

# Adaptación cultural de la empresa estadounidense Plantronics localizada en la ciudad de Tijuana, México

## Cultural adaptation of the American company Plantronics located in Tijuana, Mexico

GARCIA, Virginia G.<sup>1</sup>

ZARATE, Robert E.<sup>2</sup>

### Resumen

En un mundo globalizado las empresas buscan localizarse en otros países, ello los enfrenta a nuevos retos de adaptación cultural, para lograr sus éxitos. El estudio de Hofstede sobre las dimensiones culturales de las empresas enfatiza las expresiones comunes en los seres humanos en sociedad. Muestra como hay agrupamientos culturales a nivel regional, nacional e internacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo, es decir su modelo de las cinco dimensiones sirve para identificar los patrones culturales de cada grupo.

El estudio se realiza en la empresa Plantronics en un contexto cultural de México, específicamente en la ciudad fronteriza de Tijuana. Para ello se aplicó un cuestionario con el contenido de las dimensiones de Hofstede a los trabajadores de nivel operativo y administrativo. Los resultados nos demuestran que la empresa Plantronics ha asimilado la cultura mexicana, aunque manteniendo ciertos aspectos culturales de su país de origen. Esto ha permitido que sus operaciones sean exitosas en el tiempo que viene operando en la ciudad de Tijuana.

**Palabras clave:** dimensiones culturales, empresa transnacional y localización industrial

### Abstract

In a globalized world, companies seek to locate themselves in other countries, they face new challenges of cultural adaptation, to achieve their success. Hofstede's study of the cultural dimensions of companies emphasizes common expressions in human beings in society. It shows how there are cultural groupings at regional, national and international levels that affect the behavior of societies and organizations, and that are very persistent over time, that is, their five-dimensional model serves to identify the cultural patterns of each group.

The study is carried out in the Plantronics company in a cultural context of Mexico, specifically in the border city of Tijuana. For this purpose, a questionnaire with the content of Hofstede's dimensions was applied to the workers at the operational and administrative level. The results show us that the Plantronics company has assimilated Mexican culture, while maintaining certain cultural aspects of its country of origin. This has allowed its operations to be successful in the time it has been operating.

**Key words:** cultural dimensions, transnational company and industrial location

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Baja California. Email: tadeo@uabc.edu.mx

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Baja California. Email: robertzarate@uabc.edu.mx

---

## 1. Introducción

Los países han practicado desde siempre las relaciones comerciales, cada una de ellas manifiesta una cultura para hacer negocios. Desde luego las relaciones interculturales nos ofrecen una forma de entender mejor a nuestros socios o competidores, en ella se puede descubrir los valores, las creencias, tradiciones y formas como una sociedad regula su comportamiento.

El impacto que ejerce el personal en la organización, no está determinado solo por sus estatutos formales, también por la constante interacción laboral, entre cada área y cada persona que forma parte de dicha empresa. De ahí la importancia de identificar las bases que mueven una entidad cultural, es decir los valores, las percepciones, los comportamientos que hacen que no sólo funcione, sino que determinan su existencia, además proporcionarán un esquema que permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, lo cual significa proveer también de un plano de actuación para la formulación de estrategias adecuadas. (Ortiz et al. 2018). Situación observada en la ciudad de Tijuana Baja California, zona fronteriza con una gran cantidad de empresas extranjeras, con directivos cuya responsabilidad es lograr productividad interactuando con la mezcla cultural. Uno de los grandes desafíos consiste sin duda en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa de modo que surja una identificación con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que existe en ella. (Ventosa, 2012)

El papel de la interculturalidad plantea identificar el valor de la diversidad, así como propiciar condiciones para la interacción positiva entre las diferentes culturas que convergen en una organización. Avila (2008) sostiene que para el éxito en los negocios internacionales es indispensable un claro entendimiento de los diferentes elementos que constituyen la cultura de cada país, es decir los códigos culturales, como el espacio personal, tiempo, historia, educación, alimentación, supersticiones, protocolo, higiene, lenguaje, edad, valores, hospitalidad, color, estatus, religión, humor, entre otros. Su mínimo desconocimiento provoca choques culturales, que impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle con éxito, lo cual implica la pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico, que amenazan la perdurabilidad de la organización (Maldonado, 2007)

Aquellas empresas extranjeras que no se preparan sobre la cultura local de destino, enfrentan una serie de conflictos entre la población local y la corporación, como la disminución de la calidad y productividad, problemas en la comunicación en las relaciones laborales entre empresa y empleados, debido a que muchas veces no comparten idioma y costumbres. Incluso, en ocasiones, la falta de entendimiento impide el buen desempeño de los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades y derechos de los trabajadores. Caso contrario, la adaptación cultural en las prácticas administrativas propicia un ambiente agradable de trabajo en el que tanto los gerenciales como los empleados pueden desempeñarse mejor y alcanzar un nivel de productividad óptimo, logrando a su vez el éxito de la empresa bajo su industria y en la economía local. (Hofstede G. , 1980).

El objetivo del presente trabajo es determinar los aspectos culturales de adaptación de una empresa extranjera, en particular de la empresa Plantronics, ubicada en la ciudad de Tijuana, basado en el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede. En ella se busca, Identificar las características de la distancia entre el jefe y subordinado, las características de desapego en el trabajo, las preferencias a puesto de liderazgo por género, las características de la aversión al cambio organizacionales y las características de perspectiva de plan de vida en el corto y en largo plazo. Cuenta con más 180 programas de recursos humanos en el plano físico, intelectual, familiar y de valores para la integración de su personal, lo que contribuye 47% de las vacantes se cubra con empleados internos, que mantenga una rotación muy baja de su personal y es muy común que la mayoría de los directivos completen 12 o 17 años trabajando para la compañía.

En 2016 Plantronics México consolidó su operación de excelencia al ubicarse por quinto año consecutivo en la clasificación Great Place to Work de las 100 mejores empresas para trabajar en México entre 500 y 5 mil

colaboradores, gracias al desarrollo de prácticas que fomentan un ambiente laboral favorable que conduce a la calidad de la producción. Su planta laboral brinda talento y habilidades para transformar a la empresa de una maquiladora a una organización con mano de obra calificada, permite la participación de los empleados en las mejoras de los diseños y procesos de las empresas.

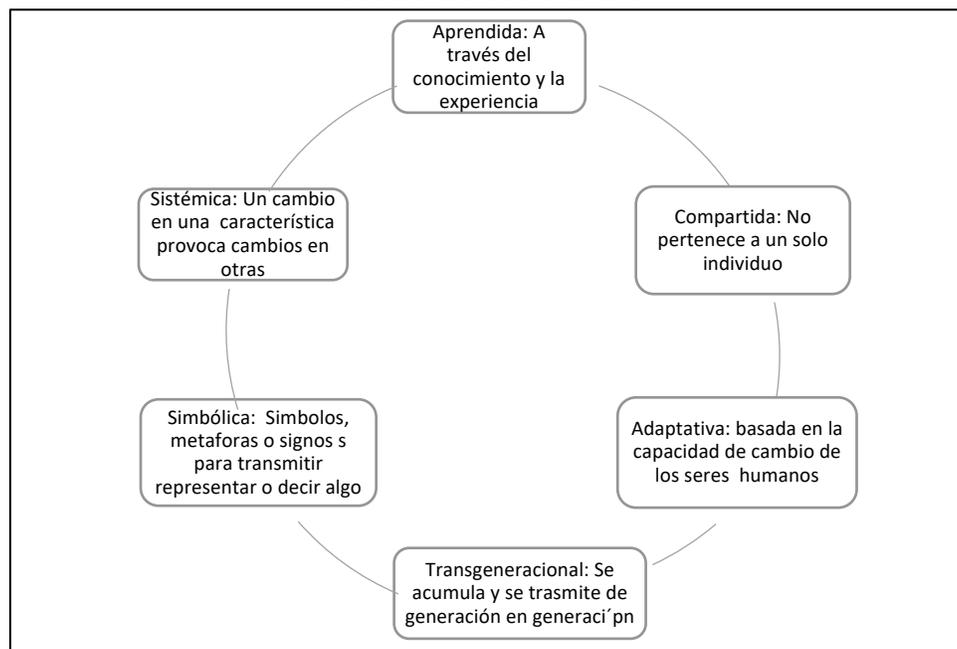
El modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede es una de las teorías más importantes y establecidas que existe en la caracterización y el análisis de las tendencias culturales de organizaciones y sociedades (Ortiz et al., 2018). Cada vez más, las empresas multinacionales están llegando a más localidades del entorno mundial, mezclándose con las formas culturales locales, originando complicaciones en la gestión empresarial por los choques de identidad cultural. Normalmente estas empresas al plantarse en otros países, son representadas y gestionadas por líderes originarios de su país, posteriormente van colocando más ejecutivos del país anfitrión en los puestos gerenciales conforme éstos adquieren experiencia (Hill, 2015)

## Marco teórico

### La cultura y sus dimensiones

La palabra cultura proviene del latín cultura que significa cuidado del campo o del ganado y su significado de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), es “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico y como segunda acepción “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc” (Ponce, 2008). La cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 2018). Aun con la diversidad de culturas alrededor del mundo, se identifican ciertas características básicas que existen en todas las culturas, como las mostradas en la figura 1

**Figura1**  
Características de la Cultura



Elaboración propia, basada (Ponce, 2008)

El núcleo de la cultura lo constituyen los valores. Los valores son fuertes emociones atravesadas por una flecha: un polo positivo y otro negativo, el bien frente al mal, lo normal frente a lo anormal, lo bonito frente a lo feo, lo peligroso frente a lo seguro, lo moral frente a lo inmoral, lo indecente frente a lo decente, lo natural frente a lo antinatural, lo limpio frente a lo sucio, lo paradójico frente a lo lógico, lo racional frente a lo irracional. (Hofstede G. 2011)

El estudio de las variables culturales que afectan la cultura social y la cultura organizacional, así como las manifestaciones de liderazgo en diferentes culturas, es de especial relevancia, tanto a nivel académico como gerencial

**La cultura empresarial**

La cultura organizacional se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres y reglas. Es el conjunto de hábitos que tienen los empleados y que son establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que todos los miembros comparten en la empresa (Chiavenato, 2009). Estas directrices de comportamiento en una empresa dan paso al clima organizacional, es decir a las percepciones que todo individuo percibe en su trabajo, como su ambiente físico, las relaciones formales e informales. Chiavenato (2009) define clima organizacional al ambiente existente entre los miembros de la organización que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

La cultura organización es un pilar básico en la gestión empresarial, es más, para Cardozo, (2011) la cultura de una organización puede ser usada para alcanzar una ventaja competitiva y la efectividad de la empresa a través del efecto que cause sobre el comportamiento de los individuos. Es decir, existe un gran vínculo entre la cultura y gestión empresarial, razón por la que las empresas deben considerar esta relación, si desean entrar, mantener ser y crecer en el mercado. Diversos autores que han analizado esta temática, han efectuado análisis a través de la subdivisión en partes o dimensiones, como Trompenaars y HampdenTurner han desarrollado un modelo de cultura basado en siete dimensiones, mostrado en la Tabla 1 (Rojo, 2018).

**Tabla 1**  
Dimensiones de Fons Trompenaars y Hampden-Turner

<b>Universalismo</b>	<b>vs</b>	<b>Particularismo</b>
Personas apegadas al conocimiento y cumplimiento de las normas, reglas y obligaciones, basados en sus valores y creencias. Son muy seguros y específicos en su toma de decisiones, las cuales se basa en negociaciones con referencias precisas.		Personas no tan meticulosas con las reglas y las leyes, Creen que todo se presenta de manera particular y distinta con cada situación. Sus negociaciones dan lugar a la flexibilidad, respetando los intereses de ambas partes bajo un marco prudente y amigable.
<b>Colectivismo</b>	<b>vs</b>	<b>Individualismo</b>
Búsqueda de logros grupales que individuales, ser parte de un grupo les brinda la posibilidad de hacer más y mejores logros y éxitos. En toda negociación se considera al trabajo en equipo y no se engrandece a nadie individualmente, ya que el grupo lo rechazaría.		Las personas parten solo como individuos más que como parte de un grupo o colectivo. Si interés estriban en logro y éxito a nivel personal Sus negociaciones son determinadas en su bien personal, antes que en su grupo.

<b>Específico</b>	<b>vs</b>	<b>Difuso</b>
Estas personas tienden a separar actividades de la vida personal y profesional entre compañeros al considerar que no determinantes en el logro de objetivos comunes. Sus negociaciones son precisas y encaminadas al negocio específicamente, y se realizan solo en el lugar de trabajo.		Tipo de cultura que procura las relaciones sociales, en la búsqueda de la confianza de las personas, le es posible mezclar su ámbito laboral con el personal ya que los vínculos se hacen más fuertes. Sus negociaciones las realizan en oficinas como fuera de ella, y se basan tanto a nivel negocio como aspectos personales de los involucrados.
<b>Neutral</b>	<b>vs</b>	<b>Emocional</b>
Es normal no demostrar sus emociones prevaleciendo en mayor medida la razón. No expresan sus sentimiento y pensamiento y su tensión sale a flote solo por accidente Para negociar con ellos se debe hacer un buen uso del lenguaje verbal y no verbal y conocer de antemano que les pueda incomodar en la sesión.		Los individuos procuran mostrarse tal como son, transmiten verbal y gestualmente sus emociones o sentimientos, son muy espontáneos, transparentes y expresivos, lo que permite relaja cualquier tensión. En sus negociaciones son abiertos, claros y decididos sin perder sus propios intereses y objetivos.
<b>Ejecución</b>	<b>vs</b>	<b>Atribución</b>
Consideran que el estatus de las personas deriva de las funciones y logros obtenidos, valorando el mérito y esfuerzo. En la negociación no deja de ser imprescindible el trato educado y respetuoso, anteponiendo títulos de Señor, Señora, Doctor. Solo personas mayores comúnmente ocupan puestos superiores.		Esta sociedad considera que el estatus no depende más del origen de las personas y no de sus logros o méritos individuales. La negociación es relajada y espontanea sin perder su objetivo. El respeto a la jerarquía se basa en la efectividad en su trabajo. La edad no importa par puestos de nivel
<b>Culturas secuenciales</b>	<b>vs</b>	<b>Culturas sincrónicas</b>
Las personas siempre siguen un orden de prioridad, solo hacen actividad por actividad, basadas en el tiempo actual. Se respetan acuerdos estrictamente en tiempo y forma. Obviamente en sus negociaciones será indispensable ser puntual, cumplido y riguroso con los planes.		Las personas consideran que la planeación es flexible, pueden tratar varios temas al mismo tiempo, así como realizar varias actividades simultáneamente, no les temen a los imprevistos. En su negociación dan lugar a posibles cambios en la agenda, no juzgan la impuntualidad, permiten las relaciones sociales
<b>Control interno</b>	<b>vs</b>	<b>Control externo</b>
Las personas controlan su propio entorno, creen que tienen el control sobre el entorno en el logro de sus metas. Son muy firmes y autócratas, cualquier cambio del entorno los descontrola y se vuelven agresivos. Sus negociaciones son frías y determinantes, no dan lugar a contingencias.		Esta sociedad considera que es el entorno quien controla las acciones y decisiones de las personas. Consideran que es imposible controlar el entorno estrictamente por la que son flexibles a cualquier cambio. En sus negociaciones procuran el mutuo beneficio.

Fuente: Elaboración propia basada en (French, 2015)

Otro modelo es el de Kluckhohn y Strodtbeck, el cual responde a cinco aspectos generales a los que cada referencia cultural se enfrenta, de acuerdo a la tabla 2

**Tabla 2**  
Orientaciones de valor de Kluckhohn y Strodtbeck

Orientación	Opciones		
Naturaleza Humana	Es mala	Es una mezcla entre el bien y el mal	Es buena
Humanidad – Naturaleza	La humanidad está dominada por la naturaleza	Existe armonía entre la humanidad y la naturaleza	La naturaleza está dominada por la humanidad
Tiempo	Se presentan sucesos y experiencias del pasado	Se presentan sucesos y experiencias del presente	Se presentan sucesos y experiencias del futuro
Actividad	Aceptación pasiva, orientada hacia llegar a ser alguien	Cambios graduales de llegar al ser	Orientada al hacer
Relaciones humanas	Organización social jerárquica	Identificación con el grupo: Colateralidad	Hacia el Individualismo

Fuente: Elaboración propia basada en (Pérez Martínez, 2013)

Otro modelo es el llamado de orientaciones culturales de Stewart y Bennet, básicamente, describe el modo en que las personas se orientan hacia la actividad, las relaciones sociales, uno mismo, y hacia el mundo, tal como se refleja en la tabla 3

**Tabla 3**  
Orientaciones de valor de Stewart y Bennett

Orientación		Opciones en líneas extremas	
A la Actividad	Definición de actividad	Ser Llegar a Ser Hacer	
		Esfuerzo	Fatalidad
		Ritmo rápido	Ritmo lento
	Evaluación de la actividad	Compulsiva	Despreocupada
		Técnicas	Objetivos
	Consideración del trabajo	Procedimientos	Ideales
		Finalidad en si misma	Medio para otras finalidades
		Separada del ocio	Integrada al ocio
	Relaciones sociales	Cómo relacionarse	Reto
Solución de problemas			Adaptación a las situaciones
Como iguales			Jerárquico
Informal			Formal
Miembro de muchos grupos			Miembro de pocos grupos
Definición de roles		Débil identificación con el grupo	Fuerte identificación con el grupo
		Alcanzada	Adscrita
Comunicación		Roles de género similares	Roles de género distintos
		Directamente	Indirectamente
Reciprocidad		Sin intermediarios	Intermediarios
	Independencia Inter Dependencia		
	Autonomía	Obligación	

Orientación		Opciones en líneas extremas	
Uno mismo	Identidad	Por ellos mismos	Con otros
	Capacidad de cambio	Modificable	No modificable
		Se valora la autorrealización	No se valora la autorrealización
	Origen de la motivación Clase de persona que se respeta y se valora	Dependencia en un mismo	Dependencia en los otros
		Derechos	Deberes
		Juventud	Vejez
		Vigorosidad	Sabiduría
		Innovación	Eminencia
Atributos materiales		Atributos espirituales	
El Mundo	Naturaleza humana en relación al mundo	Separada de la naturaleza	Parte integral de la naturaleza
		Humanidad modifica la naturaleza	Humanidad se adapta a naturaleza
		La salud es natural	La muerte es natural
		Expectativas de riqueza	Expectativas de pobreza
	Como es el mundo	Dicotomía espiritual-física	Unidad espiritual - física
		Comprensión empírica	Comprensión mágica
		Control técnico	Control espiritual
	Definición y valor del tiempo	Futuro Presente Pasado	
		Recursos escasos	Recursos ilimitados
		Medidas precisas	Indiferenciado
		Lineal	Cíclico

Fuente Elaboración propia (negociadorglobal, 2018 )

Otra alternativa de modelo sobre dimensiones culturales es el contextual de Hall, en el cual indica que la cultura es quien determina que estímulos considerar y como interpretarlos (Hall, 1990). En la Tabla 4 se muestran los dos niveles extremos de este modelo

**Tabla 4**  
Dimensiones culturales de Hall

Alto Contexto	Bajo Contexto
Gran parte de la información surge del entorno físico o del contexto social. La comunicación verbal no es tan necesaria para su interacción Las personas cuentan generalmente con grandes redes de información Mantienen gran cantidad de relaciones personales cercanas. Las personas normalmente comparten experiencias similares Tienen una perspectiva parecida de cómo funciona el mundo	La comunicación es a través de mensajes hablados o escritos Pocas veces requieren de información adicional del medio ambiente. Las relaciones personales surgen por la interacción en determinadas actividades. Requieren de más información contextual manera explícita en la interacción diaria

Fuente; Elaboración propia basada en (Hall, 1990)

Y por último el modelo de Dimensiones culturales de Hofstede, científico holandés que realizó un estudio basado en los resultados recolectados en varias subsidiarias de la multinacional IBM, entre 1967 a 1973 (Hofstede G. , 1980). Hofstede logro identificar las características culturales de los 40 países más grandes del mundo, porque ayuda a identificar la caracterización y la comunicación intercultural, como se plasma en la tabla 5

**Tabla 5**  
Dimensiones culturales de Hofstede

<b>Baja distancia de poder</b>	<b>Alta distancia de poder</b>
Dependencia limitada de los empleados y sus jefes La distancia emocional entre los empleados y sus jefes es baja Los subordinados se acercan y contradicen fácilmente con sus jefes Los Subordinados y líderes son considerados iguales La organización es descentralizada Niveles jerárquicos planos Personal de supervisores es limitado Empleados bastante cualificados y privilegiados Líderes jóvenes más apreciados	Dependencia alta de los empleados y sus jefes La distancia emocional entre los empleados y sus jefes es alta Los subordinados no contactan o contradicen sus líderes directamente Los seguidores y líderes no son iguales La organización es centralizada Muchos niveles jerárquicos Existe mucho personal de supervisores Empleados con bajos niveles educativos Líderes autócratas y paternos
<b>Individualismo</b>	<b>Colectivismo</b>
El personase guía según sus propios intereses No contratan familiares de empleados Relación entre superiores e inferiores por conveniencia laboral La relación laboral termina por bajo rendimiento o una mejor oportunidad Administración enfocada en el rendimiento del individuo Programa Individual de incentivos, recompensas y bonificaciones	Empleados actúan según los intereses del grupo Contrato de parientes del personal Relación entre superiores e inferiores apegada a estructuras familiares La relación laboral no la determina un bajo rendimiento Administración enfocada en el grupo Programa grupal de incentivos y bonificaciones
<b>Masculinidad</b>	<b>Feminidad</b>
Resolución de problemas por competencias Programas de incentivos al equitativos Asignación de una prioridad alta al trabajo Valora el salario más que el tiempo libre Valores esenciales: asertividad, ambición, competencia Gran número de mujeres jóvenes no pretenden una carrera Organizaciones grandes Labores productivas operativas en masa	Resolución de problemas por negociación y compromiso Programas de incentivos basados en la igualdad Prioridad baja al trabajo Apreciación del tiempo libre más que el salario Valores esenciales: modestia, solidaridad Los dos géneros pretenden una carrera Organizaciones pequeñas Labores de servicios, personalizados, etc.
<b>Alta evitación de incertidumbre</b>	<b>Baja evitación de incertidumbre</b>
Los empleados procuraran antigüedad en la empresa Muchas reglas A los empleados no rechazan trabajar duro Los empleados no se quejan de trabajo contante El comportamiento del personal es inconsistente, disfuncional Alto nivel en precisión, formalización, especialización	Los empleados con baja ansiedad en el lugar de trabajo Pocas reglas Los empleados evitan el trabajan duro Los empleados procuran descansar en el trabajo El comportamiento del personal es ambiguo y complicado Enfoque laboral en el sentido común
<b>Orientación a largo plazo</b>	<b>Orientación a corto plazo</b>
Más Preocupación por el posicionamiento en el mercado Enfoque en ganancias futuras Gerentes y empleados con la misma visión Valores esenciales: trabajo duro, respeto por el aprendizaje, honestidad, apertura a nuevas ideas, responsabilidad, autodisciplina, autoconfianza, virtud Inversión en personal de por vida Distinguir oportunidad según las circunstancias Integración de materia y espíritu Dominio del sentido común Pensamiento sintético	Menos preocupación por el posicionamiento en el mercado Enfoque en ganancias actuales Gerentes y empleados con visión distinta Valores esenciales: libertad personal y de expresión, derechos individuales, logro personal, pensamiento por uno mismo, verdad Lealtades personales varían con las necesidades de negocio Distinguir oportunidades según directrices estrictas Separación de materia y espíritu Dominio de la racionalidad abstracta Pensamiento analítico

Fuente: Elaboración propia basada en (Hofstede G. , 1980)

Según (Ortiz et al., 2018) El modelo de Hofstede es capaz de interpretar los comportamientos culturales, dependiendo el nivel de cada dimensión, destacan las siguientes recomendaciones:

**Distancia al poder:** Una puntuación baja en esta dimensión implica una estructura de gestión plana, la cual fomenta la igualdad entre los componentes del equipo en la toma de decisiones. Lo contrario es una estructura vertical muy jerarquizada donde las decisiones se toman en los niveles superiores, por lo que, si se va a tratar con un equipo en un país con una distancia al poder elevada, será mejor hacerlo con los superiores.

**Individualismo vs colectivismo:** En un país con un individualismo alto, los miembros del equipo priorizarán sus intereses y logros personales frente a los del proyecto o el grupo. Esto afectará a la forma de persuadir, motivar o convencer a las personas, ya que la argumentación deberá ser diferente.

**Masculinidad vs femineidad:** Esta dimensión identifica la diferencia entre los roles masculino y femenino y un nivel más alto de uno del otro, determina el grado de competencia entre ambos. Por ejemplo, una mujer dirigiendo proyectos que están enfocados a hombres, deben manifestar gran autoridad, más carácter y agresividad, cuando se encuentra en una cultura con nivel alto de masculinidad.

**Evasión a la incertidumbre:** Hofstede, identificó que un país con alto nivel de esta dimensión normalmente evitará riesgos, rechazara el cambio constante, aparte de que su sociedad es muy emocional, siguen estrictamente los lineamientos, son muy religiosos, etc. Caso contrario los países con un bajo nivel de incertidumbre son muy arriesgados, reflexivos, tolerantes al cambio, aceptan cualquier incertidumbre del entorno, los que les permite ser personas bastantes relajadas y flexibles al cambio.

**Orientación a largo plazo:** Aquel país con un nivel alto en esta dimensión aprecia y considera más el largo plazo que el corto plazo, lo que implicará una menor importancia a los plazos y objetivos cercanos. Esto también definirá el compromiso con los objetivos o tareas en curso, respecto a los objetivos o resultado final del proyecto. (Ortiz et al., 2018)

En un estudio comparativo por países del Modelo de dimensiones culturales de Hofstede por Intercultural link (2012), se realiza un extracto compartido de Estados Unidos y México que se resumen en la tabla 6.

**Tabla 6**  
Comparativo de las dimensiones de Geert Hofstede

DIMENSION	USA	MÉXICO
<b>Distancia al poder</b> Representan la preferencia por la libertad y el grado de holgura que se encuentra en los lazos sociales	Es bajo, ya que los superiores suelen ser accesibles y por lo tanto confían en las capacidades y competencias de sus empleados. También se caracterizan por un sistema de comunicación informal, directo y alientan a los empleados a participar. El individualismo acentúa los derechos y las libertades individuales, poniendo especial énfasis en la carrera, recompensas y respeto personales	Un alto nivel de distancia al poder. Lo que significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que cada persona tiene un lugar, sin necesidad de una justificación. La jerarquía dentro de una organización, representa desigualdad y centralización, además los subordinados esperan que se les diga qué es lo que tienen que hacer, para así llevar a cabo su trabajo. Estas empresas están usualmente representadas por directivos autocráticos.

DIMENSION	USA	MÉXICO
<b>Individualismo vs. Colectivismo</b> Es el grado de cercanía o separación que existen entre los administradores y los empleados en los procesos de toma de decisiones y ejercicio del poder.	Cultura individualista, lo importante para la sociedad de este país es que cada persona vea por sí mismo y su familia inmediata, no tienen que ver por los demás. También se caracterizan por tener una alta movilidad geográfica, es decir, que la mayoría de las personas están acostumbradas a hacer negocios e interactuar con personas de otros países	Nivel bajo, lo que significa que las personas están comprometidas de largo plazo a ser miembros de un grupo, ser como una familia y tener así relaciones cercanas con muchas personas. Al ser una sociedad colectivista destaca el valor de la lealtad; además fomenta fuertes relaciones donde todos son responsables de los miembros de su grupo
<b>Masculinidad vs. Femenidad</b> Describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo.	Nivel moderadamente masculino, se preocupan por la competencia y por sobresalir. El comportamiento, la educación, el trabajo y los juegos están basados en los valores de que las personas deben dar lo mejor que tengan para ser los mejores	Cultura más marcada hacia la masculinidad, con una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.
<b>Aversión a la incertidumbre</b> Mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten desagrado con la incertidumbre y toleran la ambigüedad.	Cultura con bajo nivel de evitar incertidumbre, aceptan la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual	Cultura con alto nivel de evitar incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que les signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas.
<b>Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo</b> Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas	Sociedad con Orientación a Corto Plazo respetan las tradiciones, pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. Las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas	Nivel medio hacia abajo, gusta de disfrutar el presente, valora la tradición, la jerarquía social actual y el cumplimiento de obligaciones sociales. Importa más la gratificación inmediata que la satisfacción a largo plazo

Fuente: Elaboración propia basada en (Intercultural Link, 2012)

## 2. Metodología

El estudio pretende resolver ¿qué aspectos culturales caracterizan a una empresa extranjera de capital estadounidense en la ciudad de Tijuana, basado en el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede? Es un estudio de caso con características de enfoque cuantitativo y un alcance correlacional.

El instrumento de recolección de datos, un cuestionario, se construyó a partir de la revisión bibliográfica de Hofstede quien en su estudio propone un proceso a seguir. El cuestionario se elaboró basado en la escala Likert compuesto de 25 preguntas sobre cultura empresarial, 5 por cada una de las dimensiones culturales del modelo.

Inicialmente se elaboró una lista de trabajadores de la industria americana Plantronics con el cual se iba aplicar un muestreo aleatorio, no se realizó dado que no todo los encuestados colaboraron, por lo que la recolección de datos siguió un muestreo no aleatorio. Se logró encuestar a 77 trabajadores. A fin de comprobar la fiabilidad del

instrumento se realizó el cálculo de alfa de cronbach con resultado de 0.797. Se realizó la construcción de dimensiones que presenta de forma global y desagregada por análisis de puestos y de género.

---

### 3. Resultados

#### **Empresa estadounidense Plantronics en la ciudad de Tijuana**

Plantronics inaugura en la ciudad de Tijuana Baja California el 5 de junio de 1972 con 24 asociados en una planta de dos mil 750 metros cuadrados. Es una subsidiaria de Plantronics Inc. líder mundial en el diseño, manufactura, venta y distribución de auriculares para teléfonos.

En su planta nueva ubicada por la zona de Otay, laboran desde el 2013, más de dos mil 200 asociados, distribuidos en 73 mil 896 m<sup>2</sup> de superficie de la propiedad, cuenta con amplias instalaciones verdes, áreas deportivas, incluyendo un gimnasio, canchas de fútbol y basquetbol, con planes de que el 70% de energía que utiliza será solar, y con una gran visión de crecimiento en instalaciones del 30%, lo cual se integrara a la nueva cultura de trabajo impulsando la colaboración, la innovación y el reforzamiento de sólidas relaciones de trabajo viviendo una experiencia laboral más divertida y gratificante. Dicho modelo de trabajo llamado Smarter Working, abarca todos los tipos de trabajo: colaborativo, inversivo, reflexivo, móvil y remoto, ofreciendo así una flexibilidad laboral que los asociados realmente valoran.

Todo trabajador de Plantronics, tiene la libertad de proponer medidas de reducción de costos, iniciando esta iniciativa desde su apertura en 2014, algunas propuestas, permitieron pequeños cambios y optimizaciones de procesos en la empresa. Sus valores se perciben en la labor diaria, por ejemplo, los baños, comedores y estacionamientos, son utilizados por todos los niveles sin distinciones ni privilegios. Destaca que su vicepresidente, de origen mexicano Alejandro Bustamante, impulse el gran evento llamado "Tijuana Innovadora", con la finalidad de que Tijuana fuera ubicada con innovadora en avances tecnológicos de la región.

Productos como: dispositivos para las operadoras de teléfonos, controladores de tráfico aéreo, telefonía celular a manos libres, videojuegos, computadoras, aviación comercial, diversas aplicaciones militares y policíacas se destinan a mercados como México, Brasil, Japón, China, Australia, Holanda, Estados Unidos y Canadá, Rusia, India y Brasil. Asimismo, se ofrece programas espaciales de la NASA.

#### **Análisis de las dimensiones culturales de Hofstede**

La figura 3 nos muestra las dimensiones culturales de Geert Hofstede, cuyo comparativo de la empresa Plantronics en estudio, con relación a los resultados de país como Estados Unidos y México busca analizar la adaptación cultural que a continuación se describe:

**Distancia al poder (DP)**, Los resultados arrojan un nivel medio alto de 61%, en el que los trabajadores mexicanos, tienen la libertad y confianza de comunicarse con sus superiores, debido a la dirección democrática que ejerce la empresa Plantronics con un 81% de nivel. Se percibe dicha interrelación cercana aún en contra del nivel bajo de comunicación con puestos superiores, que predomina en la cultura mexicana con un 40%. La visión de cercanía con los superiores es general tanto en hombres y mujeres independientemente del área en que laboren, que arroja números entre 60%-62%.

**Individualismo vs. Colectivismo (IC)**. El dato arrojado en esta dimensión de un 53%, es una garantía de que una empresa extranjera puede influir en el cambio de mentalidad cultural de las personas, ya que el mexicano es merecedor a un 30% de colectivismo, es decir, sus decisiones dependen de su entorno familiar, persona y laboral, pero al laborar en una empresa con otra visión de esta dimensión, 91% de USA, se supera y es capaz de desarrollarse pensando más en sí mismo, que lo que lo determinen otros aspectos. Ligeramente el personal mexicano que labora en esta empresa se manifiesta más hacia el individualismo con 55%, contra un 52% del

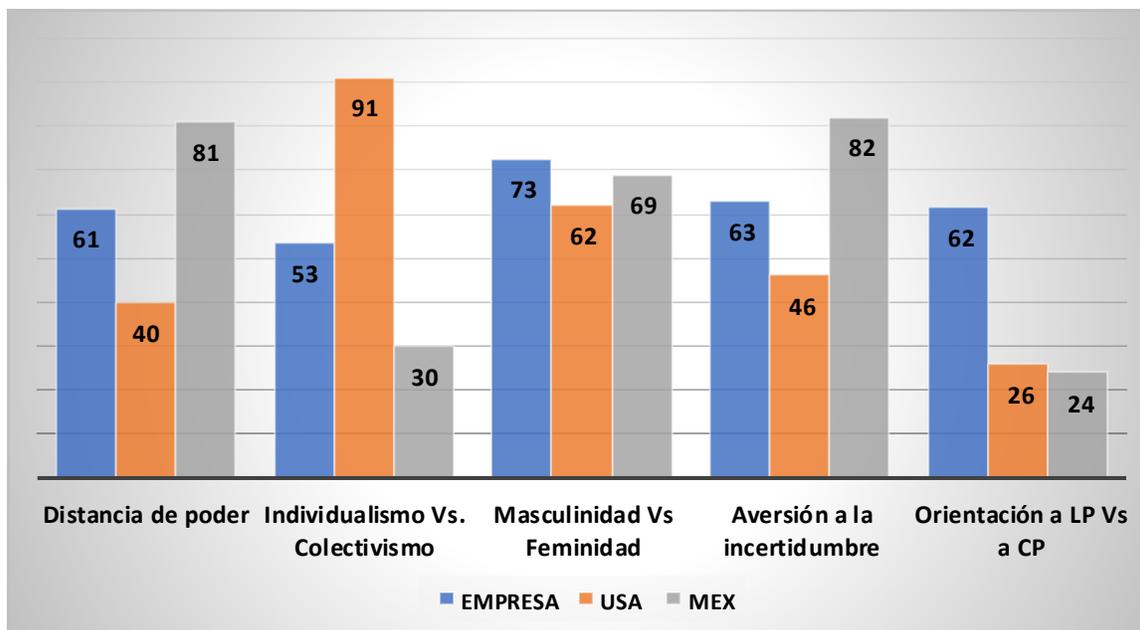
género masculino. Esta visión hacia el individualismo lo percibe y realizan en mayor proporción el personal del área administrativa con el 61% contra el 51% del personal operativo.

**Masculinidad vs. Feminidad (MF)**, Los mexicanos que laboran en esta empresa Plantronics arrojan que el 73%, es decir, un nivel alto percibe un gran predominio del género masculino en la toma de decisiones y puestos de alta jerarquía. Contra un 62% en la visión norteamericano y un 69% en la cultura mexicana. La mentalidad casi paralela que tienen culturalmente ambas naciones en cuanto a brindar oportunidades de desarrollo más a hombres que a mujeres, se manifiesta en esta empresa Plantronics, aunque el en aérea operativa la visión baja 10%.

**Aversión a la incertidumbre (AI)**. El 63% de los mexicanos que laboran en esta empresa Plantronics sobresalen casi un 20% del nivel del mexicano promedio, en cuanto a la visión de cambio a nivel personal, laboral y familiar. Es decir, el americano se arriesga al cambio, sobresaliendo con un alto nivel del 82% contra un 46% del mexicano. Pero dicha empresa impulsa esta visión de propuestas y apoyo al cambio, lo que le permite desarrollarse, lográndolo a través de su personal, al que le proyecta y desarrolla esta capacidad. La visión la perciben y proyectan tanto hombres como mujeres, sobre todo del área administrativa con un 70% contra 57% del personal operativo.

**Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo (LPCP)**. El resultado arroja que un 62% de los encuestados están orientados al largo plazo, esto es debido a que muchos de los trabajadores llegan a Tijuana por una mejor calidad de vida, por tanto están considerando estabilizarse laboralmente, en la medida que les permita ahorrar lo suficiente y emprender sus planes a largo plazo, como obtener una vivienda y dar oportunidad estable a su familia.

**Figura 3**  
Dimensiones culturales de Hofstede, comparativo de empresa, USA y México



Fuente: Elaboración propia considerando datos de Maldonado, (2007)

#### 4. Conclusiones

En general se percibe gran influencia del nivel de las dimensiones culturales de la empresa americana Plantronics en el desarrollo de la organización, ubicada en territorio mexicano, ya que el comportamiento y perspectiva del

trabajador mexicano de dicha empresa se separa del nivel general mexicano, contemplado por Hofstede. Con excepción de la dimensión de alto nivel de masculinidad, la cual arrojó resultados similares de la versión original, el resto de las dimensiones si registran un cambio en las actitudes culturales de los trabajadores mexicanos en la empresa Plantronics, lo cual determina el grado de desarrollo que mantiene a nivel global.

La adaptación cultural de la empresa transnacional ha permitido asimilar la cultura mexicana, aunque manteniendo ciertos aspectos culturales de su país de origen. Esto ha permitido que sus operaciones sean exitosas en el tiempo que viene operando en la ciudad de Tijuana. En la siguiente tabla 7 se presenta un comparativo de las dimensiones de la empresa con la cultura de México como parte de la conclusión del estudio.

**Tabla 7**  
Comparativo de la dimensión Geert Hofstede empresa Plantronics y México

DIMENSION	EMPRESA PLANTRONICS	MEXICO*
<b>Distancia al poder</b> Representan la preferencia por la libertad y el grado de holgura que se encuentra en los lazos sociales	Nivel medio alto de distancia del poder, es decir aceptan las jerarquías, pero desarrollan la capacidad de interrelacionarse con sus superiores, con más confianza y libertad de propuestas de mejora. Sus directivos democráticos valoran al personal mexicano y les proporcionan conocimiento y desarrollo de habilidades de interacción en beneficio de la organización.	Un alto nivel de distancia al poder. Lo que significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que cada persona tiene un lugar, sin necesidad de una justificación. La jerarquía dentro de una organización, representa desigualdad y centralización, además los subordinados esperan que se les diga qué es lo que tienen que hacer, para así llevar a cabo su trabajo. Estas empresas están usualmente representadas por directivos autocráticos.
<b>Individualismo vs. Colectivismo</b> Es el grado de cercanía o separación que existen entre los administradores y los empleados en los procesos de toma de decisiones y ejercicio del poder.	Los trabajadores perciben un nivel medio, esta empresa está logrando que su personal de origen mexicano, tome decisiones por sí y para sí mismo independientemente de su entorno laboral, familiar o personal. Lo que permite relaciones motivadoras con una interrelación positiva entre todo su personal.	Nivel bajo, lo que significa que las personas están comprometidas de largo plazo a ser miembros de un grupo, ser como una familia y tener así relaciones cercanas con muchas personas. Al ser una sociedad colectivista destaca el valor de la lealtad; además fomenta fuertes relaciones donde todos son responsables de los miembros de su grupo
<b>Masculinidad vs. Femenidad</b> Describen la preferencia por el logro, el éxito material y el heroísmo.	Se percibe un nivel alto de masculinidad, es decir los trabajadores hombres son los que tienen mayores oportunidades de desarrollo en esta empresa. Sobre todo, en áreas administrativas.	Cultura más marcada hacia la masculinidad, con una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.
<b>Aversión a la incertidumbre</b> Mide el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten desagrado con la incertidumbre y toleran la ambigüedad.	Se obtiene un nivel medio alto hacia la apertura al cambio, es decir los trabajadores mexicanos se ven influidos por la cultura americana de arriesgarse a mejorar su desarrollo personal y profesional. La dirección que	Cultura con alto nivel de evitar incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que le signifiquen niveles altos de ambigüedad porque les representan amenazas contra su seguridad y estabilidad personal

DIMENSION	EMPRESA PLANTRONICS	MEXICO*
	recibe los canaliza a enfrentar adversidades con preparación y arrojo.	en el trabajo, y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas.
<b>Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo</b> Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas	Denota una planeación a largo plazo, debido al carácter migrante de los trabajadores que buscan una mejor calidad de vida, consiste al acceso a una mejor vivienda para quedarse.	Nivel medio hacia abajo, gusta de disfrutar el presente, valora la tradición, la jerarquía social actual y el cumplimiento de obligaciones sociales. Importa más la gratificación inmediata que la satisfacción a largo plazo

Fuente: Elaboración propia y comparada con información de Intercultural (Intercultural Link, 2012)

## Referencias bibliográficas

- Avila, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Berrelleza, M., Talavera, R., & Plazola, M. (2011). Ride.org. Obtenido de file:///C:/Users/Virginia/Downloads/art%C3%ADculo\_redalyc\_498150314004.pdf
- Cardozo, A. B. (2011). *Administración Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Temas UADE.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Consultoria Estratégica 31+1. (2016). *Estudio de situación socioeconómica de migrantes y extranjeros en baja california*. Obtenido de file:///C:/Users/Virginia/Downloads/Estudio%20(1).pdf
- Hall, E. T. (1990). wikiwand.com. Obtenido de [https://www.wikiwand.com/es/Edward\\_T.\\_Hall](https://www.wikiwand.com/es/Edward_T._Hall)
- Hill, C. (2015). *Negocios Internacionales: Competencia en el mercado global*. New York, USA: McGraw-Hill. doi:9781456260309
- Hofstede, G. (1980). *Consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo*. USA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2011). (bbvaopenmind.com/, Ed.) Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gestion-empresarial/>
- Intercultural Link . (2012). Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1570814619&Signature=KShmTqNPsOtsYYI8eQO>
- Maldonado, K. (2007). *La interculturalidad de los*. Obtenido de [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf)
- negociadorglobal.com (2018 ). Obtenido de <https://www.negociadorglobal.com/copia-de-hall>

- Ortiz, R., Lozano, S., Urbiola, A., & Demmler, M. (2018). Las dimensiones culturales de Hofstede en una empresa manufacturera de calzado mexicana - el caso de la manufacturera de calzado Vogatti. Obtenido de <http://intercostos.org/documentos/congreso-15/ORTIZ-AYALA-3.pdf>
- Pérez Martínez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores. (R. V. Gerencia, Ed.) Obtenido de [redalyc.org](http://redalyc.org): <https://www.redalyc.org/pdf/290/29026161007.pdf>
- Ponce, P. (2008). Revista Marina. Obtenido de <https://revistamarina.cl/revistas/2008/1/ponce.pdf>
- UNESCO. (2012). UNESCO. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/quito/education/education-and-interculturality/>
- UNESCO. (2018). Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Ventosa, M. (2012). Gestión de la Diversidad. Obtenido de <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>