Ver cuadro 14a.

Cuadro 14a México en la dimensión de logro en el trabajo

Elaboración de índice	Países y porcentaje de orientación a logro (de acuerdo con A)	
Ubicar en una escala de 1 (fuertemente de acuerdo) a 5 (fuertemente en desacuerdo).	Kuwait	50
	Arabia Saudita	50
	Austria	51
	Omán	53
A La actitud más importante en la vida es pensar y actuar en la forma que es más apropiada a su modo de ser, aún si no se consigue alcanzar los propósitos.	Tailandia	57
	India	57
	Hong Kong	58
	Serbia	60
B El respeto a una persona que es fuertemente dependiente de su marco de referencia familiar.	Filipinas	62
	Kenya	62
	Burkina Faso	63
	Bahrein	67
La lista de la derecha muestra el porcentaje de participantes que están en desacuerdo con el planteamiento B. Los países en los que solo una minoría desacuerda con hacer las cosas, en general son culturas adscriptivas. EEUU es claramente una cultura de logro, ya que 87% desacuerdan con que el status depende del marco de referencia familiar.	Cuba	69
	Argentina	69
	Brasil	70
	Bélgica	72
	Suiza	73
	Corea del sur	73
	Rusia	74
	Alemania	74
	Etiopía	76
	Pakistán	78
	Bulgaria	78
	Japón	79
	Singapur	79
	Grecia	79
	Italia	80
	Polonia	80
	México	81
	España	81
	Hungría	83
	Francia	83
	Portugal	86
	Australia	86
	Checoslovaquia	87
	Suecia	87
	Canadá	87
	Estados Unidos	87
	RU	89
	Nueva Zelanda	89
	Finlandia	89
	Dinamarca	92
	Irlanda	94
	Noruega	94
	Más logro	

6. Orientación al tiempo

El tiempo cada vez se ve más como un factor que las organizaciones deben considerar, hay estudios de tiempos y movimientos, análisis de oportunidad para el mercado, técnicas "justo a tiempo". Estos conceptos consideran que los productos maduran y envejecen en un ciclo de vida similar al del ser humano. El hombre siempre piensa en categorías de pasado, presente y futuro, pero no les otorga la misma importancia a cada una, depende de su cultura, porque el tiempo es una idea de percepción entre dos eventos. ¿Cómo pensamos que el tiempo está entretejido con lo que nosotros planeamos? ¿Cómo formulamos las estrategias y coordinamos nuestras actividades con los otros? El tiempo es sin duda una dimensión para organizar nuestras actividades, las experiencias y la vida.

El tiempo tiene un significado diferente para los individuos y los grupos en los diferentes países. El sociólogo francés E. Durkheim lo consideró un constructo social, que capacita a los individuos de una cultura a coordinar sus actividades. Tiene importantes implicaciones en el contexto de negocios. El tiempo acordado para la reunión puede ser aproximado o preciso. El tiempo destinado a una tarea puede ser vitalmente importante o solamente servir de referencia. Puede haber una expectativa de la acomodación mutua de cada tiempo exacto, como cuando una máquina y su microprocesador son ensamblados, o puede causar una penalidad de miles de dólares por cada día de retraso en la entrega de un proyecto. Las organizaciones pueden ver hacia delante y lejos o estar obsesionadas solo con el periodo de reporte mensual.

Las diferentes culturas pueden ser más o menos atraídas por el pasado, el presente o el futuro. Algunas viven enteramente en el presente o tratan de hacerlo. Henry Ford decía que la historia es una litera, y que las cosas del pasado debían ser olvidadas, "solo son importantes los sueños del mundo que nunca ha sido creado y que depende de nuestra imaginación".

Para visualizar la percepción de las diferencias culturales con relación al tiempo, Tom Kottle desarrolló la prueba del círculo del tiempo:

Evaluación. Piense en el pasado, el presente y el futuro como círculos, dibuje tres círculos en el espacio disponible representando el pasado, el presente y el futuro, arregle estos círculos en la forma que desee, que mejor muestre lo que Ud. siente acerca de la relación entre el pasado el presente y el futuro. Se pueden usar diferentes tamaños de círculos, cuando haya terminado, etiquete cada círculo y muestra cual es el pasado el presente y el futuro. En el cuadro 15a se presentan las respuestas promedio de 10 países.

Cuadro 15a México y su orientación al tiempo

País	Pasado, Presente, Futuro	País	Pasado, Presente, Futuro
Canadá		Japón	
China		Estados Unidos	
Francia		Rusia	
Alemania		Reino Unido	
Corea		**México**	

7. Orientación al medio ambiente

De acuerdo con Fons Trompenaars la consideración de las personas con su ambiente natural, esta en el centro de la existencia humana. El hombre desde sus inicios ha estado afectado por los elementos naturales, el viento, las inundaciones, el fuego, el frío, los temblores y los depredadores.

Las culturas varían en los enfoques que dan al medio ambiente, entre la creencia de que puede ser controlado por el individuo (control interno) o la creencia de que el individuo debe adaptarse a las circunstancias externas (control externo). No se debe, no obstante, caer en el error de asumir que la dirección interna y la externa son opciones excluyentes. Todas las culturas toman necesariamente algunas observaciones de lo que es interno o externo. Fallar en hacerlo, conduciría a las culturas dirigidas internamente a ponerlas de cabeza rumbo al desastre, mientras que las culturas externas tratarían de agradecer y disipar sus energías por un sobre cumplimiento.

La evaluación de la orientación de los países al medio ambiente se efectuó mediante el cuadro 16a.

Cuadro 16a Orientación de México al medio ambiente

Elaboración de índice	Países y porcentaje control de la naturaleza (control interno)	
Los directores seleccionan entre alternativas que creían más relacionado con la realidad. Los reactivos son	Bahrein	9
	Egipto	9
	Omán	11
A) Es valioso tratar de controlar las fuerzas naturales importantes como el clima.	Kuwait	18
	Japón	19
	Singapur	20
	Suecia	21
B) La naturaleza debe tomar su curso y se debe aceptar sus manifestaciones como se presenten y hacer lo mejor que se pueda por adaptarse a ella.	China	22
	Indonesia	25
	Malasia	26
	Filipinas	26
	Hungría	28
En la lista de la derecha se puede ver las respuestas relativas que muestran el porcentaje de respuestas que están de acuerdo con A). En este planteamiento ningún país tiene una respuesta totalmente internalizada; el registro más alto es de 68% para Rumania y se aprecian considerables variaciones entre los países y, no tiene patrones característicos algún continente. Solo 19% de los japoneses creen que es valioso tratar de controlar el clima, y 22% de los chinos, 21% de los suecos, 33% de los británicos, México 34%. Los británicos, alemanes y norteamericanos están arriba de la media, pero no entre los más altos registros. Si hay alternativas que puedan relacionarse en forma personal, se empiezan a tener diferentes resultados.	Etiopía	28
	Rusia	28
	Suiza	29
	Hong Kong	29
	Bulgaria	30
	Alemania	30
	India	30
	Italia	31
	Bélgica	31
	UAE	32
	Finlandia	32
	Estados Unidos	32
	Holanda	33
	Israel	33
	Arabia Saudita	33
	México	34
	RU	36
	Argentina	36
	Australia	36
	Tailandia	36
	Nueva Zelanda	38
	Irlanda	38
	Polonia	38
	Austria	38
	Corea del sur	39
	Brasil	39
	Grecia	40
	Canadá	42
	Noruega	43
	Portugal	44
	Dinamarca	45
	Francia	46
	Nigeria	47
	España	50
	Cuba	56
	Rumania	68

Control y éxito. De acuerdo con Trompenaars el control interno no necesariamente caracteriza a los exitosos. Existen diferentes formas de adaptación a las fuerzas externas que pueden ser económicamente efectivas. Aceptar la dirección de los consumidores, de las fuerzas de mercado o las tecnologías puede ser más ventajoso que opuesto a las propias preferencias. Las ventajas obvias para los norteamericanos de ser dirigidos internamente, pueden dejar de ser obvias para los directores en Japón o Singapur o al menos serían menos obvias en Italia, Suecia o en Holanda. El control externo no necesita medios, Dios o el destino dirigen; y puede ser dirigido por el conocimiento, la Revolución, una crisis de contaminación o, por una contraparte de negocios.

En el concepto norteamericano original de fuentes de control interno, las implicaciones resultantes, son que las personas dirigidas por el exterior siempre encuentran excusas para sus fracasos, más que buscar una nueva forma de tratar de entender que pasó. En otros países no se ve como una debilidad personal, la aceptación de las fortalezas externas o la arbitrariedad de los eventos.

La orientación hacia la naturaleza, tiene mucho que ver con como se comportan las personas en el día a día, y como se manejan los negocios. La cultura puede buscar manejar la naturaleza, aceptándola y subyugándose a ella o buscando la mejor armonía hacia ella. La naturaleza es considerada controlable por el hombre y éste es responsable de mostrar un repentino retroceso de su relativa fortaleza, convirtiendo al hombre en maestro no en esclavo. Ni la situación es muy estable ni muy deseable, ya que la transformación de la naturaleza puede alterar el equilibrio y fallar en el sostenimiento al hombre sobre la tierra.

Un aspecto importante de los dirigidos internamente, es su estrategia de negocios, esto es, el desarrollar un plan premeditado para luchar buscando ventajas competitivas con relación a las otras corporaciones. Es claro que la organización prevalece en su intención estratégica o es derrotada por su medio ambiente. La aparente carencia de interés en la estrategia por parte de los japoneses se puede explicar parcialmente por su orientación externa, su disposición a una mayor sensibilidad de las necesidades de los consumidores les permiten visualizar estrategias que se aplican para resolver los problemas del día a día. El trabajo de la alta dirección, por lo tanto, es tomar esas estrategias que van emergiendo y darles un reconocimiento formal, a las que han probado ser más valiosas.

Paradójicamente, los directores de occidente dirigidos por el interior, tratan de imponer procedimientos y métodos universales a los extranjeros de culturas dirigidas por el exterior, que frecuentemente tienen más éxito del que ellos esperan, justo porque al menos algunos de esas culturas, están acostumbradas a ser fuertemente influenciadas por las fuentes externas y tomar lineamientos del medio ambiente. Algunas culturas dirigidas por el exterior no les gusta la confrontación y el debate, pero esto no significa que la directiva fue adecuada a su cultura.

La palabra retroalimentación, es interesante en la administración occidental pues monitorea y reconoce periódicamente desviaciones o problemas en la dirección de la estrategia. Pero rara vez la retroalimentación es considerada tan determinante como para cambiar totalmente una dirección. La retroalimentación, más bien, es un medio por el cual la dirección original se mantiene.

Participar plenamente en una cultura dirigida por el exterior, implica para los administradores dirigidos internamente que deben aceptar plenamente la retroalimentación, y ésta puede alterar completamente la dirección de la organización y deben escuchar más atentamente al consumidor y ayudarlo a satisfacer sus necesidades para ganar su lealtad, aunque sean opuestas a las expectativas preexistentes de la empresa.

Anexo A.3 Estudio intercultural Proyecto Globe

Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: El estudio Globe.[15]

Dos preguntas que enfocaron fuertemente la exploración de los datos del Estudio Globe en América Latina fueron: ¿Existe homogeneidad cultural entre los países de América Latina? y ¿Cuáles son las diferencias entre la región latinoamericana y el resto del mundo, en términos de preferencias culturales? En el análisis efectuado se evaluó tanto la situación actual como la preferencia por ciertos valores.[16]

Comparación Mundial. Se midieron nueve dimensiones comparativas sobre la cultura, algunas pertenecientes a Hofstede y otras a Trompenaars. Inicialmente se obtuvieron estadísticas descriptivas de los resultados de cada país y se pusieron en orden decreciente, según los promedios en cada escala. Después se clasificaron los países en cuatro categorías (A, B, C o D) cualitativamente distintas, según la dispersión estándar obtenida en cada escala. Los países A y D resultaron con valores extremos en la variable, con promedios superiores a una desviación estándar más allá del promedio internacional. Los países B fueron aquellos cuyos resultados estaban por encima del promedio internacional, pero menor a una desviación estándar del mismo. Los países C fueron aquellos que quedaron por debajo del promedio internacional pero por encima de una desviación estándar. Debe anotarse que algunas escalas aparecieron con sólo tres categorías cuando los datos

---

[15] Autores: Robert, House, Wharton, Universidad de Pensilvania y Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira dela Coletta, M., Fimmen, Martínez, S., pertenecientes a Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia, marzo de 2002. <Http://www.administracion.uniandes.edu.co/facultad
Ver también: House, Robert J. *Cultural Influences on Leadership and Organizations*: Project Globe en <Http://www.ucalgary.ca.

[16] Realizado 64 países del mundo incluyendo diez de América Latina (A.L.) Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela. Se centra en 18 escalas de cultura y veintiún variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluyendo 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores. Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados.

resultaron muy concentrados, y en otras aparecieron cinco por tener países muy desviados del promedio internacional.

Para los efectos del análisis de estos resultados se consideró que los países clasificados en B y C tenían valores medios, los países en A valores altos y los países en D valores bajos en la escala medida. Los datos de los 71 países de los cuales se contó con información permitieron una comparación de las semejanzas y diferencias entre los países latinoamericanos y con el resto del mundo. Se calculó el coeficiente de variación (la desviación estándar dividida por el promedio) para saber el nivel de varianza entre los países latinoamericanos; hay un relativo consenso entre investigadores que cuando la varianza no supera el 25% (un coeficiente de variación de 0,25) se tiene una relativa homogeneidad de los resultados.

Una vez identificada la homogeneidad cultural y de liderazgo en América Latina, se realizó una agrupación preliminar de todos los países del mundo por regiones culturales, y se clasificó cada región entre A, B, C, y D con igual procedimiento que el anterior. Esto permitió una comparación adicional entre la región y el resto del mundo.

A continuación se presentan cada una de las dimensiones de comparación, se analizará la descripción de los gerentes latinoamericanos encuestados sobre como evalúan la situación y cómo querrían que fuera su sociedad culturalmente respecto a los valores analizados, y se compararán sus resultados con el resto del mundo.

Aversión a la incertidumbre. Los países latinos (Americanos y Europeos) estudiados resultaron con altos índices de aversión a la incertidumbre. Se encontró un relativo consenso a este respecto con una variabilidad cultural muy pequeña entre los países latinoamericanos.

Dos décadas después de los estudios efectuados por Hofstede ver Anexo A1, en Globe se estudió la incertidumbre con cuatro puntos sobre el estado actual de la sociedad, véase cuadro 17a:

Cuadro 17a Aversión a la incertidumbre en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: Los gerentes encuestados calificaron entre 1 y 7 su acuerdo o desacuerdo con las siguientes preguntas: 1. ¿En esta sociedad, se enfatizan el orden y la consistencia aún a costa de la experimentación y la innovación?, 2.¿En esta sociedad, la mayoría de la gente vive vidas muy estructuradas con muy pocos eventos inesperados?, 3. ¿En esta sociedad, las instrucciones y requerimientos sociales se	**Preguntas:** 1. ¿Cree usted que en su sociedad el orden y la consistencia debería enfatizarse, aún a costa de la experimentación y la innovación?, 2. ¿Cree usted que una persona que vive una vida altamente estructurada con muy pocos eventos inesperados, debería estar agradecida por eso, o se está perdiendo muchas cosas de la vida?, 3. ¿Cree usted que las reglas de juego de la sociedad y sus reglamentaciones

conocen en detalle para que los ciudadanos sepan a qué atenerse sobre lo que se espera de ellos?, 4. ¿Esta sociedad tiene reglas y procedimientos que cubren casi todas las situaciones, o muy pocas situaciones?	debería estar escritas en detalle para que todo el mundo sepa qué se espera de el?, 4. ¿Cree usted que los líderes en esta sociedad deberían proporcionar planes detallados, o dejar libertad de acción a la gente?, 5 ¿Cree usted que en esta sociedad debería haber reglamentaciones o leyes que cubrieran casi todas las situaciones, algunas, o muy pocas situaciones?
Resultados: Con la excepción de México, todos los países latinoamericanos resultaron con valores por debajo del promedio internacional, y tres de ellos en la categoría extrema de culturas donde se dan muchos eventos inesperados, no se tienen reglas ni políticas claras, hay poco orden y mucha improvisación (Venezuela, Guatemala y Bolivia). Los países de Europa del Este (Rusia, Hungría, etc.) comparten con la región latinoamericana esta posición extrema. La variación entre países latinoamericanos es muy pequeña, apenas del 7.3% (el valor del coeficiente de variación es de 0,073), lo que lleva a la conclusión de que no hay diferencias culturales; en este aspecto se mantuvo la semejanza que ya había encontrado Hofstede dos décadas antes.	**Resultados:** Todos los países latinoamericanos se situaron por encima del promedio en lo que atañe al deseo de una mayor estructuración y menor incertidumbre en la sociedad. Se destaca la mayoría de ellos (Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Venezuela) que se pusieron en el extremo de los países que desearían más fuertemente evitar la incertidumbre (del grupo A entre los 61 países de Globe). Las diferencias entre los latinoamericanos, medidas por el coeficiente de variación, son muy pequeñas (5.4%), lo que lleva a la conclusión de que en este aspecto hay una relativa homogeneidad cultural entre los países latinoamericanos.

Comparación Internacional. Existe una gran diferencia entre lo que la gente vive y lo que se querría vivir en América Latina, por lo cual podría ser previsible que se generen esfuerzos para disminuir la incertidumbre como una tendencia importante de cambio cultural en el futuro. El mayor contraste con América Latina lo tienen los países germánicos del estudio (Alemania Este y Oeste, Austria, Suiza, y Holanda) los cuales sienten tener todo perfectamente reglamentado y predecible, hasta el punto de desear mucha más incertidumbre. Tratar de evitar la incertidumbre no es necesariamente lo opuesto de tolerar la ambigüedad, como han creído algunos estudiosos. En este punto es necesario distinguir tres cosas: una es que la gente de un país viva una realidad de incertidumbre, otra es que sea capaz de tolerar situaciones de ambigüedad, y otra es que prefiera (o no) cambiar la situación.

Conclusión: Los países latinoamericanos siguen teniendo culturas tolerantes de la incertidumbre. Pero hay un deseo de los ejecutivos en todos estos países de disminuir la incertidumbre en su sociedad. Si evitar la incertidumbre es deseable en las sociedades latinas, tolerar la ambigüedad es una de las grandes virtudes de vivir en estas culturas. Ello hace a la gente menos rígida, se desarrolla una mente más creativa y capaz de sobrevivir en medio del caos cotidiano.

Elitismo o distancia de poder. En esta variable se intentó determinar el grado con el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente. Cuanto más altos los valores en la escala, mayor será el elitismo o distancia de poder que se vive (o se quiere vivir) en esa sociedad. La descripción que hacen los gerentes de empresas sobre las diferencias de poder en su sociedad, así como lo que desearían que ocurriera en sus naciones se presentan en el cuadro 18a:

Cuadro 18a Distancia de poder en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas 1- ¿En su país se supone que los subalternos deben obedecer o deben cuestionar a sus líderes cuando están en desacuerdo con ellos? 2- ¿La influencia de una persona se basa en la autoridad de su puesto o en su capacidad y contribución a su sociedad? 3- ¿Las personas en posiciones de autoridad tratan de aumentar o de disminuir su distancia de los subalternos? 4- ¿Las personas en posiciones de autoridad tienen privilegios especiales sobre los demás? 5- ¿En su país el poder está concentrado o está compartido a lo largo de la sociedad?	La otra dimensión del estudio fue lo que estos gerentes respondieron en las encuestas acerca de sus preferencias por la sociedad en que les gustaría vivir.
Resultados: De todas las regiones del mundo, América Latina, el Medio Oriente y la Europa Latina resultaron las más elitistas. En particular aparecieron dentro del grupo de mayor desigualdad de poder siete de los diez países latinoamericanos estudiados: El Salvador, Argentina, Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela, y Brasil, así como todos los latinos de la Europa Unida (España, Portugal, Italia, Grecia, Francia). México también se auto clasificó por encima del promedio, pero no de alto elitismo.	**Resultados:** Deseo de menor elitismo y distancia de poder social en sus sociedades. La excepción, una vez más. De los 61 países estudiados el que ocupó el primer lugar en el deseo por una sociedad menos elitista fue Colombia, y en ese grupo de países donde desean más igualdad se encontraron también la mayoría de los latinos: España, Venezuela, Ecuador, Argentina, Guatemala, Brasil, Portugal, y Grecia. Se seguirán viviendo grandes tensiones sociales por el deseo de disminuir la desigualdad, pues aún en los niveles gerenciales de las sociedades latinoamericanas hay un gran deseo de disminuir la distancia de poder, por vivir una cultura menos jerárquicamente estratificada.

Comparación Internacional. Los Países Bajos, el Israel de los kibbutz y las comunas, los países nórdicos y anglosajones resultaron igualitarios, como era de esperarse. Fue sorprendente el muy bajo elitismo descrito por los gerentes de Bolivia. La República Checa resultó un grupo aparte, el más igualitario de todos los países estudiados, probablemente por ser la nación socialista más diferente de la comunidad Soviética.

Los países latinos de Europa y de América están entre los más elitistas, pero también están entre los que preferirían que sus países fueran más igualitarios.

Igualdad de géneros. Aunque en Globe se partió de las variables que definiera Hofstede dos décadas antes, en el punto de "masculinidad" se distinguieron dos variables: a) una sobre los valores afirmativos y dominantes (que se han considerado tradicionalmente "masculinos"), y los valores de ternura y calidez interpersonal que tradicionalmente se han llamado "femeninos", y b) sobre preferencias hacia la igualdad de los géneros, el tema de esta sección. Se trató de identificar hasta qué punto la gente de un país prefiere minimizar las diferencias de roles y status entre hombres y mujeres.

Cuadro 19a Igualdad de géneros en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: Estuvieron orientadas hacia distinguir los siguientes puntos, calificados en acuerdo o desacuerdo entre 1 y 7: 1.¿En su sociedad, a los muchachos se les estimula más que a las muchachas para llegar a tener educación universitaria?, 2. ¿En su sociedad, se tiene un mayor énfasis en programas atléticos para muchachos que para muchachas?, 3. ¿En su sociedad, es peor que un muchacho fracase en el colegio o que una muchacha fracase en el colegio?, 4. ¿En su sociedad quien tiene más probabilidades de llegar a ocupar una posición de alto nivel, un hombre o una mujer?	**Preguntas**: 1. Yo creo que esta sociedad podría ser manejada más efectivamente si hubiera: -más mujeres en posiciones de autoridad que ahora. -menos mujeres en posiciones de autoridad que ahora. 2. Yo creo que en esta sociedad las oportunidades para posiciones de liderazgo deberían ser: - más accesibles para hombres, - más accesibles para mujeres. 3. Yo creo que a los muchachos se les debería estimular más que a las muchachas para llegar a tener educación universitaria (¿De acuerdo, o en desacuerdo?). 4. Yo creo que debería haber mayor énfasis en programas atléticos para muchachos que para muchachas (¿De acuerdo, o en desacuerdo?). 5. Yo creo que es peor que un muchacho fracase en el colegio a que una muchacha fracase en el colegio (¿De acuerdo, o en desacuerdo? en la escala de 1 a 7).
Resultados: Si se comparan los resultados de Hofstede y los de Globe la cultura latinoamericana está cambiando de manera acelerada, particularmente en lo que tiene que ver con las actitudes hacia la igualdad de los sexos. Con la excepción de Guatemala y Ecuador, los países	**Resultados:** Siete países expresaron claramente un alto deseo por igualdad entre los sexos, y los tres restantes (Guatemala, Ecuador y Costa Rica) estuvieron en la categoría intermedia de los 61 países estudiados. En otras palabras, de los 27 países clasificados en la categoría A del más alto deseo de igualdad,

latinoamericanos describieron su sociedad en la mitad de la escala (grupo B de países), en el promedio internacional. Debe anotarse que sólo cuatro de los 61 países dieron un promedio que se inclinó apenas ligeramente hacia el predominio femenino. Es claro que en casi todos los países del mundo se percibe una discriminación hacia la mujer, lo que es más agudo en Ecuador y Guatemala. Es evidente que hay coincidencia en los datos de los países latinoamericanos, ya que no están localizados en extremos opuestos sino contiguos, y hacia el promedio internacional. La variación de los resultados entre los diez países es muy poca, de sólo el 7.3%, lo que permite concluir una homogeneidad cultural en lo que concierne a la percepción que se tiene sobre la igualdad entre los sexos.	siete son latinoamericanos, y los otros tres están en la categoría intermedia. Se encontraron 11 países que preferirían una sociedad que le diera más prerrogativas a los hombres (cinco de estos países son islámicos); ninguno de los países latinoamericanos están entre los once de mentalidad más "machista". Por lo demás, el porcentaje de variación de los promedios latinoamericanos se localiza en 3.6%, lo que indica una clara homogeneidad de valores entre ellos.

Comparación Internacional. Es sorprendente, dada la fama internacional de machismo que tiene la cultura latinoamericana, el resultado de que los gerentes describan a sus países dentro de lo normal de los demás países, y que tengan tan definida orientación hacia la igualdad. Probablemente este será uno de los factores de cambio cultural más acelerado en los años por venir.

Asertividad o agresividad (Masculino/femenino). Hofstede distinguió valores tradicionalmente masculinos de los femeninos. El patrón típico de socialización internacional era que los hombres fueran más asertivos, afirmativos o decididos, mientras las mujeres fueran más cálidas, preocupadas por dar apoyo a los demás, y por la relación interpersonal. De la misma manera Hofstede encontró que los hombres estaban más preocupados por avanzar en la jerarquía y por ganar más dinero que las mujeres, mientras para éstas era más importante el clima interpersonal, la posibilidad de servir o ser útiles, y el ambiente físico (cálido) de trabajo. Los cuarenta países estudiados se diferenciaron a niveles estadísticamente significativos por su índice de masculinidad, el cual se computó por las preferencias acerca de los objetivos en el trabajo, el darle más importancia al salario y a la promoción que a las relaciones interpersonales, el proveer un servicio y el medio ambiente físico del trabajo. El índice de masculinidad no sólo implica una aceptación de esta diferencia sino un apoyo a la misma.

En este punto se encontró alguna diferencia entre los siete países latinoamericanos estudiados hace 25 años, pues mientras cuatro resultaron con un índice alto de valores "masculinos" hacia el trabajo, uno resultó en la mitad de la lista y dos al final de la misma (bajos en masculinidad). El orden de valores desde masculinidad hacia feminidad fue el

siguiente: Venezuela, México, Colombia, Argentina, Brasil, Perú y Chile. Hofstede anotó que había organizaciones con valores "masculinos" (como las industrias), mientras otras tendían hacia valores "femeninos" (como los hospitales). Los países altos en masculinidad también tenían alta necesidad de logro (o éxito) y separaban a los sexos en la educación superior; en los países cristianos se correlacionaba con catolicismo en vez de protestantismo, con altas velocidades de tráfico y accidentes mortales (una mayor tendencia al riesgo).

En Globe se trató de distinguir entre sociedades donde la gente es muy agresiva, afirmativa, dura en sus opiniones, asertiva, dominante y recurre a la fuerza física para dirimir diferencias, de otras de comportamientos y valores menos agresivos. Para los valores tradicionales del mundo esto tiene que ver con culturas masculinas o femeninas: el ser tierno, poco dominante, suave, poco agresivo, se identifica con el temperamento "femenino", mientras en los hombres se esperan comportamientos más agresivos, dominantes, de predominancia física, opiniones fuertes. La encuesta a los gerentes identificó no sólo la percepción que tienen sobre las características actuales de su sociedad en estos términos, sino también el grado hasta el cual ellos preferirían que su sociedad fuera más o menos asertiva de lo que era actualmente.

Bolivia y Costa Rica se clasificaron entre los países menos agresivos del mundo, pero la mayoría de los latinoamericanos se clasificaron apenas por debajo del promedio (categoría B). Sólo uno de los latinoamericanos se puso por encima del promedio en asertividad masculina (El Salvador). En síntesis, el 90% de los países de América Latina estudiados fueron auto-descritos por debajo del promedio internacional en asertividad o masculinismo cultural. Las diferencias internas entre los países latinoamericanos son del 12%, como lo indica el coeficiente de variación.

Conclusión: En lo que concierne a cómo los gerentes latinoamericanos entrevistados desearían que fuera su sociedad, los valores están también en la categoría B de países, es decir, todos querrían una sociedad con valores relativamente más "femeninos", menos agresivos en comparación con el resto de países del mundo estudiados en Globe. Argentina, Brasil y Venezuela estuvieron entre los que pertenecen a la categoría A de países, es decir, los que querrían una sociedad mucho menos asertiva; todos los demás están en la categoría B, la categoría intermedia. El cálculo de diferencias entre países latinoamericanos muestra sólo una variación del 11% (coeficiente de variación de 0,11). Aunque esta es una de las variables en que se encuentra más variación, los datos permiten concluir que no hay diferencias cualitativas entre los mismos y que en esta variable hay una cultura relativamente homogénea en América Latina.

Colectivismo vs. individualismo. El estudio Globe encontró dos dimensiones distintas en la variable "colectivismo - individualismo" de Hofstede. Una referida a valores familiares y de lealtad al grupo, la otra referida explícitamente al contraste entre orientaciones socialmente individualistas o colectivistas. En el estudio de Hofstede los países latinoamericanos habían resultado con una orientación de alto colectivismo, pero no se

distinguió suficientemente la orientación al beneficio individual por encima del bien común (o viceversa, en una sociedad donde la gente pone por encima el beneficio colectivo sobre las ventajas individuales). La orientación individualista de la sociedad se determinó con los siguientes aspectos, véase cuadro 20a:

Cuadro 20a Colectivismo vs. individualismo 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: Dirigidas a saber: 1. ¿Los líderes en la sociedad propician la lealtad al grupo, aún si se perjudica al individuo?; 2. ¿El sistema económico de la sociedad esta orientado a maximizar los intereses colectivos o los intereses individuales?; 3. ¿La sociedad valora más la cohesión de grupo o al individualismo?; 4. ¿En la sociedad, ser aceptado por los demás miembros de un grupo es muy importante?.	**Preguntas:** 1. ¿Los líderes deberían propiciar lealtad al grupo aún si sufren los individuos?; 2. ¿El sistema económico de su sociedad debería tratar de maximizar los beneficios colectivos o los beneficios individuales?; 3. ¿En esta sociedad, la mayoría de la gente prefiere deportes de grupo o deportes individuales?; 4.¿Cree usted que en esta sociedad es mejor ser individualista, o que es mejor mantener la cohesión del grupo?
Resultados: Indican que en los países latinoamericanos se percibe una orientación hacia el individualismo, comparativamente con el promedio internacional. En efecto, la mitad de los países está en la categoría intermedia B, y la otra mitad se autodescribió en la categoría de países más individualistas (Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador y Guatemala). Es significativo que los dos bloques de países no se localizan en las categorías extremas (no está la mitad en A y la otra mitad en C), lo que apunta a un valor homogéneo de los resultados, sin contradicciones entre los países, como lo comprueba un coeficiente de variación del 0.037 Estos resultados son interesantes en cuanto avanzan los controvertidos datos de Hofstede, ya que para muchos las sociedades latinoamericanas distaban mucho de ser netamente de valores colectivistas. Podrían serlo en el sentido familiar (como se verá más adelante), pero no en la orientación del beneficio colectivo por encima del individual, en la cual se localizaron por debajo del promedio internacional.	**Resultados:** Nueve de los diez de Latinoamérica están entre los países del mundo con mayor deseo de orientarse a valores menos individualistas y más de responsabilidad colectiva: están entre los 22 países que más fuertemente preferirían valores colectivistas. México está en la categoría intermedia B, y no hay ninguno en la categoría C de los países que querrían una orientación más individual (entre ellos Japón, Estados Unidos, los escandinavos y varios de Europa del Este). Las diferencias internas entre los diez países latinoamericanos son mínimas, del orden del 4%, lo que también apoya la conclusión de que hay una homogeneidad cultural en América Latina. Los datos indican una insatisfacción manifiesta con la realidad de sus países, lo que probablemente l leve a cambios sociales en el futuro: del individualismo hacia la mayor responsabilidad social. Esa curiosa paradoja de países con valores individualistas que tienen al tiempo sensibilidad y preocupación por el bienestar colectivo (Triandis, 1995) puede ser la dirección en que se mueve la sociedad latinoamericana.

Colectivismo familiar: En esta variable del estudio se trató de identificar la orientación hacia valores colectivos en la relación entre padres e hijos y la importancia de la familia en la sociedad. En proyecto Globe se midió entonces la percepción de los gerentes sobre el colectivismo familiar, véase cuadro 21a :
:

Cuadro 21a Colectivismo familiar en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: 1. ¿Grado hasta el cual los hijos se enorgullecen de los logros individuales de sus padres, 2. ¿Grado hasta el cual los padres se sienten orgullosos de los logros de sus hijos; 3. ¿ Viven con sus hijos los padres ya muy mayores (en lugar de vivir solos o en una casa para la tercera edad)?, y 4. ¿Viven los hijos con sus padres hasta que se casan (independientemente de la edad que tengan)?.	**Preguntas:** 1. ¿Los hijos deberían o no enorgullecerse de los logros individuales de sus padres?; 2. ¿Los padres deberían o no sentirse muy orgullosos de los logros de sus hijos?; 3. ¿Qué tan importante debería ser para la gente de su país que personas de otros países los vean de manera positiva?; 4. ¿Qué tan importante debería ser que la gente de su país se sintiera orgullosa de ser de su país?.
Resultados: Los resultados son bastante contundentes: ocho de los diez países latinoamericanos quedaron clasificados entre los países del mundo con más altos valores de colectivismo familiar, y los otros dos quedaron con valores por encima del promedio (Costa Rica y Brasil). Las variaciones del promedio entre los países son en este sentido mínimas, del 3.6%.	**Resultados:** Nueve de los diez países escogieron valores del más alto colectivismo (en el grupo A de 19 países del mundo), y los gerentes brasileños prefirieron también que su sociedad tuviera valores de colectivismo familiar por encima del promedio (aunque no en la categoría máxima, como los otros). El coeficiente de variación entre los latinoamericanos resultó en sólo 5.9%, lo cual indica una vez más homogeneidad cultural entre los países de América Latina.

Orientación al futuro. Esta escala se desarrolló con base en cinco preguntas del cuestionario para la descripción de la sociedad actual, y con cuatro preguntas sobre lo que desearían fuera predominante en su país. Se trata de saber si en la percepción de los gerentes encuestados su país está orientado hacia el futuro, o si los criterios y valores están centrados en el presente o en el pasado, véase cuadro 22a:

Cuadro 22a Orientación al futuro en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: 1. ¿En esta sociedad para tener éxito es mejor planear por anticipado o actuar a medida que van pasando las cosas?, 2. ¿En esta sociedad la norma aceptada por la gente es planear hacia el futuro o tomarse las cosas tal como van saliendo?, 3. ¿En esta sociedad los eventos sociales se planean con bastante anticipación, u ocurren espontáneamente?, 4.¿En esta sociedad la mayoría de la gente vive para el presente, o vive para el futuro?, 5. ¿En esta sociedad la mayoría de la gente vive resolviendo los problemas del momento, o planea para anticiparse a los problemas que puedan presentarse?	**Preguntas:** 1. ¿Cree usted que la gente que tiene éxito debería planear por anticipado, o tomarse la vida como va ocurriendo?, 2. ¿Cree usted que la norma aceptada en esta sociedad debería ser planear el futuro, o aceptar las cosas como son?, 3. ¿Cree usted que las reuniones sociales deberían planearse con bastante anticipación, o realizarse de manera espontánea?, 4. ¿Cree usted que la gente en esta sociedad debería vivir para el presente, o vivir para el futuro?
Respuestas: Las respuestas indicaron que nueve de los diez países latinoamericanos están por debajo del promedio internacional, dos de ellos (Guatemala y Argentina) entre los países del mundo en la categoría extrema de vivir el presente. Sólo México quedó clasificado entre los que están por encima del promedio, pero sin llegar a pertenecer a la categoría A de países (los que están cualitativa y significativamente más orientados al futuro). Ningún país latinoamericano se auto describió entre aquellos más orientados al futuro (categoría A). El coeficiente de variación entre los países es de 7.9%, lo que confirma la conclusión de que en este aspecto hay	**Respuestas:** Todos los países latinoamericanos clasificaron por encima del promedio internacional, y más aún, nueve de los diez están dentro de la categoría A de países, aquellos localizados en un extremo de preferencia por una orientación de la sociedad hacia el futuro (y no al presente). Este es pues un factor de insatisfacción y de cambio cultural, pues de una descripción de su sociedad como excesivamente orientada hacia el presente, se querrían sociedades orientadas al futuro, al menos entre la población gerencial. Sin duda hay en este aspecto una homogeneidad cultural en América Latina, lo que es confirmado por el índice de variación entre países (3.9%).

homogeneidad cultural latinoamericana.	

Orientación humana. Esta variable intentó determinar el grado hasta el cual los valores culturales de un país apoyan y recompensan a la gente por ser altruistas, justos, compasivos, amistosos, sensibles, generosos, tolerantes y preocupados por los demás. Los valores altos en la escala indican una orientación más humana, véase cuadro 23a :

Cuadro 23a Orientación humana en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: 1. ¿En esta su sociedad, por lo general la gente vive preocupada por los demás, o no le importan mucho los otros?, 2. ¿En esta sociedad la gente es muy sensitiva hacia sus semejantes, o no es en absoluto muy sensible hacia los demás?, 3. ¿En esta sociedad la gente es muy amistosa, o muy poco amistosa?, 4. ¿En esta sociedad la gente por lo general es muy tolerante, o muy intolerante de los errores ajenos?,5. ¿En esta sociedad la gente por lo general es muy generosa, o nada generosa?	**Preguntas:** 1. ¿En esta sociedad, a la gente se le debería apoyar para que se preocupara más por los otros, o a que no se preocupe tanto por los demás?, 2. ¿En esta sociedad, a la gente se le debería apoyar para que fuera más sensible hacia los demás, o a que no fuera tan sensible a los demás?, 3. ¿En esta sociedad, la gente debería ser más amistosa, o menos amistosa?, 4. ¿En esta sociedad la gente debería ser más tolerante con los errores de los demás, o menos tolerante?
Respuestas: Están alrededor del promedio internacional; siete países quedaron por debajo del promedio (Brasil en una posición extrema de poco humanismo), y tres por encima del promedio internacional (Venezuela, Ecuador y Costa Rica). El porcentaje de variación de los resultados es del 7.9%, lo cual significa que están bastante concentrados y no hay una diferencia cultural entre los países latinoamericanos en su actual orientación humana.	**Respuestas:** Los resultados indican una definitiva preferencia hacia sociedades más humanas, pues todos los países están por encima del promedio internacional y tres de ellos (Brasil, Argentina y Colombia) en la posición extrema de los países de categoría A. La variación entre los países es muy pequeña, del 4.5%, lo que confirma la homogeneidad de los valores latinoamericanos.

Orientación al desempeño. Esta variable se desprendió del trabajo de McClelland sobre las necesidades de logro, poder y afiliación en las culturas del mundo. Se trata de identificar el grado hasta el cual las personas están orientadas a la excelencia, al mejoramiento continuo, a obtener desempeño sobresaliente, al logro de resultados, véase cuadro 24a.

Cuadro 24a Orientación al desempeño en 10 países de América Latina

Situación actual	¿Cómo debería ser?
Preguntas: 1. ¿En esta sociedad a los estudiantes se les exige mejorar continuamente su desempeño escolar?, 2. ¿En esta sociedad, por lo general la gente trata de alcanzar metas exigentes y difíciles?, 3. ¿En esta sociedad los premios se basan en el desempeño de la gente, o en otros factores?, 4. ¿En esta sociedad ser innovador para mejorar el desempeño tiene estímulos substanciales, o ninguno en absoluto?	**Preguntas:** 1. ¿En su sociedad, cree usted que los estudiantes deberían estimularse para que mejoren continuamente su desempeño? 2. ¿Cree usted que los premios y reconocimiento de la gente en esta sociedad deberían basarse exclusivamente en los resultados y el desempeño de la gente, o se deberían considerar principalmente otros factores?, 3. ¿Cree usted que el ser innovador para mejorar el desempeño debería ser recompensado substancialmente, algo recompensado, o no muy recompensado? 4. ¿Cree usted que en esta sociedad la gente debería establecer para sí misma metas desafiantes y difíciles de alcanzar?
Respuestas: Están alrededor del promedio internacional, seis un poco por encima y cuatro un poco por debajo, pero ninguno está localizado en un extremo (todos son países B o C, ninguno está localizado entre los A o los D). La variación entre los países es pues muy baja, como lo demuestra el coeficiente del 7,2%, lo que indica una homogeneidad cultural en este aspecto, entre los diez países estudiados.	**Respuestas:** nueve de los diez están en el extremo de los que quieren una alta orientación al desempeño, y el otro está también por encima del promedio internacional. Como puede esperarse, la variación es muy pequeña, del 3,2%, lo que confirma también en esta variable la homogeneidad cultural latinoamericana.

Anexo A. 4

La confianza como variable clave.

Fukuyama presentó en su libro"*Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*" una interesante perspectiva de comparación y análisis del nivel de confianza de algunos países. Para complementar la visión internacional de éste trabajo de tesis, se resumieron los aspectos que se consideraron más relevantes en dos cuadros:

25a Muestra las características generales de los países considerados de alto nivel de confianza: Estados Unidos, Japón y Alemania.

26a Resume algunos de los aspectos más importantes que caracterizan a países de bajo nivel de confianza: China, Corea del Sur, Francia, Italia.

Cuadro 25a Países de alto nivel de confianza y algunas de sus características

Países con alto nivel de confianza	Cultura	Estructura Industrial	Observaciones
Estados Unidos	♦ En sus orígenes los habitantes de los EEUU eran sumamente recatados y racionales, bajo la influencia del protestantismo, las posteriores generaciones cambiaron. ♦ Los norteamericanos son individualistas. ♦ Su sociedad es básicamente proactiva y de valores masculinos. ♦ Distancia al poder baja	♦ Algunas de las empresas familiares se fueron transformando en grandes corporaciones, organizadas en forma racional y administradas por profesionales ♦ Dominada por grandes corporaciones, de las cuales pocas, son propiedad del Estado o subsidiado por éste. ♦ Importantes sectores integrados por pequeñas empresas, conducidas mayoritariamente por familias, el grueso del empleo, es ofrecido mayoritariamente por empresas que operan en el mercado accionario y cuya propiedad tiene, por lo tanto, un alto grado de dispersión. ♦ Existe una importante base de empresas medianas y pequeñas	♦ Declinación de la confianza y de la sociabilidad en los EEUU ♦ Poseen una densa y compleja red de organizaciones voluntarias, integrada por iglesias, asociaciones profesionales, instituciones de caridad, colegios privados, universidades y hospitales, así como, por supuesto, un sector industrial privado muy fuerte
Japón	♦ Los lazos morales que surgen entre los trabajadores de una empresa a menudo suelen ser más importantes que los que existen con la familia. ♦ Un sistema que se	♦ Dominada por grandes corporaciones, de las cuales pocas, son propiedad del Estado o subsidiado por éste. ♦ Las empresas se fueron transformando en grandes corporaciones, organizadas en forma racional y administradas por profesionales.	♦ Los miembros de una red "keiretsu", compran a otra empresa de la misma red, en lugar de hacerlo a una empresa extranjera, aunque esta última ofrezca mejor precio o calidad. ♦ Comparado con sociedades altamente estatistas como Francia, **México** o Brasil, el papel directo del Estado japonés, siempre ha sido limitado. De hecho el

	basa en el compromiso moral recíproco del trabajo, exige, ante todo, la existencia de un alto grado de confianza en el seno de la sociedad. ♦ La modalidad del empleo vitalicio, se prestaría por un lado a la explotación de obreros y sindicatos por parte de las empresas y por el otro, al parasitismo entre los trabajadores. El hecho de que no suceda ninguna de estas dos cosas, al menos, no en forma perceptible, es prueba de que cada una de las partes confía en que la otra cumplirá con la parte del trato ♦ Es una sociedad a cuyos integrantes les satisface acatar reglas de juego, lo que les refuerza su sensación de pertenencia a un	♦ El sistema del keiretsu japonés constituye una forma de organización corporativa, basada en redes en lugar de jerarquías y en efecto logra la economía de escala de integración vertical como una forma de organización mucho más flexible. ♦ Importantes sectores integrados por pequeñas empresas, conducidas principalmente por familias. El grueso del empleo, es ofrecido por empresas que operan en el mercado accionario y cuya propiedad tiene por lo tanto, un alto grado de dispersión social. ♦ Las diez, veinte y cuarenta empresas más grandes de Japón, solo son inferiores en tamaño a las de Estados Unidos, las diez principales empresas son 20 veces más grandes que las de Hong Kong y cincuenta veces más grandes que las de Taiwán. ♦ Es un error afirmar que las pequeñas empresas constituyen el sector líder de la economía japonesa, tal como son en Taiwán o Hong Kong. El grueso de las pequeñas empresas japonesas, se ubica en sectores poco atractivos e ineficientes como la venta minorista, restaurantes, y otros servicios, en el área productiva, están	Estado Japonés fue mucho menos intervencionista que el de otros Estados Asiáticos, de rápido desarrollo como Taiwán, donde las industrias estatales, han logrado conformar hasta un tercio del PIB de Corea ♦ La vida económica japonesa contiene un elemento nacionalista del que carecen los países occidentales. Cuando un ejecutivo japonés se consagra a su tarea, no solo trabaja para sí mismo, para su familia y su empresa, sino también para "una mayor gloria de la nación japonesa". ♦ Al igual que en los EUA, la sociedad japonesa apoya una extensa red de asociaciones voluntarias. Muchas de ellas son lo que los japoneses denominan ***iemoto***, reunidos alrededor de un arte o costumbre tradicional, como es el teatro Kabuki, el arte del arreglo floral o la ceremonia del té. ♦ El empleador japonés es célebre por asumir una actitud paternalista en lo referente a la vida personal de sus colaboradores. Un supervisor asiste al casamiento y funeral de la gente que supervisa, incluso puede actuar como casamentero. Es habitual que las empresas japonesas, organicen actividades sociales y deportivas y vacaciones para sus colaboradores. A

	grupo cultural particular.	concentradas en las industrias de maquinas herramienta, que siempre se ha prestado para producción en pequeña escala, tanto en Japón como en cualquier otra parte del mundo.	menudo se describe a la corporación japonesa como una gran familia, la afirmación de que un "capataz trata a sus obreros como un buen padre los hace con sus hijos", es una opinión generalizada.
Alemania	♦ La economía alemana siempre ha estado inundada de instituciones comunitarias que no tienen paralelo fuera de Europa central. Al igual que en el Japón, muchas de éstas instituciones son el resultado de normas de derecho positivo o de la política administrativa, pero también agregan una fuerte tradición comunitaria propia de la cultura alemana. ♦ Es una sociedad a cuyos integrantes les satisface acatar reglas de juego, lo que les refuerza su sensación de pertenencia.	♦ Alemania desarrolló grandes organizaciones y adoptó la conducción profesional para aquellas; además posee una economía organizada en redes informales y un alto grado de solidaridad empresarial ♦ El empresario y Estado alemán han mostrado tradicionalmente un mayor grado de preocupación paternalista por los intereses del trabajador, de hecho, fue Bismark quien implantó el primer sistema de seguridad social existente en Europa en 1880. ♦ Las organizaciones alemanas están fuertemente basadas en la legislación ♦ Establecimiento de sistemas de educación universal y terciaria de primer orden. Las escuelas técnicas de éste sistema cimentaron la eficiencia económica alemana durante la segunda revolución industrial, durante el siglo XIX, surgiendo las industrias química, siderúrgica y eléctrica.	♦ La cantidad de similitudes entre la sociedad alemana y japonesa ha sido observada por muchas personas: Ambos países tienen reputación de ser ordenados y disciplinados, cosa que se refleja en espacios públicos limpios y en hogares ordenados. ♦ Ambos pueblos tienen la fama de tomar el trabajo en serio y consagrarse a él, y ninguno de los dos pueblos es conocido por su ligereza al abordar problemas, o por su sentido del humor. Su obsesión por el orden, a menudo se torna en fanatismo, tanto positivo como negativo. ♦ Larga tradición del perfeccionismo, tanto entre alemanes como entre japoneses, cuyas expresiones se distinguen por la precisión de sus productos. Estos países son reconocidos por sus máquinas herramienta y su mecánica de precisión, por sus industrias automotriz y óptica. Por otra parte, su solidaridad comunitaria tan sólida dentro de ámbito nacional, se debilita con respecto a quienes se hallen fuera del ámbito nacional.

Resumen de Fukuyama F. Fukuyama, F. *Confianza (Trust), Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996.

Cuadro 26a Países de bajo nivel de confianza y algunas sus características

Países con bajo nivel de confianza	Cultura	Estructura Industrial	Observaciones
China	♦ Cultura familiar ♦ La familia desempeña un papel mucho más preponderante.	♦ Negocios familiares ♦ La gran desconfianza ante los extraños y la preferencia por la conducción familiar que existe en las sociedades chinas, impide la corporativización de las empresas	♦ La gran diferencia entre las familias empresarias de China y Estados Unidos es, que al llegar la tercera generación, muy pocas empresas familiares chinas han logrado institucionalizarse. La empresa familiar estadounidense, incorpora con rapidez un nivel profesional, en particular después de la muerte del fundador y al llegar la tercera generación, por lo general se hayan por entero en una conducción profesional. ♦ En marcado contraste con Japón, la sociedad china no es gregaria, esta diferencia se refleja en las expresiones de Ling Yo Tang que dijo que la sociedad japonesa era como un trozo de granito, mientras que la sociedad tradicional china era como una bandeja de arena seca
Corea	♦ Cultura familiar ♦ La estructura de la familia coreana, es	♦ Negocios familiares ♦ Empresas pequeñas de un solo dueño y grandes organizaciones en red,	♦ Fuerte intervención del Estado para crear grandes empresas ♦ El Estado coreano tuvo que intervenir para crear grandes organizaciones que de otra manera no

	mucho más parecida a la china que a la japonesa. ♦ Como en el sur de China, la estructura social primaria entre la familia y el Estado se basa en el parentesco o linaje. ♦ Los linajes coreanos son más amplios que los chinos, y puede llegar a incluir cientos de miles de individuos, lo cual se refleja en los apellidos; aproximadamente el 45% de todos los coreanos llevan el apellido Kim y un 18% se apellida Park	que establecen una unidad entre entidades corporativas diversas. La red organizativa coreana se conoce con el nombre de chaebol, que concentran en forma importante la generación de la riqueza en el país. ♦ En 1984 las tres chaebol más importantes San Sung, Hyundai y Lucky Goldstar producían el 36% del PIB	hubiesen sido generadas espontáneamente por el sector privado. ♦ Si bien las grandes chaebol coreanas han sido manejadas en forma más eficiente que las grandes empresa de Francia, Italia y de países latinoamericanos, no dejan de ser producto del subsidio, del proteccionismo, de la regulación y de otros actos de intervención gubernamental. ♦ Tal como sucede en las keiretsu japonesas, las empresas afiliadas a una chaebol coreana poseen acciones unas de otras y suelen colaborar entre sí, colaboración ésta que se realiza sin cargo. Sin embargo, hay una serie de aspectos que diferencian a la chaebol coreana de la zaibatsu japonesa o de la keiretsu de la postguerra. La más importante de estas diferencias es que las redes coreanas no fueron creadas alrededor de un banco privado y de otra institución financiera ♦ La chaebol coreana, se parece entonces, más a la empresa familiar china que a la corporación japonesa kaisha. ♦ Las corporaciones coreanas, en general no ejercen un espíritu paternalista que existe en las japonesas y alemanas, con amplio sistema de beneficios sociales y protección de diversos tipos a sus colaboradores, y pareciera que en Corea existe un menor grado de interacción social, en el ámbito laboral que en Japón; uno de los hechos que avalan esta afirmación, es que mientras que los empleados coreanos al final del día, regresan directamente a sus hogares, sus colegas japoneses, terminan el trabajo y salen a beber algo con

			sus colegas.
Francia	♦ Cultura familiar	♦ Negocios familiares ♦ Poseen una cantidad de empresas privadas pequeñas o medianas que constituyen el núcleo empresarial de sus respectivas economías y una pequeña cantidad de empresas muy grandes estatales en el otro extremo de la escala, y entre ambos extremos nada.	♦ La tradición de una fuerte intervención del gobierno francés en la economía del país, en especial a favor de las empresas de gran dimensión ha continuado hasta nuestros días, y es tanto causa como consecuencia de la debilidad del sector privado francés, y de su incapacidad de crear por sus propios medios, empresas competitivas de gran escala. ♦ La tradicional debilidad en lo que se refiere a su capacidad de asociación, también ha ido cambiando: Hoy en día existe en Francia una importante cantidad de grupos voluntarios privados, que han desplegado una gran actividad en distintos lugares del tercer mundo. Pero en términos del capital social, Francia continuó pareciéndose más a Italia y Taiwán -a pesar de las enormes diferencias que existen, en otros aspectos con esos países-, que a Alemania, Japón o a los Estados Unidos
Italia	♦ Cultura familiar ♦ En ciertas regiones de Italia los lazos familiares tienden a ser más fuertes que cualquier otro tipo de lazo social, que no se base en parentesco. ♦ El poder y el	♦ Negocios familiares ♦ Durante las décadas de los setenta y ochenta, con la aparición de redes de pequeñas empresas que fabricaban todo tipo de productos desde textiles y ropa de marca hasta máquinas herramienta y robots industriales, al grado que algunos entusiastas, consideran al modelo italiano como el	♦ Se reconocen en Italia tres regiones: 1ª Italia El triángulo industrial formado por Milán, Génova y Turín en el norte. El empobrecido sur 2ª Italia que incluye las islas de Sicilia y Cerdeña; y lo que se conoce como tercera Italia ubicada entre las dos anteriores, que comprende las regiones centrales de la Emilia Romagna, Toscana, Umbría y la región de los Apeninos. ♦ Las regiones de Italia en las cuales el capital social alcanza su máximo nivel, son las áreas de Piemonte, Lombardía y Trento y en particular algunas zonas de la tercera Italia como la Toscana y la Emilia Romagna. ♦ En la tercera Italia se observa que su estructura

	número de asociaciones intermedias formadas entre el Estado y el individuo, son relativamente bajos, lo cual refleja una desconfianza generalizada para todo lo externo a la familia. ♦ En el sur prospera en el familismo amoral, a pesar de la presión ejercida por una sociedad en el límite de la subsistencia. ♦ El aislamiento y desconfianza que existen entre familias del sur se remonta a generaciones y persiste hasta	nuevo paradigma de la producción industrial que puede ser copiado por otras economías. ♦ Italia tiene mucho menor cantidad de grandes corporaciones que los países europeos comparables con ese país, en términos de PIB, como Inglaterra o Alemania, incluso países como Suecia, Holanda y Suiza, cuyo PIB constituye solo una quinta o cuarta parte del italiano ♦ La tercera Italia ocupa una especie de posición alternativa entre los dos polos representados por el norte (1ª Italia) y el sur del país (3ª Italia). Por una parte se halla imbuida de un desarrollo apoyado en la familia que en muchos aspectos es más intenso y está más desarrollado que en el sur. Esta situación, hace que la empresa familiar	industrial se encuentra principalmente compuesta por empresas familiares pequeñas. ♦ Putnam encontró una marcada escasez de comunidades cívicas en el sur de Italia, característica que se refleja mediante factores tales como la reducida cantidad de sociedades literarias, clubes deportivos de caza, prensa local, grupos musicales, sindicatos y similares. Comprobó también, que los italianos del sur eran mucho menos propensos que los del resto del país a leer periódicos, a pertenecer a un sindicato, votar y participar de cualquier otra manera en la vida política de sus comunidades. Además, la gente del sur manifestaba un grado mucho menor de confianza social y de fe en que sus conciudadanos, respetarían las leyes sociales vigentes. Putnam afirma que el catolicismo italiano influye en forma negativa sobre la actitud cívica de los individuos. ♦ El esquema de la familia como enlace, continúa manteniéndose hasta el presente. En la tercera Italia, el 50% de la población vive en familias compuestas, en comparación con el 27% del triángulo de la región del norte y solo el 20% del sur del país. ♦ Existe la práctica del "***lavoro nero***" una clase de práctica ilícita que implica la falta de pago de los impuestos y cargas sociales, la no declaración de ingresos o de ventas, y de actos similares. En muchos casos, las pequeñas empresas de la Italia central prosperan porque sus empleados no están sindicalizados, como en el caso del triángulo industrial del norte y, por lo tanto, es posible pagarles salarios menores

	nuestros días	constituya una unidad constructiva económica natural, aún con sus limitaciones de crecimiento para transformarse en grandes organizaciones.	

Resumen de Fukuyama F. Fukuyama, F. *Confianza (Trust), Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996.

Anexo B Estudios sobre cultura y personalidad del mexicano

Se efectúo una revisión completa de estudios empíricos sobre la cultura del mexicano que fueron realizados desde la década de los cincuenta y que constituyen un material muy valioso, que sin duda sentará las bases para realizar posteriores profundizaciones.

Los estudios y análisis elaborados sobre rasgos culturales de los mexicanos podemos clasificarlos en varias categorías:

a) Encuestas realizadas sobre los valores culturales en México.

b) Ensayos interpretativos o estudios analíticos basados en opiniones de sociólogos y antropólogos y en encuestas no realizadas por ellos.

c) Estudios sobre la cultura empresarial en México

A continuación se presenta el cuadro 27a, tabla resumen[17] de metodología de los estudios empíricos, así como la bibliografía consultada sobre el tema.

[17] Fuente: Alduncin E. *Los valores de los mexicanos México 1981,* con datos actualizados provenientes de ésta investigación

Cuadro 27a Tabla resumen de metodología de los estudios empíricos

Investigadores	Año de inicio/terminación	Duración de la investigación (años)	Lugares encuestados	Tamaño de la muestra	Población considerada (edad)	Objetivo y temas de estudio	Zona urbana/rural
1. Díaz, Guerrero Rogelio	1949-1952	4	DF	249	18 y más	Salud mental Personal y social, valores y premisas socioculturales	Urbana
2. Hinojosa, A	1956-1967	11	DF UNAM	1,273	Estudiantes de 1er año de medicina	Prueba proyectiva personalidad y valores	Urbana
3. Almond, G. Y Verba, S.	1959-1963	5 años	27 ciudades en el país	2,303	21 y más	Cultura cívica	Urbana
4. Díaz, Guerrero Rogelio	1964-1967	4 años	D.F. Monterrey, Texas	1,814	Estudiantes de preparatoria	Patrones culturales México- EUA y la difusión de valores a través de su frontera	Urbana
5. Kahl, A.J.	1963-1968	7 años	D.F. e Hidalgo	1,740	25 a 49 años	Valores y modernidad	Urbana
6. Fromm, Erich. y Maccoby, M. Eagen R.	1966-1972	7 años	Jalapa Ver	1,958	21 y más	Política y privilegio	Urbana
7. Díaz, Guerrero Rogelio Wayne, H. Holtzman Swartz, D. John	1962-1975	14 años	D.F. y Austin Texas	600	6 a 17	Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos	Urbana
8. Segovia, R.	1969-1975	7 años	Jalisco, Nuevo León, Tabasco, Oaxaca y D.F.	3,584	10 a 15	Politización del niño mexicano	Urbana Rural
9. Coleman, K. M.	1969-1972	4 años	Z.M. ciudad de México	408	18 y más	Política electoral	Urbana
10. Cornelius, A. M.	1970-1975	6 años	Z.M. ciudad de México	1,809	18 a 65 años	Marginación	Urbana

11. Artenrton, F. C.	1971-1974	4 años	Michoacán	440	18 y más	Símbolos políticos, y modernización	Urbana
12. Coleman, K.M. Davis, C.L.	1973-1976	4 años	Z.M. ciudad de México	360	18 y más	Cultura cívica	Urbana
13. Montaño, J.	1973-1976	4 años	México y Monterrey			Marginados y su relación con el gobierno	Urbana
14. Cornelius, A. M.	1976-1981	6 años	Jalisco	1,000	17 a 65 años	Tenencia de la tierra, servicios, Gobierno y migración	Rural
15. Salinas de Gortari C.	1979-1982	4 años	Puebla y Tlaxcala	277	18 y más	Liderazgo, organización social, efectos políticos del gasto público	Rural
16. Alduncin, A. E.	1981-1984	4 años	18 ciudades del país y 4 ciudades en Texas EUA	3,543	15 y más	Valores del mexicano, de la tradición a la modernidad, marginados y no marginados	Urbana/rural
17. Alduncin A. E.	1981-1984	4 años	18 ciudades del país y 4 ciudades en Texas EUA	3,543	15 y más	Valores del mexicano, de la tradición a la modernidad, marginados y no marginados	Urbana/rural
18. Charaudeau, P.	1992	1 año	París y México D.F.	345	18 y más	Diferencias Culturales	Urbana
19. Alduncin, A. E.	1993	2 años	18 ciudades del país		15 y más	Valores del mexicano, de la tradición a la modernidad, marginados y no	Urbana/rural

						marginados	
20. Szalay, B. Lorand Díaz Guerrero R.	1993	1 año	Washington y México D.F.	200	Estudiantes Universitarios de	Comparación de pensamientos y significados	Urbana
21. Beltran, U. Castaños F. Flores J.I., Meyenberg Y.	1994-1997	3 años	94 municipios de México	3,416	18 y más	Los mexicanos en los noventa, actitudes y valores	Urbana
22. Alduncin, A. E.	1995		D.F.		18 y más	Macrotendencias y escenarios valorales	Urbana
23. Alduncin A. E.	1996				18 y más	Cultura de la legalidad	Urbana
24. Gutiérrez, V.	1997-1998	1 año	D.F.	300	18 y más	Valores de los mexicanos	Urbana
25. Inglehart, R. Basañez, M.	1981, 1990, 1996/7, 2000	21 años	155 puntos en 74 ciudades de más de 15,000 habitantes.	1,837 (1981) 1,531 (1990) 1,511 (96/7) 1,535 (2000)	18 y más	Encuesta Mundial de valores	Urbana
26. House, Robert Wharton, Universidad de Pensilvania	1993-1998	5 años	64 países incluyendo 10 de América Latina (AL)	16,000 gerentes (1,400 AL) 260 México	Gerentes 18 y más	Valores y Liderazgo	Urbana

Bibliografía

Estudios empíricos sobre cultura y valores de los mexicanos:

1. Alduncin E. *Cultura de la legalidad*, Este País, 66 (23), Septiembre de 1996.

2. Alduncin E. *Los Valores de los Mexicanos,* DF, México, Fomento Cultural Banamex -, (muestra 1981-1984 para 3,543 habitantes en 15 ciudades). agosto 1980.

3. Alduncin E. *Los Valores de los Mexicanos,* DF., México, Fomento Cultural Banamex - Alduncin y Asociados agosto 1986.

4. Alduncin E. *Los Valores de los Mexicanos,* DF, México, Fomento Cultural Banamex - Alduncin y Asociados agosto 1993.

5. Alduncin, E. "Macrotendencias y escenarios valorales para las primeras tres décadas del siglo XXI", Millán A. Julio y Concheiro A. *México 2030 Nuevo siglo nuevo país*. DF, México, Fondo de Cultura Económica, 2000 págs. 527-623.

6. Beltrán, U. Castaños F. Flores J.I., Meyenberg Y. *Los mexicanos de los noventa*, D.F., México, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México, 1997.

7. Charaudeu, P. *Miradas Cruzadas: Percepciones interculturales entre México y Francia*, DF, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1992.

8. De Maria y Campos, Mauricio y Sánchez G. *¿Estamos Unidos Mexicanos?*, *Los límites de la cohesión social en México*, DF, México, Informe de la sección mexicana del Club de Roma, Planeta, 2001.

9. Dávilla, Anabella y Martínez Nora. *Cultura en Organizaciones Latinas*, D.F., México, ITESM, Editorial Siglo XXI, 1999

10. Díaz Guerrero, R. Szalay B. Lorand, *El mundo subjetivo de los mexicanos y norteamericanos*, DF, México, Editorial Trillas 1993.

11. Díaz Guerrero, Rogelio. *Psicología del Mexicano*, DF, México, Editorial Trillas México 1967.

12. Díaz Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003

13. Gutiérrez, V. José. *El otro yo del Mexicano*, DF, México, Océano, 1998. (Encuesta para 300 personas adultas pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio y popular).

14. Holtzman H. Wayne, Díaz Guerrero, R. et al. *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos*, México DF, Trillas 1975.

15. Inglehart Ronald, Basañez Miguel, Nevitte Neil. Convergencia en Norteamérica: comercio, política y cultura, D.F., México, Siglo XXI, 1994.

16. Inglehart Ronald. *Encuesta Mundial de valores*, 1981, 1990, 1996/7, 2000, Reforma Mayo de 2000. (Encuesta nacional representativa de personas de 18 años o más, realizada entre el 14 de enero y 7 de febrero del 2000. Se entrevistó de manera personal y en domicilio a 1,535 personas en 155 puntos del país, que corresponde a 74 ciudades de más de 15,000 habitantes. Las encuestas de 1981, 1990, y 1996/7 tienen un tamaño de muestra de 1,837; 1,531 y 1,511 respectivamente.

17. Zavala, Ivan. *Diferencias culturales en América del Norte*, DF, México, Miguel Ángel Porrúa, 2001

Cultura empresarial

18. De Kras, S. Eva. *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*, DF, México, Editorial Iberoamericana, 1990.
19. De Rossi, Flavio. *El empresario mexicano* Instituto de Investigaciones Sociales, D.F., México, UNAM, Editorial Siglo XXI, México 1977

20. Peiro, R. Isabel. *Las empresas integradoras en México*, D.F., México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México 1997

21. Cifuentes, Llano Carlos. *El Nuevo Empresario en México*. D.F., México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1994

Cultura mexicana (ensayos interpretativos)

22. Ramos, Samuel. *El perfil del Hombre y la cultura en México*, DF, México, Austral, 1934.

23. Zea, Leopoldo. *Conciencia y posibilidad del mexicano, Occidente y la conciencia de México. Dos Ensayos sobre México* y lo mexicano, D.F., México, Editorial Porrúa, 1982

24. Ramírez, Santiago. *El Mexicano Psicología de sus motivaciones*, D.F., México. Grijalbo 1977

25. Basave, Fernández Agustín. *Vocación y estilo de México: Fundamento de la mexicanidad*, DF, México, Limusa Noriega1989

26. Bonfil, Batalla G. *Pensar Nuestra Cultura*, D.F., México, Alianza Editorial, 1991

27. Reyes Heroles F. *Memorial del Mañana*; D.F., México, Editorial Taurus, 1999.

28. Peiro, Ruedo Isabel, *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas en México, Chile, Argentina, Brasil Italia y España*, D.F., México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Editorial Miguel Angel Porrúa, 1999.

29. Adler, Lomnitz Larissa. *Redes Sociales, Cultura y Poder: Ensayos de antropología latinoamericana*, D.F., México, Editorial Porrúa, 1994.

30. Bartra, Roger. *Anatomía del Mexicano*, D.F., México, Plaza Janés Editores, 2002

Bibliografía de la tesis

Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*, University of Pennsylvania, Nueva York NY, John Wiley & Sons, Inc. 1972.

Ajzen, I. and Fishbein. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall, 1980.

Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos* DF, México, Fomento Cultural Banamex, 1981.

Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fomento Cultural Banamex, 1993.

Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fomento Cultural Banamex, 1987.

Alduncin, E. *Los Valores de los Mexicanos*, DF, México, Fomento Cultural Banamex, 1986.

Anderson, H. H. y Anderson, G.L., "Cultural Reaction to Conflict: A Study of adolescent children in four countries: Germany, England, Mexico and United States" *Journal of Social Pscicology*, 50, 1959.

Anónimo. "Networked Corporation, Information Technology Annual Report", Business Week, 26 de junio de 1995.

ASEM, *The role of SME, asian and european experiences,* Consorzio Ferrara Ricerche, Faculty of Economics, University of Ferrara, 1998.

Auping, Birch Juan. *Dios, la suerte y la libertad humana*, DF, México, Promexa DF, 1996.

Axel. Road Robert. *The evolution of cooperation*, Nueva York, NY, Basic Books, 1984.

Baldoni, Gianluca. *Small-Firm Consortia in Italy: An Instrument for Economic Development,* UNIDOProject/GLO/95/144, 1988.

Basave, Fernández Agustín. *Vocación y Estilo de México, Fundamentos de la Mexicanidad*, DF, México, Limusa Noriega, 1989.

Beltrán, U. Castaños et. al. *Los mexicanos de los noventa*, D.F., México, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México, 1997.

Best, Michael. *The New Competition: Institutions of Industrial Reestructuring*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1990.

Bianchi, P. y Miller M. L. *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*, United Nations Industrial Development Organization UNIDO, March 1997.

Blanck, J.S. "Locus of control, social support, stress, and adjustment in international transfer". *Asia Pacific Journal of Management*, April 1990.

Bonk, Eugene. *The information revolution and its impact on SME strategy: The Asia Pacific Economic Cooperative forum as a Model,* vol. 34, Iss1, 1996.

Borja, Tamayo, A. *Para evaluar al TLCAN*, DF, México, Miguel Ángel Porrúa, Enero 2001.

Brake, Terence y Medina Walker D. *Doing Business Internationally: The guide to cross-cultural success*, Nueva York, NY, Editorial Irwin, 1995.

Brown, E. James, Hendry C. *Industrial Districts and Supply Chains as Vehicles for Managerial and Organizational Learning*, Int. Studies Of Management, vol. 27, No. 4, invierno de 1997-98, págs. 127 a 157.

Bruce, Shaw Robert. *Trust in Balance, Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern,* San Francisco, Jossey-Bass Publishers,1997.

Burt, Ronald S., "¿When is a corporate culture a Competitive Asset?" *Financial Times,* otoño de 1999.

Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. y *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Nueva York. NY, Addison Wesley Longman, 1999.

Castells, Manuel, *La Era de la Información, Economía, sociedad y cultura al fin del milenio,* Vol. III, DF, México, Siglo XXI, 1999.

Cebrián, Juan Luis. *La red: Cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación*. Madrid, España, Taurus, 1998.

Ceglie, Giovanna. *Cluster and Network Development Project In Developing Countries*: Lessons Learned Through the UNIDO Experience, (Organizaciones de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial), documento de debate 1, Viena, Austria, 1998.

Coase, R.H. "La Naturaleza de la Empresa", 1937, de Williamson, Oliver y Sidney Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

Corona, Leonel. *Pequeña y mediana empresa, del diagnóstico a las políticas*, DF, México, UNAM, 1997.

De la Garza, Toledo Enrique. *Modelos de Industrialización en México,* México DF. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 1998.

Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Menlo Park, California, Addison Wesley, 1982.

Díaz Guerrero, R. *Bajo las Garras de la Cultura*, DF, México, Trillas, 2003.

Díaz Guerrero, Rogelio, *Estudios de Psicología del Mexicano*, DF, México, Trillas, 1967.

Díaz Guerrero, Rogelio. *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos,* DF, México, Editorial Trillas, 1993.

Dini, Marco. *Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas*. La experiencia chilena, en "Redes y Regiones: Una Nueva Configuración", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 1996.

Ellis, R. A., y Taylor, M.S. "Role of self-esteem within the job search process". *Journal of Applied Psychology,* 1983, 68, 632-640.

Elster, Jon. *Tuercas y Tornillos: Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales,* Gedisa, Barcelona, España, 1996.

Elster, Jon. *El Cemento de la Sociedad: Paradojas de orden social*, Gedisa, Barcelona, España, 1997.

Elster, Jon. *Egonomics, Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones,* Gedisa, Barcelona, España, 1997.

Franke, Hofstede y Bond, "Cultural Roots of Economic Performance: A research Note", *Strategic Management Journal*, V-12, 165-173, 1991.

Fukuyama, Francis. *Confianza (Trust): Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Madrid, España, Atlántida, 1996.

Fukuyama, Francis. *La gran Ruptura: La naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Atlántida, Madrid, España, 2000.

Gharajedaghi, Jamshid. *System Thinking: Managing Chaos and Complexity, A Platform for designing Business Architecture*, Woburn, Ma, Butterworth-Heinemann, 1999.

Gibson, Rowan. *Repensando el Futuro*, DF, México, Norma, 1998.

Gadarrama, Olivera Rocio. *Cultura y Trabajo En México, Estereotipos, prácticas y representaciones.* DF, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 1998,

Gutiérrez, V. José. *El otro yo del Mexicano*, DF, México Océano, 1998.

Harris, Philip R. y Moran, Robert t. *Managing Cultural Differences, Leadership Strategies for a New World of Business*, Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1996

Hellriegel, Slocum y Woodman, *Organizational Behaviour*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, octava edición, 1998.

Hirschman, Albert O. *El avance en colectividad: Experimentos populares en América Latina,* DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1986.

Hofstede, G. *"Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics*, American Management Associations, Summer 1980, 5 (1) 42-63.

Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: software of the mind*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1997.

Hogan, R.T. "Personality and personality measurement", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2d Ed, vol. 2. Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press, 1991.

Holtzman, Wayne H. y Díaz Guerrero, Rogelio, *Desarrollo de la personalidad en dos culturas México y Estados Unidos,* DF, México, Trillas, 1975.

House, Robert J. *Cultural Influences on Leadership and Organizations*: Project Globe en <Http://www.ucalgary.ca.

Humphrey, John y Hubert, Schmitz *Principles for promoting cluster and networks of SMEs*, ONUDI (Organizaciones de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial), documento de debate 1, Viena, Austria, 1996.

Huntington P. Samuel. *El Choque de las Civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial,* DF, México, Paidós, 1996.

Huntington, S. P. y Harrison, L.E. *La Cultura es lo que Importa: Como los valores dan forma al progreso humano.* Buenos Aires, Argentina, Planeta, 2001

Inglehart, Ronald, Basáñez Miguel, Nevitte Neil. Convergencia en Norteamérica: comercio, política y cultura, DF, México, Siglo XXI Editores, 1994.

Inglehart, Ronald, *Encuesta Mundial de Valores*, 1981, 1990, 1996/7, 2000, Reforma, mayo de 2000.

Instituto Alemán, *Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México*, D.F., Reporte de discusión. DF, México febrero de 1998.

JICA, *"La pequeña y mediana empresa: sus leyes en Japón"*, DF, México, Investiga, Automatiza y Diseña S.A. de CV. 1996.

Kliksberg, B. y Tomassini L. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, Argentina, Fondo de Cultura Económica, 2000.

Kotler, Philip. *El marketing de las Naciones: Una aproximación estratégica a la creación de riqueza nacional*, Barcelona, España, Paidós, 1998.

Kotter, John P. y Heskett James I. *Cultura de la Empresa y Rentabilidad*, Madrid, España, Díaz de Santos, 1995.

Krackhardt, D. y Hanson. *Informal Networks the Company Behind the Chart*, Harvard Business Review, julio-agosto de 1993.

Kreitner, R. y Kinicki, A. *Organizational Behaviour*, Homewood, Illinois, Irwin, 1995.

Levin, K. Sergio. *Total Quality Culture Management in Mexican Service Sector*, Dissertation Submitted to the Faculty of Graduates Studies in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Cd. De México, February 1997.

Levitsky, Jacob, *Support Systems for SMEs, en Developing Countries*, a Review ONUDI (Organizaciones de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Industrial), documento de debate 1, Viena, Austria, núm. 2, 1996.

Liedo Fernández Teresa. M. *En Estudio Exploratorio sobre la Administración de Recursos Humanos en Empresas Mexicanas Grandes*, Tesis para obtener el Grado Doctoral en Administración, Febrero 2001.

Luhmann, Niklas. *Confianza,* Barcelona, España, Anthropos, 1996.

Márquez, Pérez Pedro G. *From the End of a Revolution to the Beginning of an Evolution; An Interpretative Investigation on the Mexican Oil Culture.* Dissertation Submitted to the Faculty of Graduates Studies in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Management and Department of Political Science, Calgary Alberta, September, 2001.

Millán A., Julio y Concheiro, Alonso. *México 2030 Nuevo siglo nuevo país*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 2000.

Mintzberg Henry, Brian Quinn James. *El Proceso Estratégico: Conceptos, textos y Casos*, DF, México, Prentice Hall, 1997.

Mirow, Rudolf K. *La Dictadura de los Cárteles: Una anatomía del subdesarrollo*, DF, México, Siglo XXI, 1982.

Montoya M., Alejandro. *Formas de innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas,* DF, México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, núm. 12, Nacional Financiera, septiembre de 2000.

Nadvi, Khalid. *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*, Organización de Naciones Unidas, 1995.

North, C. Douglass. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, Colección Economía Contemporánea, 1993.

O'Reilly, Charles III."Organizational Cultura", *de* Dorf Richard. *The Technology Management Handbook*, Nueva York, NY, IEEE 1999, pág. 7.76-7.80.

OCDE, *Boosting innovation the clusters approach, Proceedings of two workshops on Cluster Analysis and Cluster Based Policy*, 1999.

OCDE, *Redes de empresas y desarrollo local*, DF, México, SEDESOL, 1999.

OECD, *Information Networks and New Technologies*, Organization For Economic Cooperation and Development, 1997.

OECD, *The Information Technology Outlook*, 1997, Organization For Economic Cooperation and Development, 1997.

Olson, Mancur. *La Lógica de la Acción Colectiva: Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, DF, México, Noriega, 1992.

Ouchi W. *Teoría Z* , DF, México Fondo Educativo Interamericano, 1982.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper & Row 1981.

Porter, Michael. *Agrupamientos Industriales y Desarrollo Económico*, Presentación en Chihuahua Siglo XXI, noviembre de 1997.

Porter, Michael. *Ser Competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*, Madrid España, Ediciones Deusto S.A., 1999.

Porter, Michael. *The Competitive Advantage of Nations,* Nueva York. NY, Free Press, Macmillan, 1990.

Prahalad, G. y Hamel, C.K. *Compitiendo por el Futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, DF, México, Editorial Ariel, 1996.

Pritchett, P. *New Work Habits For a Radically Changing World: 13 Ground rules for job success in the information age,* Dallas, Texas, Pritchett& Associates, 1994.

Pyke, Frank. *Programmes to Integrate Large Firms into Local Economics*, documento de debate, noviembre de 1996.

Quinn, Brian James. *Intelligent Enterprise, A Knowledge and Service Based Paradigm or Indstry,* Nueva York NY, The Free Press, 1992.

Rabellotti, Roberta. *¿Is there an industrial disctrict model?: Footwear disctrcts in Italy, and México compared,* World Development, Vol.23, No.1, January 1995.

Rabellotti, Roberta. *Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation, Bonanza or Collective Efficiency*, IDS, Working Paper 71, July 1998, <http://www.ids.ac.uk/ids/publicat

Ramos, Samuel. *El Perfil del Hombre y la Cultura en México*, México DF. Austral, 1934.

Reyes, Heroles Federico. *Memorial del Mañana*, DF, México, Taurus, 1999.

Robbins, Sthephen. *Comportamiento Organizacional*, DF, México, Prentice Hall 1998.

Rosen, R. *Éxito Global y Estrategia Local: El conocimiento de las culturas nacionales como clave del liderazgol*, Buenos Aires, Argentina, Vergara, 2000.

Rueda, Peiro Isabel. Empresas Integradoras, DF, México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Editorial Porrúa, 1996.

Sartori, Giovanni. *La Sociedad Multiétnica: Pluralismo, multiculturalismo y extranjeros*, Madrid, Taurus. 2001.

Schettino, Macario. *Para reconstruir México*, DF, México, Océano, 1996.

Schettino, Macario. *Paisajes del "Nuevo Régimen": ¿Revivir el pasado o reinventar el futuro?*, DF, México, Océano, 2002.

Schumann, Paul y Prestwood, Donna C.L. et al. *INNOVATE, Straight Path to Quality Customer Delight and Competitive Advantage*, Nueva York, NY, Mc Graw Hill, 1995.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, *Bases de la Consulta Nacional de la Estrategia PyME 2001-2006*, febrero de 2001.

Shumpeter, J. A. *Teoría del Desenvolvimiento Económico,* DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1978.

Trice, M. H. y Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations*, Englewood, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1993.

Trompenaars, Fons. Riding *the Wave of Culture: Understanding Cultural Differences in Business*, Nueva York, NY, McGraw Hill, 1993.

Tomlinson, John. *Globalización y Cultura*, DF, México, Oxford University Press, 2001.

UNCTAD, *Technological Dynamism in Industrial Districts: an Alternative Approach to Industrialization in Developing Countries,* Naciones Unidas: Nueva York, 1995.

Vangstrup, Ulrik. *¿Collective Efficiency or Efficient Individuals? Assessment of a Theory for local Industrial Development and the Case of Regional Industrial Clusters in Mexico*. Dissertation Submitted to the Faculty of Graduates Studies in Partial Fulfilment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Roskilde, Dinamarca, 1999.

Williamson, Oliver y Sidney, Winter G. *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*, DF, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

Zamora, Equihua. "El dilema de la asociación de la empresa media" de *Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y medianas empresas: México, Chile, Argentina Brasil, Italia y España,* págs. 39 a 42, DF, México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 1999.