

La cultura de las organizaciones mexicanas y la administración integral de riesgos

¿Un choque frontal?

DRA. SYLVIA MELJEM ENRÍQUEZ DE RIVERA
 Vicepresidente de Investigación y Normatividad de la AMDAD
 y Directora del Departamento Académico de Contabilidad del
 Instituto Tecnológico Autónomo de México
 smeljem@itam.mx

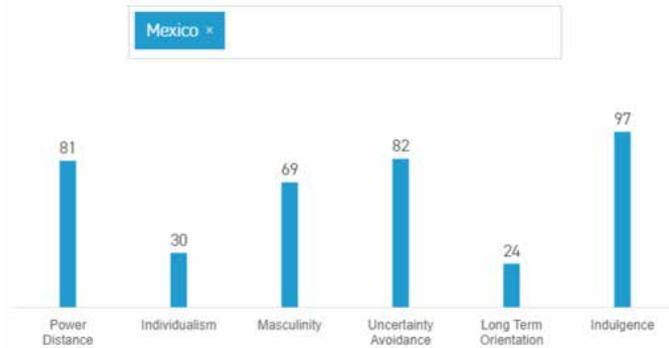
Hoy más que nunca queda claro que las organizaciones requieren para sobrevivir un modelo de administración integral de riesgos, que no solo considere la rentabilidad y el uso eficiente de los recursos utilizados, sino también el rumbo estratégico, así como las implicaciones que tienen los riesgos del entorno en la trayectoria de la organización y, por lo tanto, en la posibilidad de llegar a donde se desea.

Lo anterior tiene fuertes implicaciones para las organizaciones mexicanas, principalmente porque una debilidad cultural importante de las mismas (documentada en numerosas investigaciones) es la falta de planeación, sobre todo, de una visión de largo plazo.

Al respecto, el doctor Gerard Hendrik Hofstede, influyente psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional del Departamento de Economía y Administración de Negocios, en la Universidad de Limburgo, en Holanda, fue un gran estudioso de las culturas y sus organizaciones. El doctor Hofstede señala que “la cultura se define como la programación mental colectiva de la mente humana que distingue a un grupo de personas de otro. Esta programación influye en los patrones de pensamiento que se reflejan en el significado que las personas atribuyen a diversos aspectos de la vida y que se cristalizan en las instituciones de una sociedad”.

En su página web: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> se puede encontrar la puntuación

que obtuvo México en 2010 (fecha de la última medición), en las seis dimensiones consideradas en su modelo, 6-D Model© (véase figura 1), con la siguiente explicación de las mismas.



Distancia de poder. Con un puntaje de 81, México es una *sociedad jerárquica*, lo cual significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación.

Individualismo. México, con un puntaje de 30, se considera una *sociedad colectivista*. Esto se manifiesta en un compromiso de largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extendida o el denominado círculo cercano. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y anula la mayoría de las demás normas y reglamentos sociales.

Masculinidad. México tiene un puntaje de 69 en esta dimensión y, por consiguiente, es una *sociedad masculina*. En los países masculinos, las personas "viven para trabajar", se espera que los gerentes sean decisivos y firmes, el énfasis está en la equidad, la competencia y el rendimiento, y los conflictos se resuelven luchando contra ellos.

Aversión a la incertidumbre. México obtiene un puntaje de 82 en esta dimensión y, por lo tanto, tiene una preferencia alta por evitar la incertidumbre. Los países que exhiben un alto nivel de prevención de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento, y son intolerantes con las ideas poco ortodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de contar con reglas (incluso si las mismas nunca parecen funcionar).

Orientación de largo plazo. El puntaje relativamente bajo de 24 significa que la cultura mexicana es normativa. Las personas en tales sociedades tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Exhiben un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente baja de ahorro para el futuro y un enfoque en lograr rápidos resultados.

Indulgencia. Con un puntaje de 97, la cultura mexicana tiene una clara tendencia hacia la indulgencia. Las

personas en sociedades clasificadas con un alto puntaje en indulgencia generalmente exhiben una voluntad de hacerle caso a sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan a su antojo y gastan el dinero como lo desean.

En resumen, las organizaciones mexicanas, según el modelo (6-D Model©) de Hofstede, están influenciadas por los siguientes rasgos culturales: sociedad jerárquica, colectivista, masculina, adversa a la incertidumbre, con orientación de corto plazo e impulsiva en sus acciones.

Ya que este estudio se llevó a cabo en 2010, quizá algunos rasgos culturales pudieran haber cambiado por la influencia de los *millennials*, pero aun así es remoto imaginar que se haga un buen ejercicio de la definición del rumbo estratégico de la organización y del monitoreo de los posibles riesgos que pueden llegar a obstaculizar el trayecto deseado, debido al impacto que tiene en las organizaciones mexicanas, una sociedad indulgente y orientada a resultados de corto plazo.

Esta situación, la podemos confirmar comparando los rasgos culturales de México con los de países conocidos en el mundo por centrar sus actividades en la planeación a largo plazo, tal es el caso de China y Japón (véase figura 2).



Como se aprecia en la figura 2, ambos países tienen puntajes muy altos en su dimensión de orientación de largo plazo y relativamente bajos en la dimensión de indulgencia, estas características culturales hoy les permiten tener ventajas competitivas importantes en un mundo global, donde la estrategia y la administración de riesgos son pilares de la sustentabilidad de las organizaciones.

México requiere urgentemente cambios culturales en estas dimensiones, pudiendo aprovechar como fortaleza su colectivismo y la parte positiva de su indulgencia (sentido del humor y positivismo). ☞