

LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CALZADO MEXICANA - EL CASO DE LA MANUFACTURERA DE CALZADO VOGATTI

Ricardo ORTIZ AYALA

Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Michael DEMMLER

Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Soraya LOZANO MAGAÑA

Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Alejandra URBIOLA SOLÍS

Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

RESUMEN:

El objetivo del presente estudio es describir los aspectos culturales que caracterizan a una empresa mexicana manufacturera de calzado, basado en el modelo cultural de Geert Hofstede que considera que 6 dimensiones diferentes permiten describir las tendencias culturales de una organización en cualquier país. Para recolectar la información de los miembros de la organización, se utilizó un cuestionario construido con base en la escala Likert, que se procesó con los programas para análisis de datos SPSS y MS Excel. El presente estudio descriptivo aporta a la actualización de las características de la cultura mexicana y muestra resultados parcialmente divergentes para el objeto de estudio en comparación a los resultados del modelo Hofstede para la cultura mexicana.

Palabras Claves: Cultura, Cultura empresarial, Dimensiones culturales, Modelo de Hofstede, Manufacturera de calzado

1 INTRODUCCIÓN

No está a discusión el impacto que las personas ejercen en la organización, dado que ésta debe su desempeño a la interacción de los individuos que la conforman, ellos insertados en un ambiente existente, han de atenerse no sólo a la normativa formal, sino a la dinámica socio-relacional como parte de su integración.

Los objetivos que han de conducir a la empresa a un mayor éxito, no se lograrán automáticamente una vez que se definen, sino que precisan de involucramientos de cada área y persona, ¿qué gestiones puede realizar la dirección para encaminar a su personal de una mejor manera? Sin duda hay variables cualitativas y cuantitativas de influencia, una de éstas es la cultura en la organización, susceptible de calificarse y medirse hasta cierto punto, generadora de todas las relaciones que afectan el desempeño organizacional. Caracterizar “el motor” que mueve una entidad, es decir los valores, las percepciones, los comportamientos que hacen que no sólo funcione, sino que determinan su existencia, proporcionarán un esquema que permitirá identificar

fortalezas y oportunidades de mejoramiento, lo cual significa proveer también de un plano de actuación y para la formulación de estrategias adecuadas.

El modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede es una de las teorías más importantes e establecidas que existe en la caracterización y el análisis de las tendencias culturales de organizaciones y sociedades. El presente estudio descriptivo tiene como objetivo la descripción de los aspectos culturales que caracterizan a la empresa mexicana manufacturera de calzado Vogatti, basado en el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede.

El estudio de caso aplica un cuestionario a los 79 trabajadores de la empresa con los siguientes resultados principales: En comparación con Hofstede el presente estudio puede confirmar las mismas tendencias en las dimensiones distancia a poder, aversión al incertidumbre e indulgencia-contención, es decir los dos estudios llegan al resultado que México es más una sociedad con distancia a poder, aversión a la incertidumbre e indulgencia. En las dimensiones individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y orientación a largo-corto plazo los resultados para el grupo de trabajadores de la empresa Vogatti son contrarios a los resultados de Hofstede para la cultura mexicana. Cuando el presente estudio caracteriza a los trabajadores de Vogatti equilibrados en la dimensión de individualismo-colectivismo, con valores femeninos y orientación a largo plazo, Hofstede describe la cultura mexicana como colectivista, masculina y con orientación a corto plazo.

El presente artículo cuenta con 5 capítulos. Después de la introducción el siguiente marco teórico ilustra conocimientos básicos sobre cultura y la teoría de Hofstede. El capítulo 3, metodología, presenta el diseño de la investigación y el objeto de estudio. Capítulo 4 muestra, interpreta y discute los resultados obtenidos de los cuestionarios. El artículo termina con las conclusiones.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Cultura y cultura empresarial

Cultura es el “patrón de comportamiento auto sostenible que determina cómo se hacen las cosas” (Katzenbach, Oelschlegel y Thomas, 2016). La caracterización que las dimensiones destacan para la cultura en la organización, gráficamente se puede resumir o representar con la siguiente Figura 1 (Sagepub, 2011):

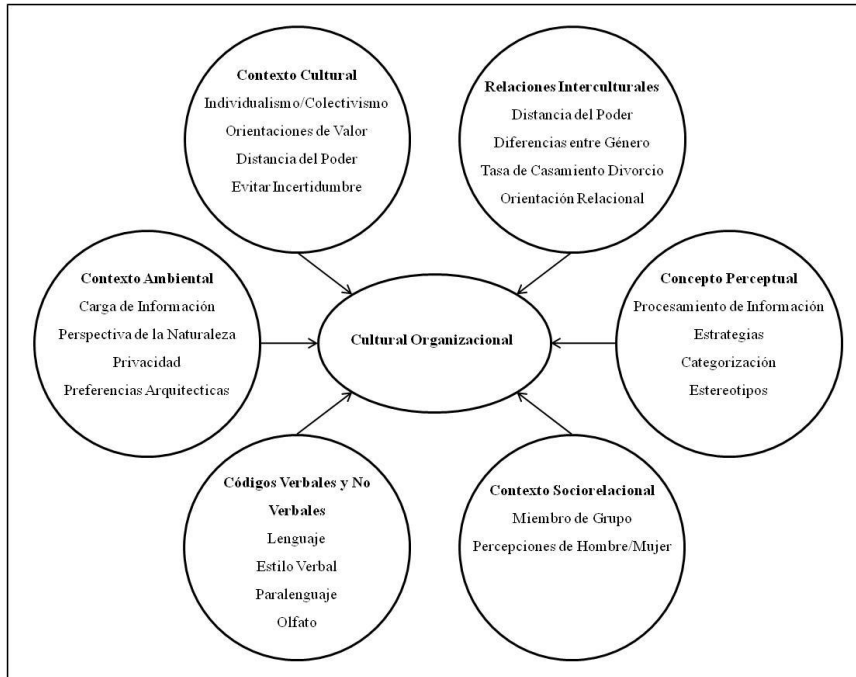


Figura 1: Dimensiones de la cultura organizacional.

Fuente: Sagepub (2011).

EL CONTEXTO CULTURAL

A menudo como parte de los desafíos de la cultura en una organización, la empresa se enfrenta a un tanto definido por la cultura particular de la región y del país, así como a los eventos propios de la sinergia social, aunado a otro tanto derivado de la integración y desarrollo internacional.

EL CONTEXTO AMBIENTAL

La vivencia de la organización en cuanto a la naturaleza, el ambiente físico de trabajo y el mercado, también juegan un papel de importancia en cuanto a la manera de desarrollar las actividades laborales, de establecer relaciones, se trata de la influencia en la “ergonomía” laboral derivada del ambiente.

CONTEXTO PERCEPTUAL

Se refiere a cómo la organización procesa la información, la categorización y estereotipos según lugares, culturas y ambientes.

CONTEXTO SOCIORELACIONAL

La pertenencia a grupos primarios y otros, así como los motivadores, cohesión de las relaciones y otros elementos, fijarán las percepciones, el compromiso y la manera de actuar por independencia o subordinación, llámese individualismo vs colectivismo.

CÓDIGOS VERBALES Y NO VERBALES

Aun cuando se hable el mismo idioma o lenguaje, mucho más se expresa con código no verbal, por lo que constituye un elemento a tomar en cuenta para la interacción y comunicación exitosa.

RELACIONES INTERCULTURALES

Las relaciones entre personas, especialmente las de género pueden variar de una cultura, creando el espacio de actuación en el mundo organizacional y de negocios, que invariablemente presentará significativas diferencias.

Es común que se hable de cambiar la cultura para mejorar la manera de trabajar, para colocarse como la mejor empresa, para lograr los objetivos, sin embargo a similitud de la personalidad o la esencia de un individuo, en su complejidad ésta no se puede simplemente desaparecer, incluso gestionarla parece ambicioso, pero sí se puede conocer para tener mejores estrategias que lleven a la participación e involucramiento de las personas en la organización.

Todos esta caracterización de la cultura, parte del contexto en el que se desarrolla la empresa, ya que crea un sistema dinámico de intangibles susceptibles de aprender una vez que el individuo se ve inmerso desde su primer contacto (Tapia, 2010).

Debido a que se busca conocer los aspectos característicos de la cultura se han desarrollado extensos estudios que han llegado a la propuesta de diversos modelos de dimensiones culturales:

Por ejemplo Kluckhohn y Strodtbeck (1961) definen las siguientes 6 dimensiones de una cultura: relaciones con el entorno, orientación temporal, naturaleza de la gente, orientación a la actividad, concepción del espacio y asignación de responsabilidades. Trompenaars y Hampden-Turner (1997) diferencian entre las 7 dimensiones universalismo vs. particularismo, individualismo vs. comunitarismo, neutralidad vs. afectividad, especificidad vs. difusión, logro vs. atribución, orientación interna vs. externa, percepción de tiempo secuencial vs. sincrónica. Las 6 dimensiones culturales de Hofstede son el modelo cultural más establecida y usada. Por lo tanto, ese modelo es la base teórica del presente estudio y se presenta en el siguiente subcapítulo.

2.2 Modelo de hofstede

El científico holandés Geert Hofstede analizó en su estudio original (Hofstede, 1980) datos de la empresa multinacional IBM cuales fueron recolectados entre 1967 a 1973 aplicando cuestionarios a los empleados de las diferentes subsidiarias de la empresa en diferentes países. Con esos datos Hofstede caracterizó culturalmente los 40 países más grandes del mundo. Hasta hoy replicaciones del estudio de Hofstede (por ejemplo Hofstede, 2001) y otros científicos (por ejemplo Fernandez et al., 1997; Minkov y Hofstede, 2014) ampliaron la cantidad de países a 76 (Hofstede, 2017a). El modelo de Hofstede se ha convertido en una herramienta para evaluar el marco de naciones y culturas y consta de dimensiones que ayudan a identificar la caracterización y la comunicación intercultural.

DISTANCIA AL PODER

Hecho: Existe inequidad de los individuos (Clearly Cultural, 2017). Esto es porque todos somos distintos, unos más fuertes que otros, más inteligentes, más hábiles, más grandes, con más estatus, respeto, riqueza, etc., y eso marca las diferencias de posicionamiento en un grupo social. La dimensión distancia al poder está directamente relacionada a este problema básico en la sociedad, desde la existencia humana y es definida según la percepción de quienes se encuentran en la parte inferior de la estructura, ¿Cómo los miembros de la sociedad, de una institución u organismo la aceptan? es decir ¿qué tan cómodos se sienten quienes sufren mayormente las diferencias en cuanto a equidad? (Hofstede, 1991). Estudios destacan que en México las personas esperan que se les diga qué hacer, tienen la guía de un individuo que ocupa mayor jerarquía, en términos generales cada quién ocupa el lugar que les corresponde sin cuestionamientos. Organizacionalmente algunos hallazgos en este elemento (Ghemawat y Reiche, 2011), en cuanto a la distancia al poder muestran que la cultura en Malasia se caracteriza por manifestar respeto a sus superiores y aceptar las diferencias de estatus jerárquico, ya que esto es común en el rol de la familia y hasta en la sociedad, dependiendo de la edad y clase social, sin que ello signifique que no haya trato digno. A diferencia de lo anterior, que es alta distancia al poder, menos distancia al poder en países como Dinamarca, representa baja tolerancia a la aceptación de diferencias en rangos y participación activa en la toma de decisiones. Para aquellas organizaciones caracterizadas por “alta” distancia al poder, es común que los interlocutores en los negocios, sean del mismo rango, ya que el estatus tiene gran importancia. En países donde la distancia al poder es muy corta, pese a la autoridad existente, según la apreciación del individuo, participación democrática y no hay propiamente algo que signifique subyugación en mayor grado (Quiroz y otros Valtierra, 2010).

INDIVIDUALISMO – COLECTIVISMO

Partiendo de la definición de que los grupos primarios constituyen un conjunto de personas con relaciones sociales e interacciones estrechas y perdurables (Gilbert, 1997), nos acercamos a los conceptos de individualismo y colectivismo, el primero caracterizado por priorizar los objetivos de la persona sobre los grupales y el segundo subordinando lo grupal a lo individual como un deber social, lo cual es signo de mayor dependencia y cohesión, del poder del grupo sobre la persona. Con esto se puede identificar la interdependencia, la pertenencia y la lealtad, por ejemplo en una cultura como la de Venezuela hay menos tendencia al individualismo, mientras que en Inglaterra se centran en la importancia de la independencia, autonomía, privacidad y los derechos del individuo, además del reconocimiento y logro personal. La cohesión con un grupo determinado es sobre todo de tintes psicológicos, la aseveración del Yo y del Nosotros.

El primer grupo de contacto de un individuo es la familia, aún la estructura de ésta difiere sociedad a sociedad, no se escoge, es donde nació y creció, por eso se considera la pertenencia por nacimiento. Las familias colectivistas dan gran peso a mantener la armonía, una forma de hacerlo es decir NO de manera cortés, sin que sea directa pues se interpreta como agresiva, mientras que en una individualista se buscará que los miembros expresen su opinión y la verdad, el

conflicto es normal ya que se piensa que conduce a la retroalimentación y aprendizaje.

Es común que en la escuela los comportamientos anteriores se refuercen, los alumnos pueden ser participativos y dar opiniones o bien lo contrario, curiosamente los diplomas o certificados en una sociedad individualista dará la sensación de logro y en la colectivista es la adición de un estatus que el grupo de pertenencia ha de darle.

El individualismo en el lugar de trabajo implica buscar sus intereses, una persona normal con necesidades económicas, psicológicas y sociales, pero con la fuerte convicción de sus metas personales, el colectivismo por otro lado, lleva al empleado a actuar como parte de un grupo, e incluso la relación con el jefe se ve en términos morales y paternalistas que generan lealtad. En este punto, el polo individualista destacará con las preguntas relacionadas al tiempo personal, la libertad y los desafíos de crecimiento; mientras que el polo colectivista se relacionará con lo opuesto, es decir tener oportunidades de capacitación, ergonomía y aprovechamiento de habilidades.

MASCULINIDAD – FEMINIDAD

La tendencia de la organización hacia el lado masculino o femenino, muchas veces programa desde la niñez, debido a la educación y ejemplo recibidos, invariablemente se desprende de la preferencia del comportamiento en base a valores cargados a la masculinidad o feminidad:

Valores culturales femeninos. Cuidado de los débiles, permisión, preocuparse por otros, calidad de vida, complementariedad de los sexos, armonía, importancia de relaciones personales. Este rol en el trabajo significará tratar de llevar una buena relación con los superiores, tener un sentido de cooperación con los demás, acceder a algo mejor para la familia, tener un trabajo seguro.

Valores culturales masculinos. Competitividad, logro, materialismo, diferencia de sexos, honor, decisiones individuales, asertividad, éxito. Es decir una sociedad cargada al rol masculino, da importancia al logro, a ganar más, el reconocimiento por hacer un buen trabajo, la oportunidad de acceder a un nivel más alto, tener desafíos que lleven a obtener un sentido de realización. Culturas como la japonesa tienen características masculinas, a diferencia de Suiza que tiende más al equilibrio y evita la distinción de roles de géneros. Al exterior de la familia, el rol de un hombre es dominar y al interior de ésta, puede haber variaciones.

El hombre ha aprendido a desarrollar cuestiones del rol femenino y las mujeres, lo mismo, ya que cada vez las exigencias del mundo laboral y propiamente de la vida los llevan a sensibilizarse y atender los demandas que de por sí existen para ambos géneros.

AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE

Hecho: el futuro es desconocido, y no puede ser controlado. Lo anterior no impide que se pretenda ese control, y eso provoca estrés ante la incertidumbre que genera la existencia del riesgo, a su vez crea ciertas dificultades, que las culturas tratan de evitar, tal como sucede con la de Grecia, que tiende a la predictibilidad en la medida de lo posible. Las organizaciones en aras de evitar la problemática procuran determinar reglas de comportamiento, buscan la puntualidad, la precisión y hay intolerancia a ideas ortodoxas.

La evasión de la incertidumbre viene también desde la niñez, en donde lo rígido del cuidado para alejar a los infantes de cualquier peligro, no perderlos de vista, permisos hasta que hayan probado que son capaces de cuidarse, en la escuela buscan que el profesor tenga todas las respuestas. En personas que no se preocupan en gran medida por la incertidumbre, pueden aceptar que desconocen algo y es probable que desde pequeños se les haya formado con la libertad de experimentar, equivocarse, caerse y levantarse, esto indudablemente también se reforzará en la edad adulta.

Directamente relacionada con la ansiedad, la evasión de la incertidumbre se ve reflejada por los comportamientos que apoyen la reducción de la ambigüedad, estructura y organización a gran nivel, que favorezcan la predictibilidad.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO – CORTO PLAZO

Está basado en el tiempo y la inmediatez, las sociedades que piensan en términos de corto o largo plazo se caracterizan por las siguientes creencias:

Corto plazo:

- Enfoque en eventos en el presente o bien el pasado.
- Conceptos y guías universales de lo que está bien y lo que está mal.
- Tradiciones son sagradas.
- Se supone debe de sentirse orgullo por el país.
- Servir a otros es un gran valor.
- Busca de estabilidad,
- El éxito o el fracaso se puede relacionar con la suerte.
- Caracterización carencia o bajo nivel de crecimiento.
- Pensamiento analítico.

La persona que tenga la perspectiva cultural del corto plazo, en virtud de que considera más importante el presente que el futuro, valora la jerarquía actual y las obligaciones sociales inmediatas.

Largo Plazo:

- Importantes eventos se supone ocurran en el futuro.
- Una persona buena sabe adaptarse a las circunstancias.
- En consecuencia lo bueno o lo malo depende de las circunstancias.
- Las tradiciones también son adaptables a las circunstancias.
- Se puede aprender de otros países.
- La perseverancia es importante.
- El éxito o el fracaso están relacionado al esfuerzo.
- Caracterización con crecimiento y prosperidad.
- Ahorro e inversión.
- Autodisciplina.
- Importancia de aprendizaje y desarrollo de capacidades.

El individuo que tiene un enfoque con miras más al futuro, suele desarrollar más perseverancia, persistencia y es capaz de adaptarse.

INDULGENCIA - CONTENCIÓN

La indulgencia está íntimamente relacionada con la gratificación y disfrutar la vida, por lo que una sociedad caracterizada por ésta, cuenta menos restricciones y orden, además de un alto porcentaje de individuos felices, con percepción de control en sus vidas, que le dan importancia al placer, buscan emociones

positivas, alta tendencia a estar activo en deportes y de gente obesa para el caso de los países con comida.

En cuanto a la contención invariablemente se contraponen a la indulgencia porque libertad y expresarse no es prioridad, la importancia del placer es mínima, se tienen menos emociones positivas, suele haber menos gente involucrada en deportes y desde luego pese a tener suficiente comida, no hay grandes problemas de obesidad, la seguridad y control es un tema de gran importancia. Estudios revelan que hay menos personas felices.

3 METODOLOGÍA

3.1 Pregunta y objetivo de investigación

El presente estudio tiene como pregunta de investigación: ¿Qué aspectos definen la cultura en una manufacturera mexicana de calzado? Por lo tanto, el objetivo de este estudio es describir los aspectos culturales que caracterizan a una empresa mexicana manufacturera de calzado, basado en el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. El supuesto a comprobar es el siguiente: Las dimensiones culturales de Geert Hofstede en el caso de México, muestran la misma tendencia que los resultados obtenidos en la empresa manufacturera mexicana donde se aplicó el presente estudio.

3.2 Objeto de investigación – empresa manufacturera de calzado vogatti

La empresa Vogatti, se encuentra en la ciudad de León, Guanajuato. Inició operaciones en noviembre de 1999. En términos de una tradición familiar, llevan 30 años fabricando zapatos, el actual propietario es segunda generación de productores que pretende ofrecer calzado de vestir o casual que sea cómodo. Adoptó el nombre de Vogatti para darle un toque italiano a sus productos, dado que el propietario considera que Italia es líder en la producción de calzado de buen gusto. Esta empresa se caracteriza por buscar permanentemente mejoras en sus diseños.

PROCESO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio de caso aplicado a la empresa manufacturera de calzado Vogatti, el diseño es transeccional descriptivo.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se aplicaron cuestionarios al total de 79 trabajadores de la empresa Vogatti. El cuestionario construido con base en la escala Likert se compone de un total de 60 preguntas sobre cultura en general y cultura empresarial, 10 por cada una de las dimensiones culturales del modelo Hofstede. Los datos se capturaron en el programa de análisis cuantitativo SPSS, obteniéndose un resultado para el alfa de Cronbach de 0.732.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Al trabajar en gabinete, se elaboró la interpretación de los resultados estadísticos en gráficas de radar en Excel.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos que se utilizaron, fueron de tipo bibliográfico, de comunicación telefónica, internet y video.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Comparación de los resultados de la empresa vogatti con los resultados de hofstede

El presente capítulo 4 presenta los resultados y la interpretación de los resultados del cuestionario cual fue aplicado a los 79 trabajadores de la empresa manufacturera de calzado Vogatti. Primero, un análisis general muestra los datos para la totalidad de los trabajadores y la comparación con los resultados de Hofstede para la cultura mexicana. En un segundo paso, los diferentes resultados de la empresa Vogatti por género, rango de edad y nivel jerárquico son presentados.

La siguiente Figura 2 y Tabla 1 muestran los resultados globales, es decir para la totalidad de los 79 trabajadores, de la empresa Vogatti en las 6 dimensiones culturales del modelo de Geert Hofstede. La figura y la tabla usan la escala aplicada en los cuestionarios de -2 (valor mínimo posible de la dimensión) a +2 (valor máximo posible de la dimensión). Los resultados mostrados son promedios de las respuestas de los trabajadores.

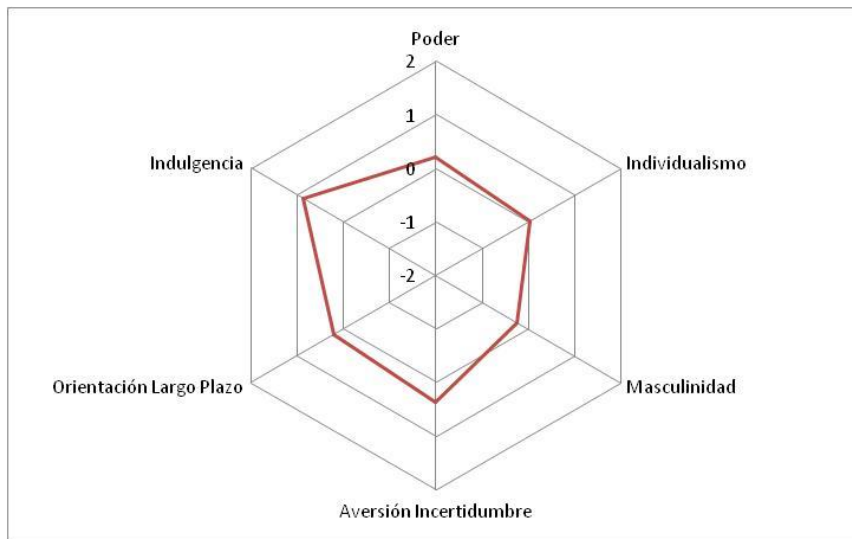


Figura 2: Dimensiones culturales en la empresa Vogatti.

Dimensión	Empresa Vogatti
Distancia a Poder	0.207594937
Individualismo-Colectivismo	0.036708861
Masculinidad-Feminidad	-0.23544304
Aversión a la Incertidumbre	0.363291139
Orientación Largo Plazo-Corto Plazo	0.207594937
Indulgencia-Contención	0.864556962

Tabla 1: Dimensiones culturales en la empresa Vogatti.

Como se puede ver en la figura y tabla, la empresa Vogatti muestra valores positivos en todas las dimensiones excepto la dimensión masculinidad-feminidad. Aquí la empresa tiene con -0.2354 un valor abajo de 0 que implica que la tendencia que mostraron los trabajadores es más hacia feminidad. Eso quiere decir, que en promedio los trabajadores de la empresa Vogatti tienen una preferencia hacia valores femeninos como el cuidado, la preservación de los demás y además prefieren el consenso y la corporación en los ámbitos de trabajo y familiar.

Con un valor de 0.8646 la dimensión indulgencia-contención es la más pronunciada. Aquí tenemos una tendencia clara hacia indulgencia que implica que en promedio los trabajadores valoran mucho el concepto de disfrutar de la vida y tienen la necesidad de un equilibrio sano entre trabajo y tiempo libre.

Las dimensiones de distancia a poder y orientación a largo plazo-corto plazo muestran un valor de 0.2076. Referente a la dimensión distancia a poder ese valor positivo caracteriza a los trabajadores de la empresa en general como grupo con más en vez de menos distancia a poder, es decir distancia entre los diferentes niveles jerárquicos que existen. Pero los resultados son divididos. Para el ámbito familiar en la relación padres – hijos se encuentra una distancia pronunciada. Sin embargo, en el ámbito del trabajo los trabajadores no muestran mucha distancia a poder. De acuerdo con eso por ejemplo respondieron en promedio que si es posible de cuestionar / criticar a su superior y si buscan el contacto frecuente con su superior. El valor 0.2076 en la dimensión orientación a largo-corto plazo significa que el grupo de trabajadores de la empresa Vogatti es más orientado a largo plazo. Eso es debido por ejemplo a su voluntad y deseo muy pronunciados de ahorrar para su pensión u otros gastos futuros y su aversión al crédito. Pero los trabajadores también muestran pocas características de una orientación a corto plazo porque expresaron en los cuestionarios su respeto frente a tradiciones y héroes del pasado. Por lo tanto, el valor en la dimensión orientación a largo plazo-corto plazo es solamente 0.2076 y no más alto.

La dimensión aversión a la incertidumbre tiene un valor de 0.3633 y muestra así que los encuestados si sienten en promedio una aversión a la incertidumbre. Los resultados del cuestionario demuestran que el grupo de trabajadores en general no se siente cómodo bajo condiciones de incertidumbre, riesgo y ambigüedad. Además existe una necesidad emocional de contar con cierto nivel de reglas y normas claras. Sin embargo, también existen tendencias singulares en el ámbito

de trabajo en contra de ese resultado general de una existente aversión. Los trabajadores comentaron por ejemplo que en promedio les gusta más un trabajo variado en vez de un trabajo monótono. Eso posiblemente podría reflejar un latente deseo de cambio de los trabajadores con respeto a su tipo de trabajo actual, que si se puede caracterizar monótono para la mayoría de los trabajadores.

Finalmente la dimensión individualismo-colectivismo muestra un resultado de 0.0367, es decir una ligera tendencia al individualismo. Sin embargo, el resultado es marginalmente positivo que implica que básicamente existe un equilibrio entre aspectos individualistas y colectivistas en el grupo de los trabajadores de la empresa Vogatti. Analizando las preguntas individuales en esta dimensión de manera más profunda se encuentra una diferencia en el pensamiento de los trabajadores dependiendo de la situación. En preguntas referente a un contexto familiar el grupo es más individualista. Por ejemplo contestaron que los hijos en la sociedad más bien aprenden en términos de “yo“ y no de “nosotros“. Pero a preguntas referente a un contexto laboral contestaron con preferencia hacia colectivismo, por ejemplo cuando enfatizaron la importancia del trabajo en equipo o eventos sociales (fiestas de cumpleaños, fiesta de navidad) en la organización.

La siguiente Figura 3 y Tabla 2 comparan los resultados del presente estudio de la empresa mexicana Vogatti con los resultados de Hofstede para la cultura mexicana.

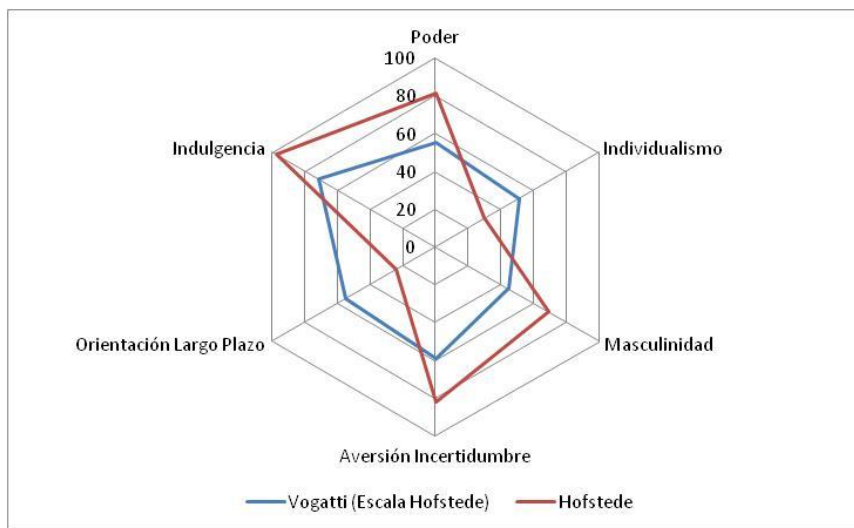


Figura 3: Comparación de la empresa Vogatti con los resultados de Hofstede.

Fuente: Elaboración propia, datos de Hofstede para la cultura mexicana de Hofstede (2017b).

Dimensión	Vogatti (-2 a +2)	Vogatti (0-100)	Cultura Mexicana (0-100)
Distancia a Poder	0.207594937	55.1898734	81
Individualismo-Colectivismo	0.036708861	50.9177215	30
Masculinidad-Feminidad	-0.23544304	44.113924	69
Aversión a la Incertidumbre	0.363291139	59.0822785	82
Orientación Largo Plazo-Corto Plazo	0.207594937	55.1898734	24
Indulgencia-Contención	0.864556962	71.6139241	97

Tabla 2: Comparación de la empresa Vogatti con los resultados de Hofstede.
Fuente: Elaboración propia, datos de Hofstede para la cultura mexicana de Hofstede (2017b).

Con la finalidad de comparar los resultados de Hofstede con los resultados del presente estudio se hizo una conversión de los resultados de la empresa Vogatti con la escala de -2 a +2 a la escala que usa Hofstede (0-100) en la Tabla 2. La comparación muestra en general que el grupo de trabajadores de la empresa Vogatti parece ser más equilibrado dentro de cada dimensión en comparación con los resultados de Hofstede para la cultura mexicana. Eso significa, que los valores de las dimensiones en el estudio de Hofstede son más extremos en comparación con los valores por cada dimensión de la empresa Vogatti, que son más cercanos a un valor equilibrado de 50.

Las similitudes y las diferencias entre el presente estudio y los resultados de Hofstede para México son las siguientes. En comparación con Hofstede el presente estudio puede confirmar las mismas tendencias en las dimensiones distancia a poder, aversión a la incertidumbre e indulgencia-contención, es decir los dos estudios llegan al resultado que México es más una sociedad con distancia a poder, aversión a la incertidumbre e indulgencia. Sin embargo, los resultados de Hofstede siempre muestran valores más altos. Otra similitud es que igual como el estudio de Hofstede el presente estudio determina el valor más alto de todas las dimensiones en la dimensión indulgencia-contención.

En las dimensiones individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y orientación a largo-corto plazo los resultados para el grupo de trabajadores de la empresa Vogatti son contrarios a los resultados de Hofstede para la cultura mexicana. Cuando el presente estudio caracteriza a los trabajadores de Vogatti equilibrados en la dimensión de individualismo-colectivismo, con valores femeninos y orientación a largo plazo, Hofstede describe la cultura mexicana como colectivista, masculina y con orientación a corto plazo – características que no se pudieron encontrar en el objeto de investigación del presente estudio, la empresa Vogatti.

4.2 Análisis de la empresa vogatti por género, rango de edad y nivel jerárquico

Enfocando en un análisis cultural más profundo de la empresa específica Vogatti, la Tabla 3 presenta las características del grupo de trabajadores de dicha empresa referente a las categorías género, rango de edad y nivel jerárquico.

Categorías	Grupos	Cantidad de Trabajadores
Género	Masculino	58
	Femenino	21
Rango de Edad	<20-30	31
	31-50	35
	>50	13
Nivel Jerárquico	Mediano-Alto	9
	Bajo	70

Tabla 3: Características del grupo de trabajadores.

Análisis por Género

Como se puede ver en la Tabla 3, de los 79 encuestados de la empresa Vogatti 58 son masculinos y 21 femeninos. La Figura 4 y la Tabla 4 muestran el comparativo de los dos géneros con respecto a las dimensiones del modelo Hofstede.

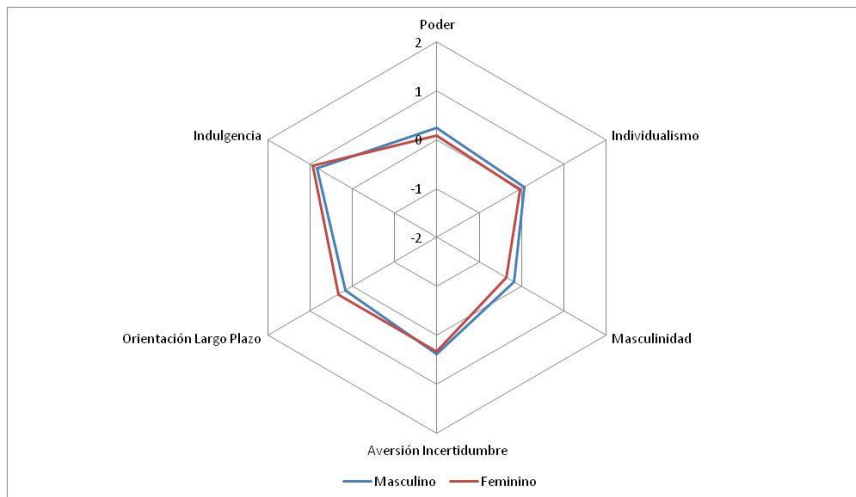


Figura 4: Resultados de la empresa Vogatti por género.

Dimensión	Masculino	Femenino
Distancia a Poder	0.25172414	0.08571429
Individualismo-Colectivismo	0.06034483	-0.02857143
Masculinidad-Feminidad	-0.1862069	-0.37142857
Aversión a la Incertidumbre	0.37586207	0.32857143
Orientación Largo Plazo-Corto Plazo	0.16724138	0.31904762
Indulgencia-Contención	0.8362069	0.94285714

Tabla 4: Resultados de la empresa Vogatti por género.

El gráfico y los resultados numéricos demuestran que los hombres tienen valores más altos en las dimensiones distancia a poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre. Eso quiere decir que el género masculino en la empresa Vogatti en comparación con el género femenino se puede caracterizar con una distancia a poder y una aversión a la incertidumbre más pronunciadas, más enfocado al individualismo y una tendencia menor hacia valores y pensamientos femeninos. Al otro lado, las mujeres muestran tendencias más pronunciadas hacia la orientación a largo plazo y la indulgencia. En general las diferencias entre hombres y mujeres de la empresa Vogatti más notables se encuentran en las dimensiones masculinidad-feminidad, distancia a poder y orientación a largo plazo-corto plazo. La divergencia más grande aparece en la dimensión masculinidad-feminidad que se puede interpretar como un resultado totalmente lógico porque de cierta manera esa dimensión refleja directamente las diferencias entre los dos géneros existentes. Sin embargo, también los hombres de la empresa muestran en esta dimensión un valor negativo que significa que una inclinación más pronunciada hacia feminidad.

Análisis por Rango de Edad

La siguiente Figura 5 y Tabla 5 presentan los resultados del análisis de las dimensiones del modelo Hofstede con respecto a los rangos de edad que se tienen en la empresa Vogatti. La empresa cuenta actualmente con 31 trabajadores de máximo 30 años, 35 personas entre 31 y 50 años y 13 trabajadores arriba de 50 años.

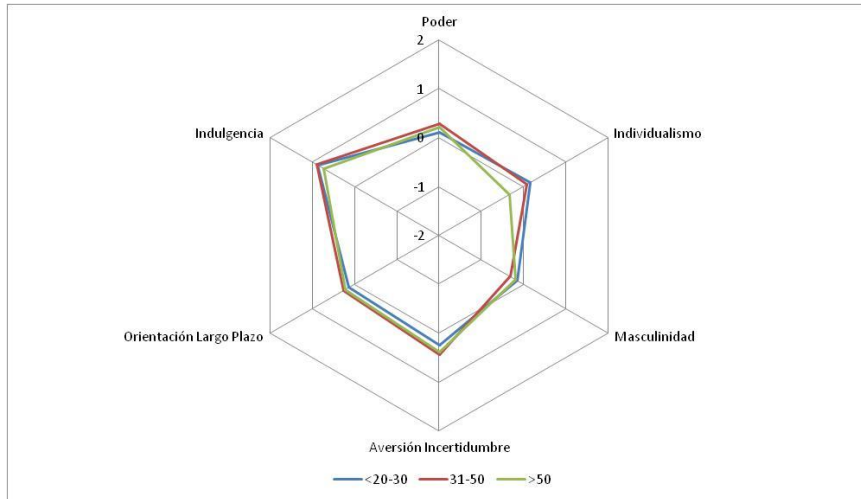


Figura 5: Resultados de la empresa Vogatti por rango de edad.

Dimensión	<20-30	31-50	>50
Distancia a Poder	0.11290323	0.28857143	0.21538462
Individualismo-Colectivismo	0.15483871	0.07142857	-0.33846154
Masculinidad-Feminidad	-0.1516129	-0.32285714	-0.2
Aversión a la Incertidumbre	0.25483871	0.45142857	0.38461538
Orientación Largo Plazo-Corto Plazo	0.13225806	0.26857143	0.22307692
Indulgencia-Contención	0.87741935	0.90571429	0.72307692

Tabla 5: Resultados de la empresa Vogatti por rango de edad.

Fuente: Elaboración propia.

En general, las variedades entre los diferentes rangos de edad (igual que en la categoría género) no son muy significativas. Pero esto tampoco se espera porque se aplica un modelo cultural y solamente se toma en cuenta una empresa de una cultura (cultura mexicana), es decir los 3 diferentes rangos de edad pertenecen a la misma cultura. El perfil cultural más pronunciado entre los trabajadores de la empresa Vogatti se encuentra en el grupo de 31-50 años. En comparación con los otros 2 grupos, este grupo muestra los valores máximos o mínimos en las dimensiones de distancia a poder, masculinidad-feminidad, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo-corto plazo e indulgencia.

El grupo con el perfil cultural menos pronunciado es el de <20-30 años. Eso quiere decir, que ese grupo tiene en general la variación menor de sus valores en las dimensiones culturales al rededor de 0 que sería el valor equilibrado de cada dimensión. Por ser el grupo más joven y con menos experiencia en la organización posiblemente ese resultado se puede interpretar como un proceso de formación cultural que todavía no ha terminado. La divergencia más grande entre los diferentes rangos de edad se encuentra en la dimensión individualismo-colectivismo. Aquí los 2 grupos de <30 y 31-50 muestran una tendencia ligera hacia individualismo. El grupo <50 presenta una inclinación más clara hacia el

colectivismo que es un resultado más de acuerdo con el valor de Hofstede en esta dimensión para la cultura mexicana. Sin embargo, el grupo >50 es formado solamente por 13 personas. Por lo tanto, existen posibles dudas referente a la representatividad de este resultado.

Análisis por Nivel Jerárquico

Finalmente, la Figura 6 y la Tabla 6 presentan las diferencias culturales en la empresa Vogatti con respecto al nivel jerárquico.

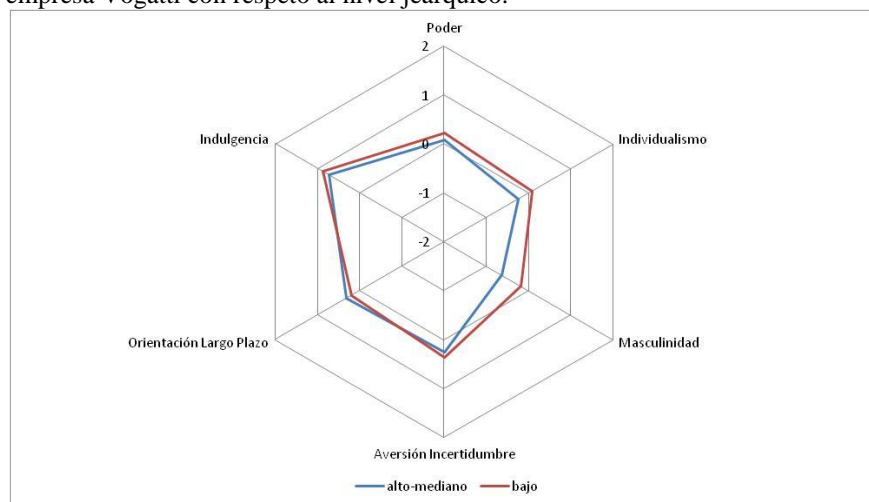


Figura 6: Resultados de la empresa Vogatti por nivel jerárquico.

Dimensión	Nivel Alto-Mediano	Nivel Bajo
Distancia a Poder	0.08888889	0.22285714
Individualismo-Colectivismo	-0.25555556	0.07428571
Masculinidad-Feminidad	-0.63333333	-0.18428571
Aversión a la Incertidumbre	0.26666667	0.37571429
Orientación Largo Plazo-Corto Plazo	0.32222222	0.19285714
Indulgencia-Contención	0.73333333	0.88142857

Tabla 6: Resultados de la empresa Vogatti por nivel jerárquico.

Actualmente, la empresa cuenta con 70 personas del nivel bajo (sin funciones directivas) y 9 personas en el nivel mediano-alto (con funciones directivas). El gráfico y los resultados numéricos de la tabla muestran que las personas del nivel mediano-alto tienen el perfil cultural más pronunciado, es decir más divergente al valor 0 que representa por cada dimensión un equilibrio. En comparación con el nivel jerárquico bajo el nivel mediano-alto muestra menos distancia al poder que parece lógico porque son ellos que reúnen el poder en la organización. Además ese grupo presenta tendencias más claras hacia el colectivismo, feminidad y orientación a largo plazo.

El grupo del nivel jerárquico bajo llega a valores mayores en las dimensiones aversión a la incertidumbre e indulgencia-contención. La diferencia más clara entre los niveles se encuentra en la dimensión masculinidad-feminidad. Aquí

aunque los 2 niveles muestran tendencias hacia feminidad, esa es mucho más pronunciada para el nivel mediano-alto.

5 CONCLUSIÓN

El presente estudio tenía como objetivo la descripción de los aspectos culturales que caracterizan a la empresa mexicana manufacturera de calzado Vogatti, basado en el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. Aplicando un cuestionario a la empresa el estudio de caso revela que el grupo de trabajadores de dicha empresa muestra en promedio las siguientes características: distancia a poder, aversión a la incertidumbre, indulgencia, equilibrado en la dimensión de individualismo-colectivismo, con valores femeninos y orientación a largo plazo. Eso significa que el presente estudio llega a las mismas tendencias que el estudio de Hofstede por las dimensiones de distancia a poder, aversión a la incertidumbre e indulgencia-contención. Sin embargo, en estas dimensiones los resultados de Hofstede siempre muestran valores más pronunciados.

En las dimensiones individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y orientación a largo-corto plazo los trabajadores de la empresa Vogatti muestran resultados contrarios al estudio de Hofstede para la cultura mexicana. Por lo tanto, el supuesto del presente estudio que las tendencias culturales en la empresa Vogatti muestran las mismas tendencias que el estudio de Hofstede, se puede confirmar parcialmente. Con respecto a este resultado principal se puede mencionar que el presente artículo claramente trabaja con un grupo de encuestados más pequeño que el estudio de Hofstede que posiblemente podría ser parte de una explicación de los resultados divergentes. Sin embargo, los autores del presente estudio confían altamente en la validez de sus resultados. No es muy claro cuándo se obtuvieron los resultados para la cultura mexicana de Hofstede. Probablemente todavía son los resultados del estudio original del año 1978. En dado caso, el presente estudio aportaría a la actualización de las características de la cultura mexicana y demostraría tendencias cambiantes en el paso del tiempo.

Por fin, el presente estudio presenta un análisis específica de la empresa Vogatti con respecto a las variables género, rango de edad y nivel jerárquico. Aunque se pueden encontrar diferencias entre los diferentes grupos existentes por cada variable, dichas diferencias no están muy significativas. Sin embargo, se puede considerar que eso es un resultado esperado porque el presente estudio solamente presenta los resultados de una empresa que pertenece a la sociedad mexicana, es decir todos los encuestados pertenecen a la misma cultura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clearly Cultural (2017) What about Mexico? URL: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>.
- Fernandez, D., Carlson, D., Stepina, L. y Nicholson, J. (1997) Hofstede's Country Classification 25 years later, *Journal of Social Psychology*, 137 (1), pp. 43-54.
- Forbes, Editorial (2014) Tres retos que enfrentan las empresas mexicanas globales. URL: <http://www.forbes.com.mx/3-retos-que-enfrentan-empresas-mexicanas-globales/#gs.5XIDU2Y>.
- Garcia, G. y Cabrera, R. (2016) Panorama 2016, Nueva Dinámica de Negocios, URL: <https://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/Comunicados/2016/febrero-2016/panorama-2016-nueva-dinamica-de-negocio/panorama2016.pdf>.
- Ghemawat, P. y Reiche, S. (2011) National Cultural Differences and Multinational Business, Globalization Note Series, URL: <http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Publications/CDs%20and%20DVDs/GLOBE/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx>.
- Gilbert, J. (1997) *Introducción a la Sociología*, Ediciones LOM, Santiago de Chile.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage Publications, London & Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations - Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2017a) Geert Hofstede, URL: <https://geert-hofstede.com/research.html>.
- Hofstede, G. (2017b) What about Mexico?, URL: <https://geert-hofstede.com/mexico.html>.
- Katzenbach, J., Oelschlegel, C. y Thomas, J. (2016) 10 Principles of Organizational Culture. Organization and people, URL: <http://www.strategy-business.com/issue82-spring2016>.
- Cluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961) *Variations in value orientations*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- McEntee, E. (2001) *Comunicación intercultural*, Mc Graw Hill.
- Minkov, M. y Hofstede, G. (2014) A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe, *International Journal of Cross Cultural Management*, 14 (2), pp. 161-171.

Quiroz Guzmán, T. y Valtierra Ángel, D. (2010) Dimensiones Culturales en la Empresa Estatal de Autoservicio, sucursal Delicias, Chihuahua, Revista Mexicana de Agronegocios, 14 (27), pp. 375-386.

Rohman, J. (2014) ¿Por qué la Cultura Organizacional es clave para el éxito del negocio?, URL: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/740-por-que-la-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-del-negocio>.

Salcido, M. (2011) Análisis de la cultura organizacional en México frente al proceso de Globalización. Universidad Juárez del estado de Durago, URL: http://www.academia.edu/3663326/An%C3%A1lisis_de_la_cultura_organizacional_en_M%C3%A9xico_frente_al_proceso_de_la_globalizaci%C3%B3n.

Sagepub (2011) Intercultural Communication in Organizations, URL: http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf.

Sosa, A. (2015) La Cultura Organizacional Japón, Estados Unidos y México, una hipótesis, URL: http://www.ingenieria.unam.mx/foroacademico/PonenciasVIForo2013/Ponencias/la_cultura_organizacional_japon_estados_unidos_y_mexico_una_hipotesis.pdf

Tapia, N. (2010). La cultura organizacional, URL: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/mtra.+norma+e.+tapia+gardner/op\(19oct10\)normatapia](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/mtra.+norma+e.+tapia+gardner/op(19oct10)normatapia).

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1997) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, McGraw-Hill, New York.

Valenzuela, J. (2016) Tendencias Globales del Capital Humano 2016. Deloitte, URL: <http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.