

---

# Reseñas Bibliográficas

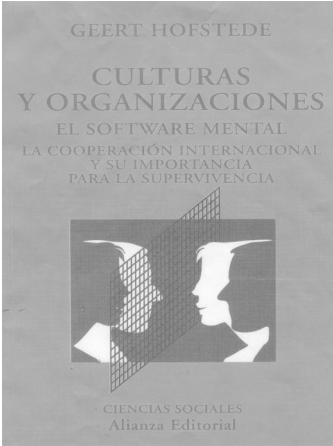
---





## Reseñas Bibliográficas

### *Cira de Pelekaís*



HOFSTEDE, Geert (1999). *Culturas y Organizaciones. El Software Mental. La Cooperación Internacional y su Importancia para la Supervivencia*. Ed.cast: Alianza Editorial, S.A. Madrid, 447 págs.

Cultura y Organizaciones es un libro conocido internacionalmente, traducido a más de doce idiomas, a través de su lectura ayuda al lector a comprender la importancia de los factores culturales en el comportamiento de las personas, lo que se traduce en un mayor nivel de comprensión de una época en la que cada vez se habla más de la globalidad de los mercados. De una forma científica y comunicativa, el autor,

ayuda a superar los obstáculos derivados de las barreras culturales.

El libro trata de las constantes humanas en todos los cambios que les corresponde vivir. Sosteniendo el autor, a partir de una sólida investigación, que todas las sociedades humanas comparten problemas fundamentales que siempre han existido y continuarán existiendo mientras viva la especie humana. Son el problema de la desigualdad, la solidaridad de grupo, los papeles sexuales, la incertidumbre con respecto al futuro y el problema de la gratificación de necesidades. Es éste el ámbito de los valores básicos que constituyen el núcleo de las culturas nacionales y que solo se descubre cuando se entra en contacto con otra cultura, como el pez que no descubre el agua hasta que ha sido pescado.

Este libro es también un atlas cultural, explica en detalle los resultados de investigaciones sobre las diferencias en cuanto a valores de raíz cultural en más de cincuenta países. Consta de cuatro partes: en la primera se establece la base para una comprensión del resto del libro, presentando un breve vocabulario de los términos esenciales, en la segunda parte trata de las diferencias entre culturas en el ámbito nacional: la distancia jerárquica, el colectivismo versus el individualismo, la feminidad versus la masculinidad y el control de la incertidumbre. Cada capítulo está organizado de la misma manera: se describe la dimensión, se muestran los resultados de los distintos países y se examinan las consecuencias de dicha dimen-

sión en la vida familiar, la escuela, el centro de trabajo, la organización, el Estado y el desarrollo de las ideas.

La tercera parte trata las diferencias entre culturas organizativas, describe los hallazgos del proyecto de investigación IRIC en 20 unidades organizativas en Dinamarca y los Países Bajos que se llevó a cabo en 1985-1987. Y finalmente en la cuarta parte trata las implicaciones prácticas de las diferencias y semejanzas culturales examinadas. Asimismo, contiene un apéndice titulado, *Lectura de los programas mentales*, que esta dirigido principalmente a los investigadores. Examina como se puede obtener información fiable sobre las diferencias culturales, también remite a las controversias sobre la cultura que tienen lugar en el seno de las ciencias sociales y explica las opciones metodológicas que subyacen a los enfoques escogidos.

El autor inicia su libro ejemplificando, doce hombres sin piedad, y señala Doce miembros del jurado que nunca se habían visto antes, deben decidir de manera unánime sobre la inocencia o culpabilidad de un joven de un barrio bajo, acusado de homicidio. Y asemeja su paradoja al mundo lleno de confrontaciones entre personas, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan de modo diferente. Para el, comprender las diferencias en las formas de pensar, sentir y actuar de estos líderes y sus seguidores es condición indispensable para llegar a soluciones internacionales que funcionen. En este sentido, el fin perseguido por el autor con el libro es ayudar a comprender las diferencias de pensamiento, sentimiento y actuación de las personas de todo el planeta, demostrando con su trabajo que, aunque la variedad de mentalidades es enorme, existe una estructura en la variedad que puede servir de base para el entendimiento mutuo.

También comenta el autor que cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de la vida y que gran parte de ellos han sido adquiridos en la primera infancia, porque en ese momento la persona es más susceptible de aprender y asimilar, de esta manera utilizando la analogía de la forma en que se programan los ordenadores, a esos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación en este libro se llaman programas mentales y el origen de estos programas mentales está en los entornos sociales en los que se ha crecido y adquirido las experiencias vitales. Y estos programas mentales difieren tanto como los entornos sociales en los que se ha adquirido. En este orden de ideas, un término frecuente para referirse al software mental es cultura, pero cultura no en un sentido estricto, sino en un sentido más amplio, el que se refiere a un fenómeno colectivo, porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social en el cual la han aprendido-Esta debe distinguirse, señala este autor, de la naturaleza humana y de la personalidad.

Con relación a la cultura organizacional, aclara que es una concepción relativamente nueva, que tiene sus raíces en los estudios de clima- organizacional, por los años 60, cuando se le consideró como un sinónimo de la misma y en los años 70 con la aparición del término-cultura corporativa-, que luego ganó popularidad a raíz de la publicación del libro con este mismo nombre. Finalmente

Hofstede expone su definición de cultura organizacional como – la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

En conclusión se puede señalar que Hofstede, investigador holandés realizó una ardua investigación en varios países y como resultado de su estudio salió un modelo que contempla cuatro dimensiones de valor para medir las culturas nacionales, dentro de estas mediciones se contemplan aspectos diversos, uno de ellos es el centro o lugar de trabajo. Asimismo, señala que cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial y utiliza la analogía de la forma en que se programan los ordenadores.