

**INFLUENCIA DE LAS
DIMENSIONES
CULTURALES DE
HOFSTEDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL: UN
ESTUDIO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD EL BOSQUE**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

2018-I



**KAREN ANDREA
RAMÍREZ LÓPEZ
ANDRÉS FELIPE
RODRÍGUEZ QUIMBAYA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**INFLUENCIA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD EL BOSQUE**

ESTUDIANTES

KAREN RAMÍREZ LÓPEZ & FELIPE RODRÍGUEZ QUIMBAYA

ABRIL 2018.

TUTOR

JULIÁN GUTIÉRREZ LÓPEZ

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD EL BOSQUE

BOGOTÁ D.C.

2018-I

Agradecimientos

A mi profesor guía Julián Gutiérrez López por su gran ayuda y comprensión en el desarrollo de esta tesis.

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida.

A todos aquellos que siguen estando cerca de mí y me regalan a mi vida algo de ellos.

Karen y Felipe.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción e información general	8
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.	10
Justificación	11
Capítulo 2. Marco teórico	12
Aproximaciones conceptuales	12
Capítulo 3. Estado del arte de la investigación	20
Estudios Internacionales	20
Estudios Nacionales	24
Capítulo 4. Aspectos metodológicos.....	29
Descripción de las variables.....	30
Descripción de las encuestas.....	31
Estadísticas descriptivas.....	31
Revisión teórica del modelo de regresión lineal múltiple.....	46
Estimación del modelo.....	48
Ecuación del modelo	50
Capítulo 5. Resultados	50
Pruebas de significancia individual con la t Student	53
Regla alternativa.	53
Interpretación de los coeficientes.....	55
Interpretación de la prueba de bondad de ajuste	56
Pruebas por método M.C.	56
Conclusiones	58
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos	65
Anexo1. Cultura Organizacional	65
Anexo 2. Desempeño laboral.....	66

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Índice de las dimensiones culturales en Colombia.....	24
<i>Gráfico 2.</i> Género	32
<i>Gráfico 3.</i> Edad.....	32
<i>Gráfico 4.</i> Tiempo laborando en la organización	33
<i>Gráfico 5.</i> Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: tengo autonomía para tomar mis propias decisiones en el trabajo)	33
<i>Gráfico 6.</i> Con la comunicación que tengo con mis superiores estoy	34
<i>Gráfico 7.</i> En mi relación con mi jefe inmediato estoy	34
<i>Gráfico 8.</i> Mi Jefe Inmediato escucha y se muestra abierto a nuevas ideas	35
<i>Gráfico 9.</i> Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño.....	35
<i>Gráfico10.</i> En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con el jefe.....	36
<i>Gráfico 11.</i> Con la colaboración prestada entre diferentes áreas estoy	36
<i>Gráfico 12.</i> En mi área trabajamos en equipo.....	37
<i>Gráfico 13.</i> En la organización conseguimos resultados en equipo (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.).....	37
<i>Gráfico 14.</i> En esta organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo.....	38
<i>Gráfico 15.</i> Mi jefe inmediato muestra respeto a sus colaboradores	38
<i>Gráfico 16.</i> En esta organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	39
<i>Gráfico 17.</i> En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy ...	39
<i>Gráfico 18.</i> Los usuarios/ciudadanos tienen una buena opinión de nuestros servicios	40
<i>Gráfico 19.</i> Esta organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad.....	40
<i>Gráfico 20.</i> Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	41
<i>Gráfico 21.</i> Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.....	41
<i>Gráfico 22.</i> Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente.....	42
<i>Gráfico 23.</i> En general, la capacitación recibida es oportuna y útil para el trabajo	42

<i>Gráfico 24.</i> Comparando con organizaciones similares, con la estabilidad que me ofrece esta organización estoy	43
<i>Gráfico 25.</i> Califique su desempeño laboral.....	43
<i>Gráfico 26.</i> Es puntual en sus horarios (llegada).....	44
<i>Gráfico 27.</i> Es creativo (a) y hace aportes novedosos	44
<i>Gráfico 28.</i> Posee capacidad de seguir y recibir instrucciones.....	45
<i>Gráfico 29.</i> Se comunica, coopera y está comprometido con su grupo de trabajo	45
<i>Gráfico 30.</i> Influencia de las Dimensiones Culturales de Hofstede en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque.	51

Índice de Tablas

Tabla 1	50
Tabla 2	56
Tabla 3	57
Tabla 4	57

Capítulo 1. Introducción e información general

Introducción

La diversidad de géneros, raíces culturales, etnias y costumbres ancestrales transmitidas por años, de generación en generación, determinan todas las estructuras sociales dentro de las cuales se encuentra la empresa u organización; dicha organización se presenta como aquel núcleo en el cual se desarrollan las capacidades adquiridas, aplicando cada una de ellas en una labor común.

Con el pasar del tiempo, las organizaciones han estado en la búsqueda de la innovación y del crecimiento interno y externo. Sin embargo, hasta hace poco observaron la importancia de tener en cuenta la cultura organizacional como factor determinante en la producción de las mismas. El término cultura organizacional se le atribuye al profesor inglés Andrew Pettigrew quien hacia 1979 reconoce que una organización o cualquier otro sistema social pueden ser rentables, visto como un sistema continuo con un pasado, un presente y futuro. El autor, determinó el orden de una organización a través de los sentimientos y acciones de su fundador, llegando a describir aspectos claves en las culturas organizacionales (Pettigrew, 1979).

Según Hofstede (1999) la cultura organizacional se puede definir como “los activos psicológicos de una organización que pueden usarse para predecir lo que sucederá con sus activos financieros en un periodo de cinco años”, señalando que:

A diferencia de las culturas nacionales, las culturas corporativas no son una cuestión de valores compartidos y tienen su raíz en los valores de los fundadores y los líderes importantes, pero esos valores se han convertido en prácticas, en reglas de juego para todos los demás miembros de la organización. (Hofstede G. , 1999, pág. 31)

Hacia la década de los años 90's el profesor holandés Geert Hofstede desarrolló la teoría de las dimensiones culturales, para identificar los patrones culturales de cada grupo de individuos. En dicho estudio examinó 40 países de todo el mundo y tomó los datos de personas que trabajaban en las sucursales locales de IBM (una organización multinacional); allí identificó y cuantificó cinco dimensiones (inicialmente) culturales que están dentro de las culturas nacionales y culturas organizacionales estas son: distancia de poder (igualdad contra desigualdad), colectivismo (contra individualismo), evitación de la incertidumbre (contra tolerancia de la incertidumbre), masculinidad (contra femineidad) y orientación a largo plazo. Cada dimensión planteada, muestra un acontecimiento o hecho básico y duradero sobre la sociedad de cada uno de los países, el autor sostiene que estas dimensiones culturales hacen parte del comportamiento del trabajador y son importantes dentro de la organización para su funcionamiento y crecimiento (Hofstede G. , 1994).

Teniendo en cuenta los estudios mencionados anteriormente, es posible decir que estos han tomado como modelo de referencia la cultura organizacional y la teoría de las dimensiones culturales propuestas por el sociólogo y profesor Geert Hofstede, mostrando así la influencia de las dimensiones tanto a nivel nacional como internacional en el desempeño y la competitividad.

Es así como, la presente investigación tiene como propósito conocer la influencia que tienen estas dimensiones culturales en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque. Para ello se aplican dos encuestas, la primera que permite cuantificar el desempeño laboral y la segunda que permite evidenciar las cinco dimensiones propuestas por el autor y por medio de un modelo lineal múltiple estima la influencia de cada una de las

dimensiones en el desempeño laboral y se deja como evidencia la importancia de la cultura organizacional dentro de las empresas u organizaciones para la obtención de mejores resultados.

La investigación se desarrolla en cuatro partes: primero se hace una revisión teórica de la teoría de las dimensiones culturales, de los estudios y conceptos que embarcan la cultura organizacional, segundo se realiza una revisión empírica de los estudios que se han sustentado en dicha teoría y entorno a el desempeño laboral, tercero se estima el modelo explicativo y por último, se presentan las conclusiones.

Objetivos

Objetivo general.

Cuantificar la influencia de las “Dimensiones Culturales” de Geert Hofstede en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque.

Objetivos específicos.

Describir teóricamente cómo las dimensiones culturales de Geert Hofstede influyen en el desempeño laboral.

Diseñar el instrumento que permita evaluar la percepción de los administrativos de la Universidad El Bosque en las cinco (5) dimensiones culturales propuestas por Geert Hofstede.

Estimar un modelo econométrico que permita cuantificar los impactos de cada una de las cinco (5) dimensiones culturales en el desempeño laboral de los administrativos de la Universidad El Bosque.

Justificación

Durante la década de los 80's y desde entonces se han venido estudiando teorías como la de Andrew Pettigrew y Geert Hofstede; esta última, enfocada al estudio de las dimensiones culturales del profesor Geert Hofstede la cual ha servido de base para muchas investigaciones en torno al ámbito empresarial. Sin embargo, no se encuentra dentro de las evidencias e investigaciones realizadas, una que combine esta teoría con el desempeño laboral.

Observando la estructura organizacional de la Universidad El Bosque, nos surge un gran interrogante con respecto a la variación del desempeño de los administrativos, teniendo en cuenta múltiples factores culturales que influyen en este, como las relaciones laborales, la comunicación, la motivación, la igualdad, entre otros; por lo que se evidencia la escasez de información y estudios relacionados con el tema que determinen el cumplimiento y el desempeño del personal.

Es por esto, que a través de la investigación se pretende determinar la influencia de las cinco dimensiones culturales propuestas por el profesor Hofstede de cada individuo; y así, aportar soluciones a los conflictos, obstáculos y/o problemas que se presentan en la Universidad, asociando a su vez, estrategias laborales que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral y la motivación de trabajo en equipo.

Capítulo 2. Marco teórico

Aproximaciones conceptuales

El concepto de organización a través del tiempo ha sido definido y utilizado en diferentes sentidos y por diferentes campos de estudio. Dentro del estudio de la administración, la organización es parte fundamental, debido a que dentro de ella existen factores internos y externos que afectan directamente su funcionamiento. Por tanto, para analizar las organizaciones, es necesario conocer los diversos términos que la enmarcan.

Autores como Agustín (2007) definen organización como “una estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. Al respecto Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señalan que organizar es:

Identificar y clasificar las actividades necesarias, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Según lo anterior, se puede definir organización como una estructura en donde existen miembros que desempeñan funciones específicas con el fin de que exista un correcto funcionamiento dentro de la misma y se cumplan los objetivos demarcados.

Varias investigaciones se han realizado en torno a los valores culturales del individuo dentro de las organizaciones, como resultado se encuentra que la cultura organizacional es una variable

influyente en los rendimientos de las organizaciones. Con el ánimo de comprender por qué razón existe esta relación directa entre cultura y organizaciones, se hace necesario entender primero el concepto de cultura. Según la Real Academia Española (2014) la palabra cultura es un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”. Según lo define Hofstede (1994) cultura “es la programación mental colectiva que diferencia o distingue un grupo o categoría de personas de otros”. Según el mismo autor, estos programas mentales pueden ser heredados, (cultura transferida a través de genes) o pueden ser aprendidos al nacer.

Para el antropólogo Geertz (1973) la cultura es esencialmente un concepto semiótico y denota un patrón históricamente transmitido de significados incorporados en símbolos, es un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento. El autor señala que la cultura no existe en la cabeza de alguien y aunque no es física, no tiene una identidad oculta. Es una conducta reestructurada con el paso del tiempo.

Una visión más sociológica del concepto cultura es la otorgada por el sociólogo Fisher (2011) que señala que la cultura es un proceso intelectual y social del hombre, y en general, de las colectividades de la humanidad.

Como es de notar, la cultura ha sido definida desde varios campos de estudio, (antropología, economía, artes, sociología), pero es hacia finales de los años setenta y comienzos de los años ochenta donde investigadores comprometidos con el estudio de las organizaciones, reconsideran la noción del concepto de cultura, originando el concepto “cultura organizacional” la cual desde

entonces ha servido de base para investigaciones tan importantes como la teoría de las dimensiones culturales utilizada de base en esta investigación.

La popularización del término cultura organizacional se le atribuye al profesor inglés Andrew Pettigrew quien hacia mediados de los años ochenta, reconoce que una organización o cualquier otro sistema social, pueden ser rentable, explorado como un sistema continuo con un pasado, un presente y futuro. Pettigrew (1979) por medio de un estudio escolar determina el orden de una organización a través de los sentimientos y acciones de su fundador, esta investigación arroja como resultado que las organizaciones se comportan como sistemas sociales, y utiliza una batería de indicadores relacionados con los dramas sociales, llegando a describir aspectos claves en las culturas organizacionales.

Dentro de las definiciones sobre la cultura organizacional que empezaron a surgir en la década de los 80's y principios de los 90's surge la de Hofstede (1999) quien define la cultura organizacional como el activo psicológico de las empresas, que puede usarse para predecir lo que sucederá con los activos financieros de dicha organización en un periodo de cinco años. Para el autor las organizaciones no solamente se limitan a ser espacios donde se generan capital y recursos, sino que también son espacios donde el individuo socializa constantemente con individuos que generalmente tienen sus mismas necesidades.

Aunque el mercado y el desarrollo tecnológico han innovado con grandes maquinarias, las empresas aun cuentan con seres humanos que contienen dentro de su ADN y que han aprendido en su entorno, sentimientos, actitudes, y comportamientos que por ende crean grupos que están en constante cambio. Por tanto, es necesario reconocer que los activos psicológicos de una empresa son tan importantes como los activos financieros y por ende influyentes en la

producción y ganancia de las organizaciones. Este activo psicológico perteneciente a las corporaciones se divide en dos vertientes, en la primera se contempla la cultura como algo que las organizaciones tienen, y en la segunda se considera la cultura como algo que las organizaciones son.

La concepción de la cultura como variable externa evidencia la influencia del contexto externo nacional e internacional en la cultura, al interior de las organizaciones, por tanto, existe la posibilidad de manejarlas a través de cambios proyectados. La mirada de la cultura como variable interna es fruto de una serie de estrategias de mejoramiento de la productividad y en estrecha relación a la idea que la organización, tiene una cultura y es sujeta a dimensiones que pueden ser fácilmente cuantificadas y relacionadas con la causalidad, expresada en los métodos cuantitativos y correlaciones entre variables.

(Abad & Lopez, 2015, pág. 115)

Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura organizacional vista como una variable externa o interna se ha relacionado con diferentes factores como Responsabilidad Social Corporativa, aspectos psicosociales, estilos de liderazgo, clima organizacional, entre otros; sin embargo, no existe evidencia en la Universidad El Bosque de estudios que indiquen una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Esta relación se cree importante ya que la evolución y el constante mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los empleados de una organización, conlleva no solo al camino para lograr la excelencia y eficiencia de ésta, sino también el mejoramiento de la economía y la sociedad.

Por otro lado, el desempeño laboral se puede definir como la reunión de acciones de un individuo y en conjunto de muchos individuos de una organización, con el fin de alcanzar las metas de dicha organización; el desempeño laboral puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana, pero también a través de sus comportamientos, actitudes, costumbres dentro de la institución (Muchinsky, 2002). Es allí donde se evidencia el vínculo directo entre el desempeño laboral y la cultura organizacional.

La cultura como una variable externa está asociada a la cultura nacional que influye en el contexto organizacional, es decir, la cultura que cada individuo de una organización tiene en primera instancia de su familia, religión, región, educación, y que alimenta la realidad organizacional en la que se desenvuelve.

Las culturas nacionales llegan a ser de gran importancia para las organizaciones que expanden su mercado a otros países, debido a que estas culturas influyen de manera significativa en las aspiraciones de los empleados respecto al trabajo, y marcan patrones generalizados de comportamientos que a simple vista no se ven.

Es así como las organizaciones que se encuentran en diferentes países y continentes no pueden aplicar las mismas estrategias de comunicación, mercadeo, publicidad que emplean en sus países de origen para llevar a cabo el trabajo, y se hace necesario que cada mensaje emitido hacia dentro y fuera de la organización vaya de acuerdo a la cultura nacional e interna de la misma. Sin embargo, no se debe mezclar el tratamiento que se le debe dar a un estudio de cultura organizacional y a otro de cultura nacional.

En este sentido, Hofstede (1994) señala que las culturas corporativas no son una cuestión de valores compartidos, sino que tienen su raíz en los valores y principios de los fundadores, estos

valores a su vez se convierten en prácticas y reglas que rigen la comunidad o los miembros de la organización. Resalta, además, que la cultura debe diferenciarse por un lado de la naturaleza humana y por el otro de la personalidad del individuo.

El antropólogo Geert Hofstede en principio considera que las “culturas nacionales” son programaciones mentales dominantes en cada país, que son compartidas por las personas que hacen parte de este, en especial de la clase media, y que dichos programas mentales incluyen una gran variedad de aspectos clasificados en símbolos, héroes, rituales y valores, dentro de los cuales los primeros son los más específicos y los últimos los más generales.

Hacia 1991 Hofstede decide realizar una investigación tomando valores y datos de más de 40 países de todo el mundo, de personas que trabajaban en las sucursales locales de IBM, (una organización multinacional); allí identificó y cuantificó cuatro dimensiones (inicialmente), de la cultura nacional, con el fin de determinar los patrones culturales de cada grupo de individuos, pero luego incluyó una quinta dimensión; definiendo “dimensión” como un aspecto de una cultura que puede ser medido relativo a otras culturas.

Cada dimensión planteada, muestra un acontecimiento o hecho básico y duradero sobre la sociedad de cada uno de los países, Hofstede (1994) sostiene que, para entender las dimensiones de la cultura nacional, se puede comparar con las dimensiones de la personalidad que se utilizan para describir el comportamiento de un individuo. Estas dimensiones culturales son importantes dentro de la organización y hacen parte del comportamiento del trabajador y por ende se refleja en la organización; a continuación, se define cada uno de las dimensiones culturales que abarca la teoría de Hofstede “Dimensiones Culturales”:

Distancia del poder (PDI): “La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual”. (Hofstede G. , 2013)

Esta dimensión se encuentra asociada al problema de desigualdad humana y hace referencia a la medida en que las personas con menos poder admiten y esperan a que el poder sea distribuido de manera desigual. Cuando el indicador cuantitativo de esta dimensión es bajo con respecto a su medida estándar significa que esa cultura espera y acepta que las relaciones de poder sean de carácter democrático y que, a su vez, asuma que sus integrantes son iguales. Por otro lado, cuando el indicador cuantitativo es alto, los integrantes con menos poder en esa sociedad reconocen su lugar y están plenamente conscientes de la existencia de jerarquías formales.

Individualismo versus colectivismo (IDV): “es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros”. (Hofstede G. , 2013) (Como se cito en Olivares, 2007) un alto índice de individualismo indica que las personas y sus derechos individuales son el pináculo de la sociedad. Esta dimensión tiene que ver con la relación que existen entre los individuos y los grupos, es decir, las culturas de corte individualista dan más prioridad a los objetivos personales, en tanto que en las colectivas se tiende a valorar más los propósitos del grupo que los de cada uno de sus integrantes.

Masculinidad versus feminidad (MAS): “se enfoca en el grado en que la sociedad refuerza o no, el modelo tradicional masculino de trabajo, de logro, control y poder” (Hofstede G. , 1994). Esta dimensión mide la brecha entre géneros en una sociedad o nación. Un puntaje elevado en la escala de lo masculino implica una brecha amplia entre géneros y suele representar una cultura

más competitiva y ambiciosa; por su lado, un registro bajo implica menores diferencias y desigualdades de género.

Evasión de la incertidumbre (UAI): “corresponde al nivel de tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad dentro de la sociedad”. (Hofstede G. , 1994). Esta dimensión mide la forma en que una sociedad desafía los hechos desconocidos, las situaciones inesperadas y todo lo que implica un proceso de cambio. Un puntaje alto hace referencia a que esta cultura es adversa al cambio y tiende a minimizar la preocupación por lo desconocido para lo cual establece normas, reglas y leyes estrictas; por el contrario, un puntaje bajo significa que una cultura es más flexible para afrontar el cambio.

Luego la cantidad de países estudiados aumentó a 50 y se adicionó una quinta dimensión que describe el horizonte temporal de una cultura.

Orientación de Largo Plazo (LTO): “el índice LTO se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales” (como se cita en Farías Nazel, 2007).

Las dimensiones culturales de Hofstede constituyen una forma útil de análisis para evaluar una cultura específica y, de este modo, orientar mejor las decisiones de cada nación, beneficiando las organizaciones que constituyen parte fundamental de la producción de un país. Existen varias investigaciones realizadas a partir de la teoría que plantea Geert Hofstede en las cuales se abarcan temas de la actualidad como estilos de liderazgo, Responsabilidad Social Empresarial, teorías administrativas, clima organizacional, entre otros ítems muy importantes relacionados con las organizaciones. Los estilos de liderazgo han sido utilizados durante décadas dentro de las organizaciones, unos mejores que otros, pero con la finalidad de dirigir y llevar el

mando de la empresa y organización. En un artículo publicado por la revista Fórum Empresarial explica los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico; y concluye que: “...en general, la cultura nacional (medida por los índices culturales de Hofstede) explica una variación significativa en el uso de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que exhiben los gerentes de empresas extranjeras que operan en Puerto Rico”. (Ortiz, 2010)

Con lo mencionado anteriormente, las dimensiones culturales han sido un aporte importante en las estructuras organizacionales; que comprenden relaciones psicológicas, sociales y administrativas situadas en cada organización y que, a su vez, mantienen contacto directo con los trabajadores y su desempeño laboral. Sin embargo, el desempeño laboral no se ha estudiado como factor asociado a los valores culturales.

Capítulo 3. Estado del arte de la investigación

Estudios Internacionales

Uno de los primeros estudios que examina la relación entre la cultura y el rendimiento fue realizado por Deninson & Neale (1984) quien desarrolló un modelo que vincula la cultura organizacional y el desempeño laboral. El modelo está basado en el comportamiento de los miembros de una organización, es aplicable a todos los niveles de organización, reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que se pueden relacionar en cuatro dimensiones o enfoques culturales principales, que muestran según el autor una correlación con medidas de eficiencia organizacional. Estas dimensiones son: Participación (por parte de los empleados en las decisiones y las tareas cotidianas), consistencia (de los procedimientos organizacionales), adaptabilidad (cambio organizacional en respuesta a

clientes y mercados) y misión (sentido de dirección y expectativas de rendimiento). El modelo reconoce que los rasgos culturales, los comportamientos gerenciales, e incluso todas las estrategias se pueden vincular a un conjunto básico de creencias y suposiciones sobre la organización.

En su investigación, el Dr. Denison utiliza como instrumento la encuesta de la Cultura Organizacional (OCAI), donde analiza las respuestas a seis preguntas para diagnosticar la cultura de una organización; cada dimensión tiene unos indicadores cuantitativos. La primera dimensión cuenta con los siguientes indicadores: Empoderamiento, orientación del equipo, desarrollo de capacidades. La segunda dimensión, coordinación e integración, acuerdo, valores fundamentales. La tercera dimensión, creando cambio, enfoque en el cliente, aprendizaje organizacional y la última dimensión cuenta con los siguientes indicadores: dirección e intenciones estratégicas, metas y objetivos y visión. Como resultado de su investigación, se puede decir que la cultura puede ser estudiada como una parte integral de los procesos de adaptación, y reflexionan sobre la pertinencia de desarrollar determinados rasgos de la cultura para conseguir un resultado determinado en el desempeño laboral de las organizaciones.

Dentro de la bibliografía administrativa, se encuentran varios estudios empíricos que toman como base las cinco dimensiones culturales del antropólogo Geert Hofstede. Dentro de esta encontramos los estudios del profesor Víctor Almazán y su equipo de investigaciones de la universidad de Jaén, los cuales, realizaron un estudio metodológico sobre las culturas organizacionales de las empresas paraguayas en la zona del Alto Paraná-Paraguay. Enmarcados

en una metodología cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario de tipo escala Likert¹ con valores de 1 a 5 teniendo un punto de inflexión en el valor medio 3 y utilizando metodología cualitativa, a través de un cuestionario con preguntas abiertas, afirman que las dimensiones propuestas por Hofstede para el estudio de culturas nacionales y organizacionales, resultan realmente prácticas para tipificar las culturas, y que estas culturas organizacionales influyen en la producción de las empresas (Brítez, Ortiz, & Almazán, 2014). Es decir, a pesar de que existe una cultura dominante en un país o región, la cultura se desglosa aún más y llega al ámbito organizacional evidenciando la influencia de las actitudes, creencias, religiones y costumbres de los individuos de las organizaciones en su producción y por ende en su rendimiento.

Por otra parte, Díaz (2017) en su trabajo titulado, Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania, analiza cada una de las dimensiones culturales propuestas para España y Alemania, donde evidencia una metodología netamente cualitativa y comparativa, la cual determina que España y Alemania son dos países diferentes en la mayoría de las dimensiones. En la primera dimensión encuentran que España tiene un puntaje más alto que Alemania y concluye que es debido a que Alemania es una sociedad más igualitaria y equitativa, mientras que España es una sociedad de dominantes y dominados, es decir una sociedad sumisa.

En la segunda dimensión, tomando como ejemplo dos tiendas reconocidas en cada uno de los países estudiados, se observa que dentro de su publicidad existen patrones de individualismo y colectivismo; de esta manera, logra explicar el por qué Alemania tiene un puntaje más alto y señala que sus individuos prefieren la libertad, el tiempo personal, los retos, la no conformación

¹ “La escala consiste en una serie de afirmaciones por regla general de 20 y 30 ítems aproximadamente relacionados a un objeto actitudinal determinado previamente, donde mediante la aplicación de un método manual o estadístico se determina su interrelación con lo estudiado, explicando los niveles de homogeneidad, heterogeneidad y correlación de las variables investigadas”. (Malave, 2007)

de familias etc., todas características del individualismo. Según Hofstede (1994) los países individualistas tienden a ser más ricos, esto quizás explica la brecha existente entre el PIB de Alemania con el PIB de España.

En la tercera dimensión de masculinidad vs feminidad Díaz (2017) sustenta que, Alemania es una sociedad más patriarcal, competitiva y con desigualdades salariales entre géneros, mientras que España se caracteriza por darle un papel importante a la mujer y esto se ve reflejado por ejemplo en la política de España. La siguiente dimensión es el control de la incertidumbre, aquí logra evidenciar que España tiene un mayor puntaje porque mantiene mayor control de las situaciones, y son menos arriesgados e impulsivos que los alemanes. Para llegar a esta conclusión hace uso de los estudios de muertes de corazón en Alemania y España en donde encuentra que los alemanes son más propensos a estas muertes por lo que confirma el resultado.

Por último, en la dimensión Orientación a Largo Plazo, es posible evidenciar que esta presenta la mayor diferencia existente entre los dos países, ya que la sociedad en Alemania es más paciente y por el contrario, la sociedad española no lo es; es decir, los alemanes planifican las cosas a largo plazo, mientras que los españoles planifican las cosas a corto plazo lo que conlleva a esperar resultados lo antes posibles y de no obtenerlo llenarles de nerviosismo e inquietud. Concluyendo en el estudio que, estas diferencias culturales influyen en la creación de empresas y por tanto en el producto interno de cada país.

La influencia de los valores culturales en el desempeño laboral de los miembros de una organización tiene efectos económicos pues expande su mercado a otros países, genera más recursos y determina el éxito de una empresa. (Como citan Zennouche & Jian 2014) fueron dos profesores de Harvard, Jhon Kotter y James Heskett quienes realizaron el primer análisis crítico

exhaustivo de como la cultura de una organización influye poderosamente en su desempeño laboral. Los profesores en este estudio, utilizaron datos de 207 empresas de primer nivel como Hewlett-Packard, Xerox, ICI, Nissan y First Chicago de 22 industrias en un periodo de 11 años hasta 1990. En la investigación describen cómo los valores compartidos y las reglas no escritas pueden mejorar profundamente el éxito económico en una organización o, a la inversa, como estos factores llevan a la organización a la incapacidad de adaptarse a los mercados y entornos cambiantes, y encuentran que la cultura corporativa puede tener un impacto significativo en los resultados informados de una empresa a largo plazo, afirmando que las culturas adecuadas para un contexto económico pueden resultar desastrosas en otro, es decir, la cultura organizacional no rige igual en todas las organizaciones.

Estudios Nacionales

Cada vez existe más evidencia sobre la importancia de la cultura organizacional dentro de las empresas u organizaciones de un país para lograr un mejor desempeño laboral y productividad; y aunque ha tomado fuerza durante los últimos tiempos a nivel internacional, y la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede ha sido base de muchas investigaciones, Hofstede realiza el estudio de las dimensiones para el caso colombiano.

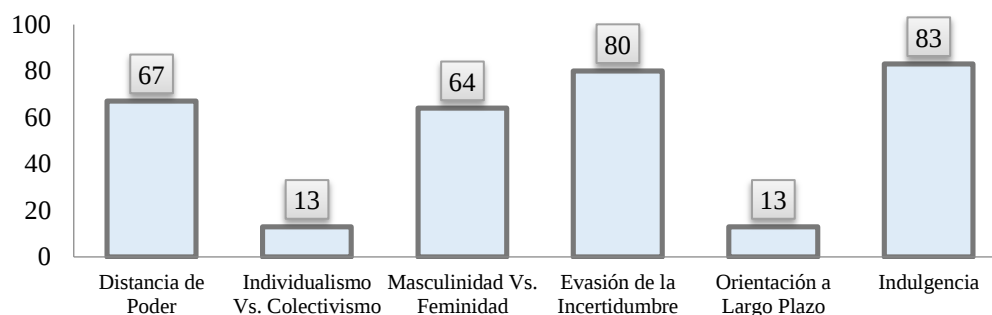


Gráfico 1. Índice de las dimensiones culturales en Colombia

Fuente: Adaptado de Hofstede Insights Copyright 2018 compañía de Hofstede Insights

De acuerdo con el profesor Hofstede la cultura colombiana en ***distancia de poder*** tiene un puntaje de 67 lo que indica que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, por lo que un líder sindical tendrá mucha fuerza concentrada en comparación con su equipo de administración sindical, y ellos a su vez tendrán más poder que otros miembros de la unión. Un fenómeno similar se observará entre los líderes empresariales y entre los puestos más altos en el gobierno.

En cuanto a la dimensión ***individualismo*** señala que 13 es una puntuación baja lo que refleja una cultura colombiana colectivista. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "grupos" que se ocupan de ellos a cambio de lealtad. Es decir, los colombianos prefieren entablar relaciones y lazos fuertes que la competitividad y el individualismo.

En la dimensión ***masculinidad*** el puntaje es 64 lo que indica que es una sociedad masculina, altamente orientada al éxito e impulsada. “los colombianos son competitivos y están orientados al estatus, pero colectivistas en lugar de individualistas”. Esto significa que la competencia se dirige a los miembros de otros grupos (o clases sociales), no a aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo.

En ***Evitación de la incertidumbre***, Colombia tiene un puntaje alto en esta dimensión, lo que evidencia según el autor que como nación está buscando mecanismos para evitar la ambigüedad, es conservadora y de costumbres y religiones muy arraigadas. En la dimensión ***orientación a largo plazo*** con un bajo puntaje de 13, la cultura colombiana se clasifica como normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son

normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

Por último, una dimensión que en el presente estudio no se toma pero que fue analizada para el caso colombiano es **indulgencia**. Esta dimensión se define como “la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, según la forma en que fueron criados”. El control relativamente débil se llama "indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "restricción". Con una puntuación muy alta de 83, Colombia se muestra como un país indulgente. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean. (Hofstede G. , 2013)

El trabajo realizado por Hofstede representa hoy por hoy una de las más utilizadas formulaciones para la valoración de las dimensiones culturales y su relación con la creación de empresas. Por medio de un análisis de correspondencias múltiples y regresión logística, aplicado a una muestra de 297 estudiantes de último semestre de las diferentes carreras profesionales presenciales del departamento del Quindío, Tarapuez (2016) diseñó un cuestionario a partir de los estudios realizados por diversos autores que han trabajado el tema de intención empresarial. Dentro de las preguntas priorizadas que utilizo quedaron incluidas las cinco que corresponden a las dimensiones culturales de Hofstede, trabajadas con una escala de Likert.

En el estudio, Tarapuez (2016) evidenció que existen tres similitudes y dos diferencias entre la cultura de Colombia y la del Quindío. De acuerdo con los resultados de Hofstede (1998),

Colombia presenta las siguientes características a partir de las dimensiones culturales identificadas: alta distancia de poder, fuerte aversión a la incertidumbre, colectivista, masculino y visión de corto plazo. Con respecto al departamento del Quindío coinciden en gran parte, excepto por la orientación en el tiempo en la que el país tiene una visión de corto plazo y el departamento una de largo plazo.

Por otro lado, los resultados arrojaron que los jóvenes de las universidades privadas están más asociados con una baja intención emprendedora y con el hecho de tener o haber tenido una empresa, mientras que los estudiantes de universidad pública están más relacionados con una seria intención empresarial. Estos resultados no se esperarían ya que se tiende a pensar que los estudiantes de universidades privadas (con más recursos económicos) tienden a seguir con los negocios o empresas familiares y en dado caso de no ser de familias de empresarios tienen una visión más enfocada a la gerencia y al poder. El estudio concluye afirmando que a pesar de que existen similitudes culturales entre un país y sus regiones, cada territorio tiene una cultura propia influye en la intención emprendedora a nivel local.

Para la primera dimensión Grado de Distancia de Poder (FDI), Colombia tiene un alto índice lo que indica que en el país existe una brecha representativa entre cargos superiores y empleados dentro de las organizaciones (Hofstede G. , 2013). Es evidente que Colombia siendo un país tan inequitativo y desigual tenga un alto índice en la distancia al poder, un ejemplo cotidiano en el país es que en las empresas para poder llegar a hablar un empleado con el presidente de la compañía o con personas de cargos muy superiores deben primero pasar por muchos terceros. Sin embargo, esto es aceptado por la sociedad colombiana quienes están de acuerdo que el poder lo tengan unos pocos.

Para la segunda dimensión, Grado de Individualismo (IDV), de acuerdo al análisis presentado para Colombia por Hofstede, el país tiene un muy bajo nivel de individualismo, lo que sugiere que es un país dado a las colectividades, a velar por los demás, sin embargo, lo que a diario se observa en los medios de información y en la cotidianidad es que Colombia es una sociedad individualista en donde prima la ley del más vivo, según las estadísticas de (Fiscalía General de La Nación, 2017) en el año 2017 hubo 1'329.560 delitos dentro de los que se encuentran hurto y daños y perjuicios, grado de corrupción alto, la alta competitividad, toda estas características de una sociedad individualista.

En la dimensión Masculinidad/Feminidad (MAS), Colombia tiene una alta puntuación, es decir, prima la masculinidad, el país es más competitivo y materialista, características de la masculinidad. Esta dimensión se relaciona con el machismo y la brecha salarial que existe entre géneros. Según Economía y Negocios (2017), quien cita un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en Colombia existe una desventaja salarial entre hombres y mujeres, y aunque hoy en día las mujeres ocupan más cargos directivos y son más contratadas para desempeñar trabajos que antes realizaban solo hombres, los salarios ofrecidos no son iguales para ellas.

En la dimensión Evasión de la Incertidumbre (UAI), el país tiene una calificación alta que indica una preferencia por la seguridad y la certidumbre (Hofstede G. , 2013), esto quiere decir que Colombia es una sociedad con bajo nivel de tolerancia al cambio y por tanto prefiere no asumir los riesgos que los cambios generan. También se observa que es un país que tiene reglas y leyes para todo y aunque no se cumplen están estipuladas y suelen ser la base de cualquier tipo

de negociación. Dentro de las empresas existen estatutos y códigos que rigen a los miembros de la misma esto permite que exista una mejor relación entre los individuos.

La Orientación al Largo Plazo, que es la quinta dimensión estudiada por Hofstede (2013), indica que los colombianos obtuvieron una baja puntuación, lo que refleja que las personas esperan resultados inmediatos, tienen un fuerte respeto por las tradiciones y solo una pequeña porción ahorra para el futuro. En Colombia no existe cultura para ahorrar, dentro de las empresas generalmente existen fondos de empleados que permiten que los miembros de las corporaciones ahorren un porcentaje de su salario, pero este no es obligatorio.

Por último, Hofstede (2013) señala que la cultura colombiana en la dimensión indulgencia muestra una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Es decir, los colombianos seguidos de sus impulsos gastan su dinero como quieren y tienden a tener una actitud positiva, según la 41 Encuesta Anual Global publicada por Gallup International y que analizó el periodo comprendido entre octubre y diciembre de 2017, arroja como resultado que Colombia ocupa dentro de 55 países analizados, el segundo lugar al país más feliz del mundo. (Gallup, 2017)

Capítulo 4. Aspectos metodológicos

La metodología utilizada en esta investigación se divide en cuatro partes. La primera parte que busca describir teóricamente cómo las dimensiones culturales de Hofstede influyen en el desempeño laboral; la segunda parte consiste en diseñar el instrumentos que permita evaluar la percepción de los administrativos de la UEB frente a las 5 dimensiones culturales propuestas por Hofstede; en tercera instancia se pretende estimar un modelo econométrico que permita

cuantificar los impactos de cada una de las cinco dimensiones en el desempeño laboral; por último, se analizarán los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a cada participante.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió utilizar como instrumento la encuesta, en donde se tomó como referencia un formato existente de Clima Organizacional utilizado por María Cristina Arriaga y Guillermo Rodríguez (2011), el cual recolectaba la mayoría de variables a evaluar; partiendo de una población de 450 administrativos (secretarías, servicios generales, coordinadores y oficinistas) vinculados a la Universidad. Conforme a esto, se elaboró y aplicó dos cuestionarios (encuestas) al personal administrativo de la Universidad El Bosque, en total se obtuvo una muestra de 150 personas encuestadas.

Descripción de las variables

- *Distancia de Poder*: relaciones de carácter democrático, autonomía en la toma de decisiones, aportes innovadores y significativos para la organización.
- *Individualismo Vs. Colectivismo*: sociedad colectivista, enfocada el trabajo en equipo y a los aportes grupales.
- *Masculinidad Vs. Feminidad*: sociedad igualitaria, mismas condiciones laborales, iguales oportunidades de trabajo y es irrelevante el género en la UEB.
- *Evasión de la Incertidumbre*: percepción y disposición al cambio por parte del personal administrativo de la UEB.
- *Orientación a Largo Plazo*: evaluar si las actividades realizadas por el personal son a largo plazo o a corto plazo.

Descripción de las encuestas

La primera encuesta está conformada por unas preguntas básicas como: Género, Edad y Tiempo laborando en la organización, características que complementan el esquema de variables para la estimación del modelo. La segunda parte de la primera encuesta contiene 20 preguntas enfocadas al clima organizacional, evaluando cada una de las cinco dimensiones culturales. El encuestado debe dar respuesta a cada una de las preguntas con un número de la escala alternativa de 1 a 5. (Ver Anexo 1.)

La segunda encuesta que cuantifica el desempeño laboral de cada uno de los encuestados consta de una primera parte en donde se pregunta información básica para corroborar la primera encuesta y no tener errores en la metodología. La segunda parte de la encuesta consta de cinco (5) preguntas enfocadas al desempeño laboral del personal administrativo dentro de la organización. Basándose en las circunstancias y/o situaciones presentadas durante la última semana, teniendo en cuenta la escala de 1 a 20. (Ver Anexo 2.)

Estadísticas descriptivas

Con el fin de estructurar la encuesta aplicada a cada uno de los participantes del proyecto de investigación, se hicieron preguntas abiertas y preguntas cerradas, esta última con única opción de elección. Dentro de la investigación se utilizó como población al personal administrativo de la Universidad El Bosque, para un total de 450 personas, donde la muestra a saber fue de 150 administrativos.

Estadísticos.

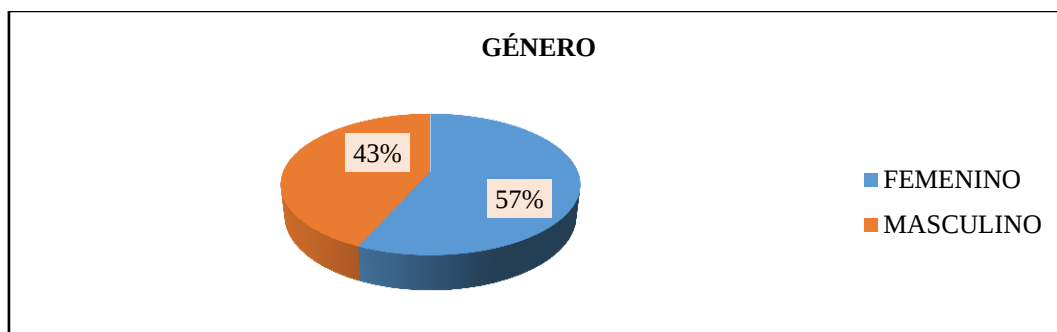


Gráfico 2. Género

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la gráfica es posible decir que, del total del personal administrativo encuestado, el 43% corresponde al género femenino, mientras que, el 57% está determinado por hombres.

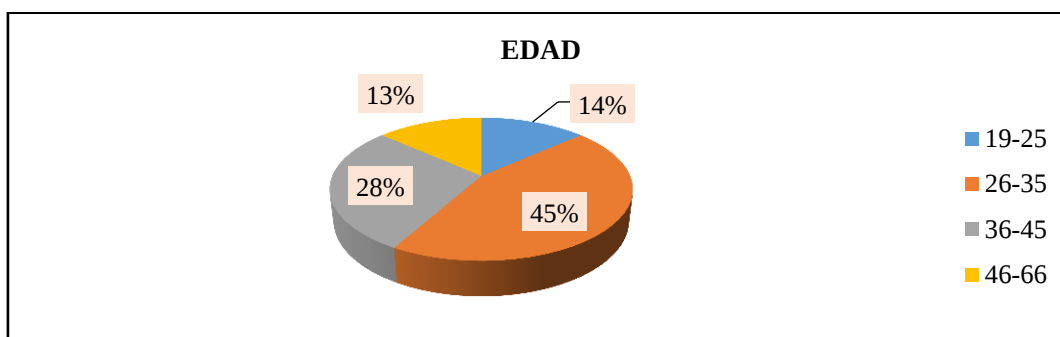


Gráfico 3. Edad

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la gráfica es posible argumentar que, el 73% de los participantes son en promedio personas de edades entre los 26 años y los 45 años, es decir, personal joven-adulto y con experiencia perteneciente a la universidad.

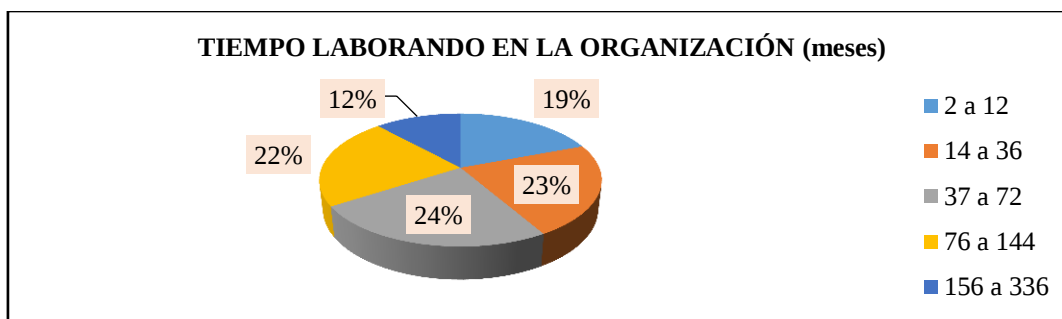


Gráfico 4. Tiempo laborando en la organización
Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior es posible determinar que, dentro de la organización el 58% de los encuestados llevan un tiempo laboral mayor a los tres años e inferior a los 28 años, es decir, de 37 meses a 336 meses.

- Distancia de poder

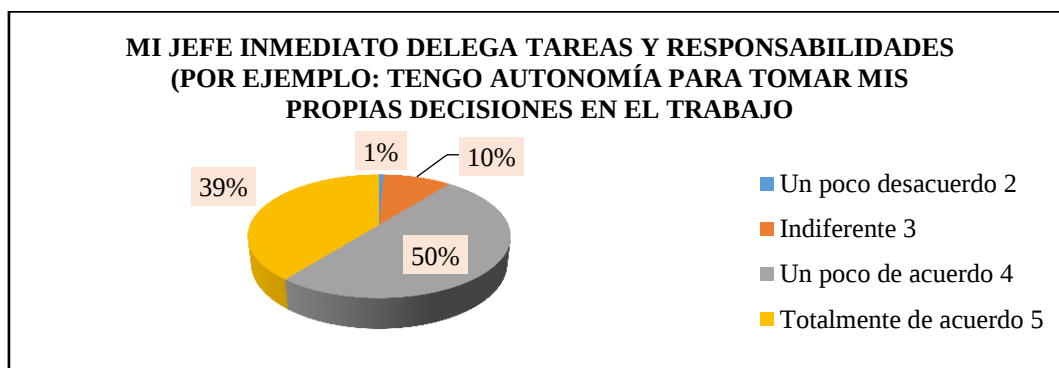


Gráfico 5. Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: tengo autonomía para tomar mis propias decisiones en el trabajo)
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, el personal administrativo considera que su jefe inmediato delega tareas y responsabilidades a cada uno de ellos, pues el 89% tiene una posición un poco de acuerdo y de acuerdo frente a este calificativo. El 10% es indiferente ante esta afirmación y tan solo el 1% califica como un poco desacuerdo este enunciado.

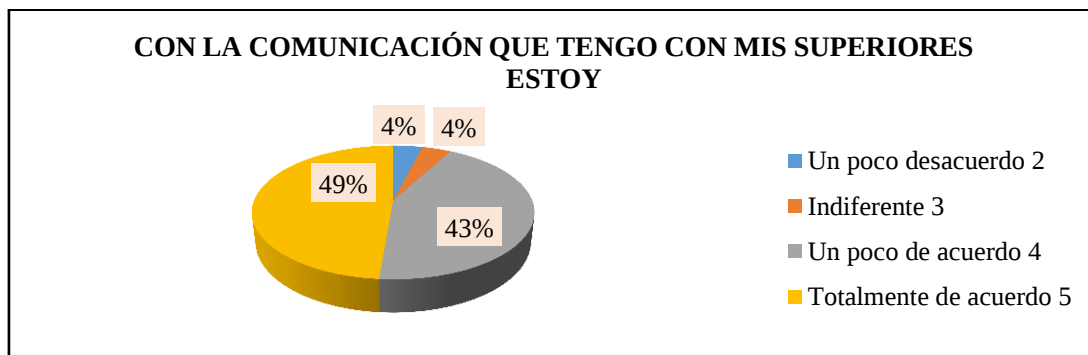


Gráfico 6. Con la comunicación que tengo con mis superiores estoy
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, de los encuestados, el 92% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo de la comunicación con sus superiores. Por otro lado, están un poco desacuerdo y son indiferentes a tal afirmación, el 4% en cada caso.

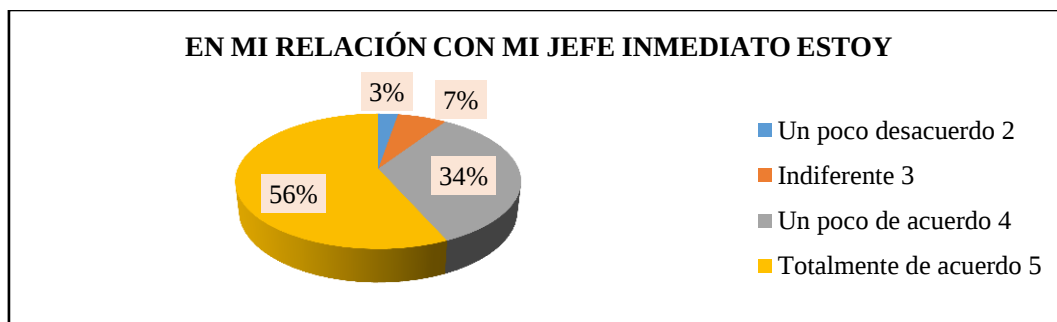


Gráfico 7. En mi relación con mi jefe inmediato estoy
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado, el 90% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo con la relación con su jefe inmediato. Por otro lado, el 3% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 7% ante tal afirmación.



Gráfico 8. Mi Jefe Inmediato escucha y se muestra abierto a nuevas ideas
Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 81% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues el jefe inmediato escucha y se muestra abierto a nuevas ideas. Por otro lado, el 5% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 14% ante tal afirmación.



Gráfico 9. Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño.
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado el 79% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo con la ayuda, orientación y entrenamiento que brinda el jefe inmediato para mejorar el desempeño de cada persona. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 7% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 13% ante tal afirmación.



Gráfico 10. En mi organización existe temor a expresar desacuerdos con el jefe
Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 53% está un poco desacuerdo y totalmente desacuerdo pues consideran que en la organización no existe temor alguno a expresar desacuerdos con el jefe. Por otro lado, el 36% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo ante tal afirmación, por lo que parte del personal administrativo siente temor de expresar desacuerdos.

- Individualismo vs. Colectivismo

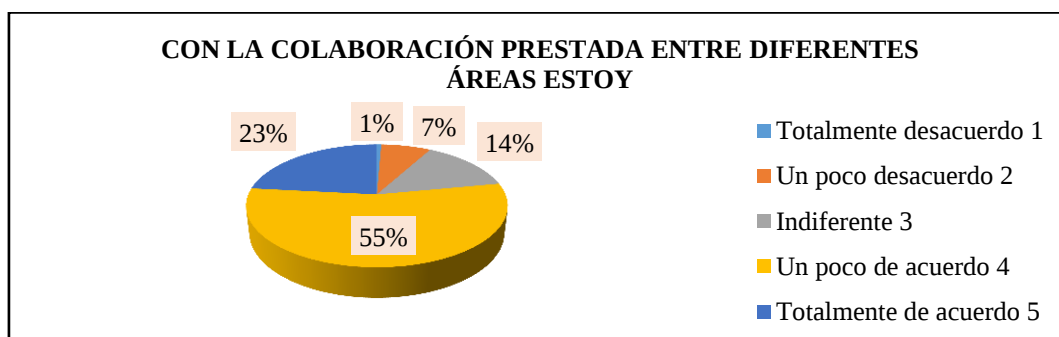


Gráfico 11. Con la colaboración prestada entre diferentes áreas estoy
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado, el 78% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo con la colaboración prestada entre cada una de las áreas de la universidad El Bosque. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 7% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 14% ante tal afirmación.

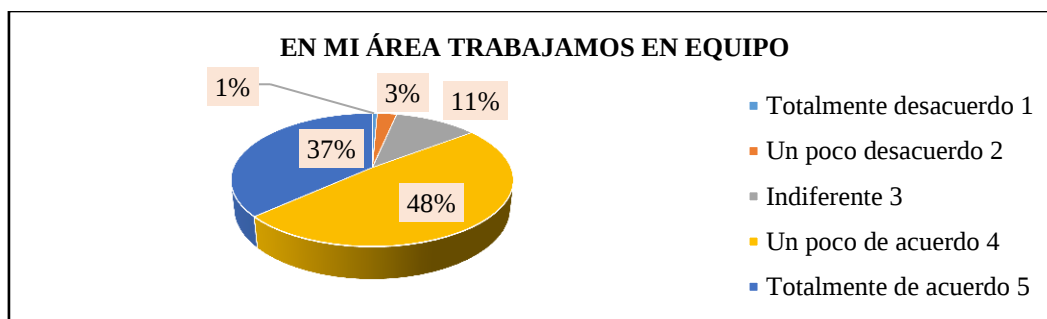


Gráfico 12. En mi área trabajamos en equipo

Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 85% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que en cada área se trabaja en equipo. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 3% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 11% ante tal afirmación.

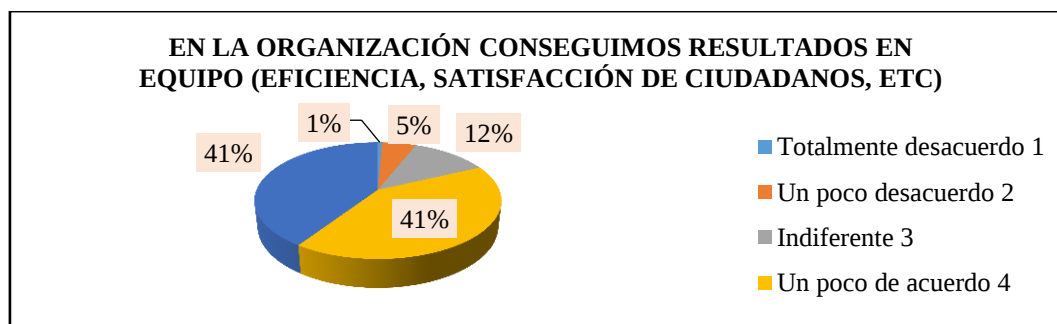


Gráfico 13. En la organización conseguimos resultados en equipo (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado, el 82% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo con los trabajos que se consiguen en equipo entre cada una de las áreas de la universidad El Bosque. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 5% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 12% ante tal afirmación.

- Masculinidad vs. Feminidad

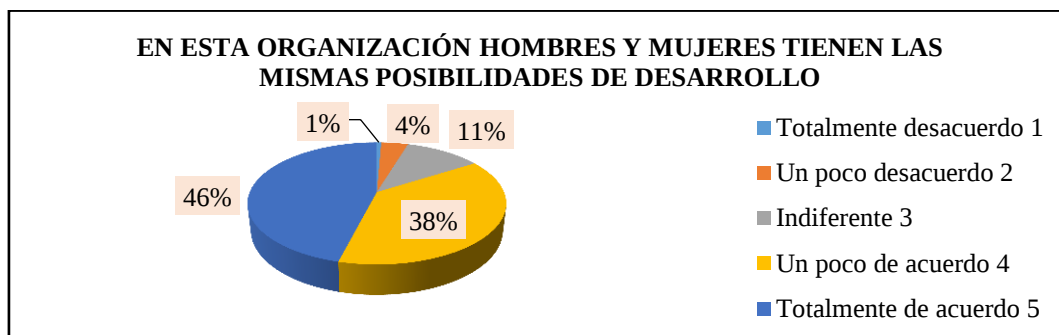


Gráfico 14. En esta organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo
Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 84% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que en la organización, hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 4% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 11% ante tal afirmación.

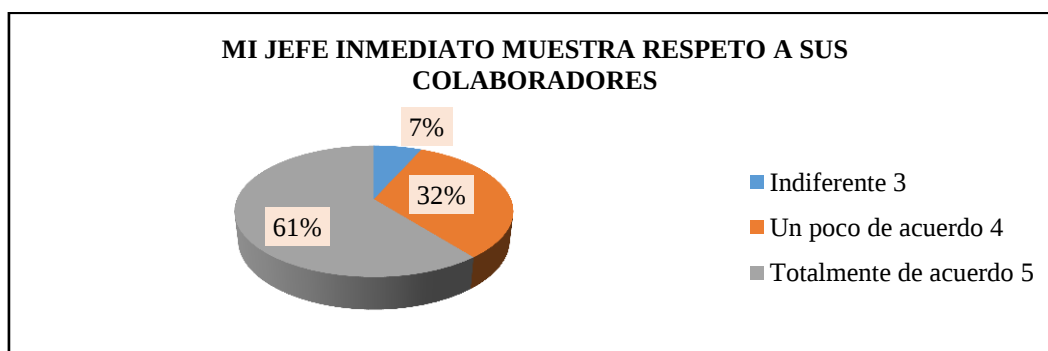


Gráfico 15. Mi jefe inmediato muestra respeto a sus colaboradores
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado el 93% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto al respeto que el jefe inmediato refleja hacia sus colaboradores. Por otro lado, tan solo el 7% manifiesta estar indiferente ante tal afirmación.

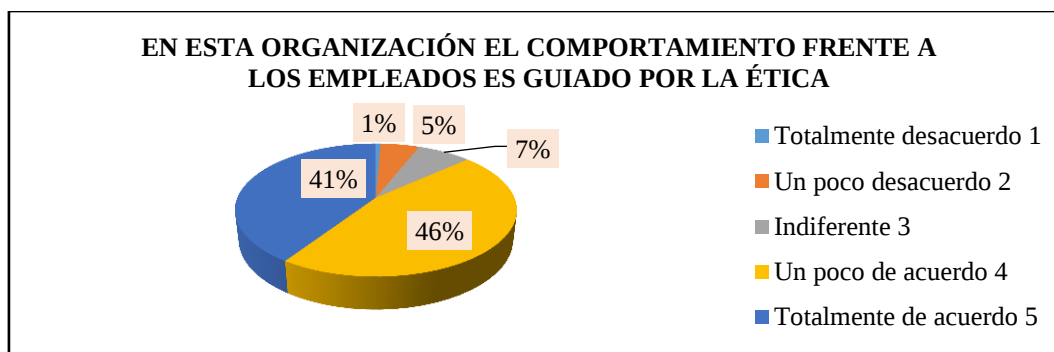


Gráfico 16. En esta organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética

Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 87% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que el comportamiento de su jefe inmediato hacia ellos está guiado por la ética. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 5% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 7% ante tal afirmación.

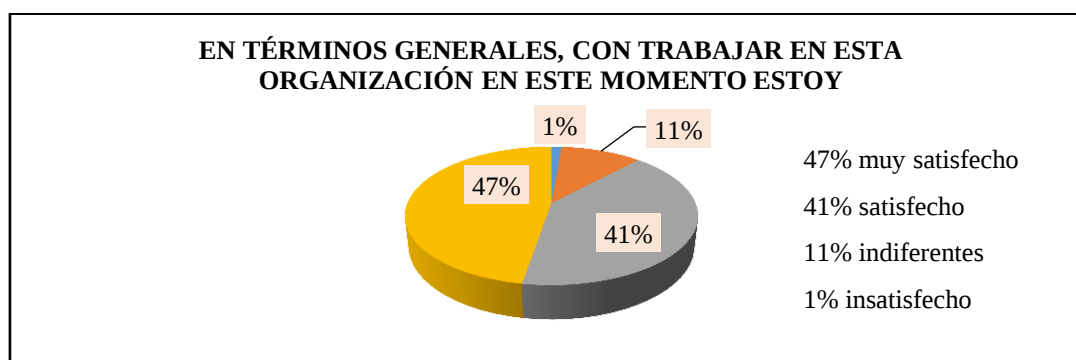


Gráfico 17. En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado, el 88% se siente muy satisfecho y satisfecho con trabajar en la Universidad El Bosque. Por otro lado, el 1% se siente insatisfecho y son indiferentes el 11% ante tal afirmación.

- Evasión de la incertidumbre

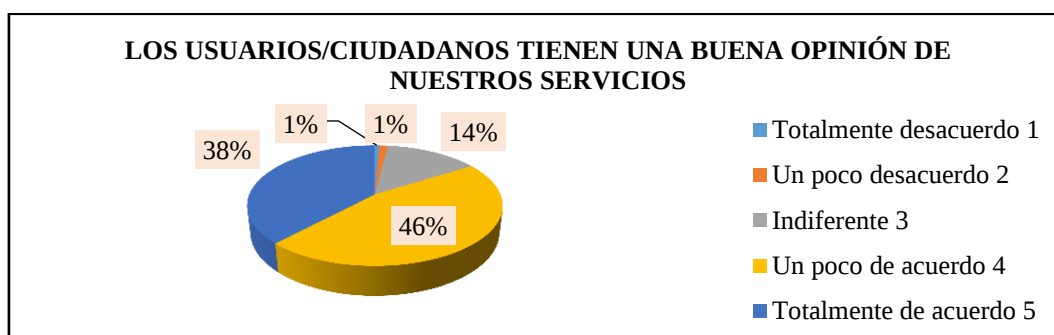


Gráfico 18. Los usuarios/ciudadanos tienen una buena opinión de nuestros servicios

Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 84% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que los usuarios de la Universidad El Bosque, tienen buena opinión de los servicios que esta ofrece. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 1% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 14% ante tal afirmación.

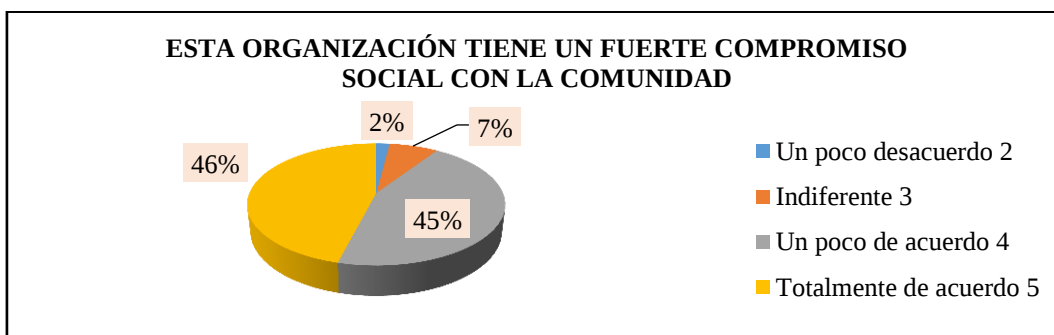


Gráfico 19. Esta organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado el 91% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que la Universidad El Bosque, tiene un compromiso social fuerte con la comunidad. Por otro lado, el 2% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 7% ante tal afirmación.

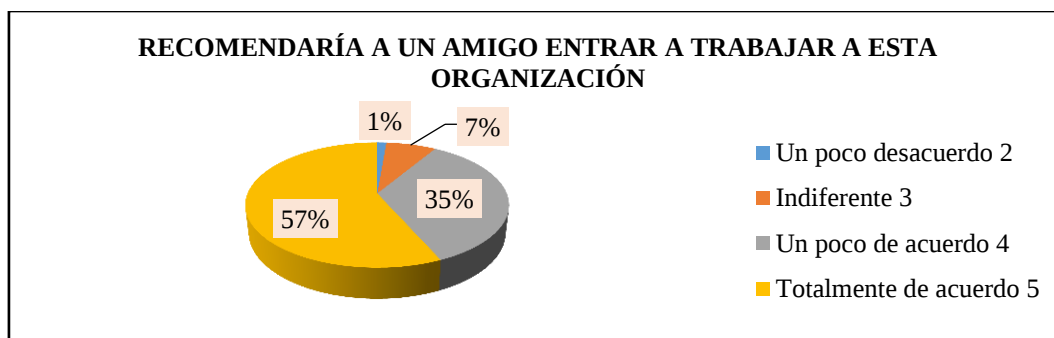


Gráfico 20. Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización
Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 92% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues recomendarían a un amigo para que ingresara a trabajar en la Universidad El Bosque. Por otro lado, el 1% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 7% ante tal afirmación.

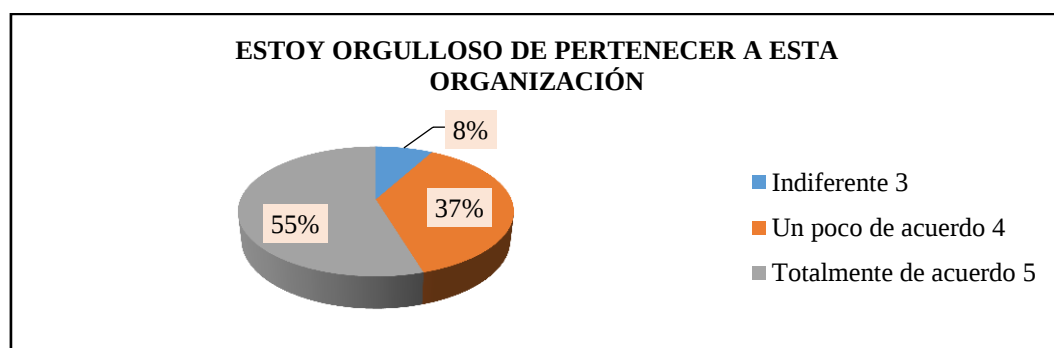


Gráfico 21. Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado el 92% está de acuerdo y totalmente de acuerdo pues los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la Universidad. Por otro lado, son indiferentes el 8% ante tal afirmación.

- Orientación a largo plazo

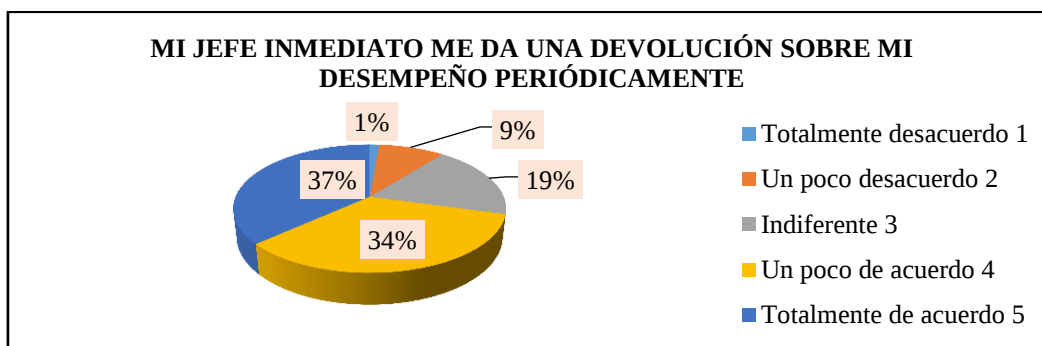


Gráfico 22. Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente

Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 71% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que su jefe retroalimenta su desempeño constantemente. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 9% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 19% ante tal afirmación.

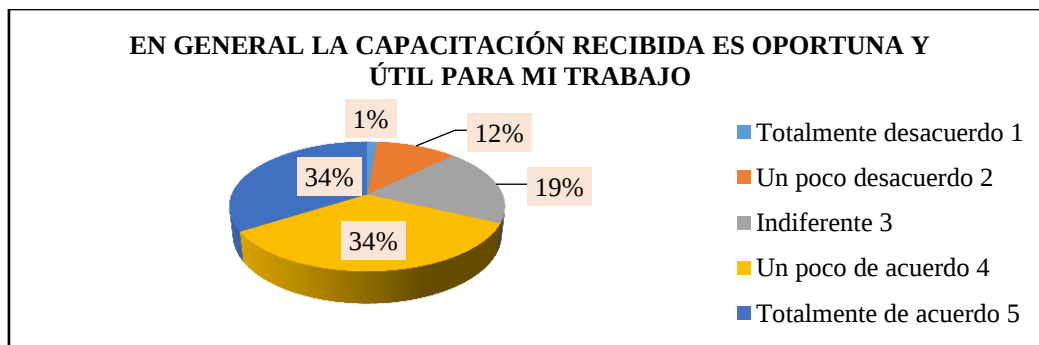


Gráfico 23. En general, la capacitación recibida es oportuna y útil para el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados, del personal administrativo encuestado el 68% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo con la capacitación oportuna y útil que se les brinda para su trabajo. Por otro lado, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 12% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 19% ante tal afirmación.



Gráfico 24. Comparando con organizaciones similares, con la estabilidad que me ofrece esta organización estoy

Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico anterior, de los encuestados, el 92% está un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo pues consideran que la Universidad El Bosque frente a otras organizaciones similares, posee una estabilidad laboral considerable. Por otro lado, el 1% está un poco desacuerdo y son indiferentes el 7% ante tal afirmación. Fuente: Elaboración propia.

- Desempeño Laboral

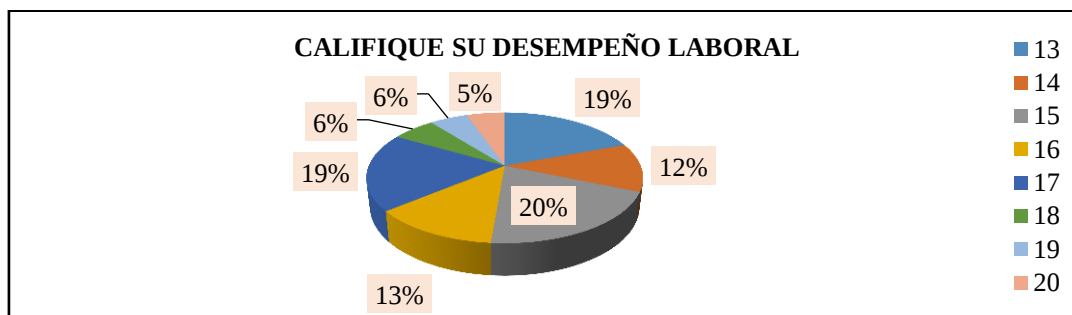


Gráfico 25. Califique su desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, podemos observar que los jefes inmediatos entrevistados consideran que sus colaboradores se encuentran ubicados, en una escala de 1 a 20 puntos, entre trece y veinte puntos, siendo 1=Muy Malo y 20=Muy Bueno. Además, es importante evidenciar que el mayor porcentaje se concentra en la categoría puntual de 14, 15, 16 y 17 puntos; lo que representa un porcentaje de 64%, es decir, el desempeño laboral registrado es bueno.

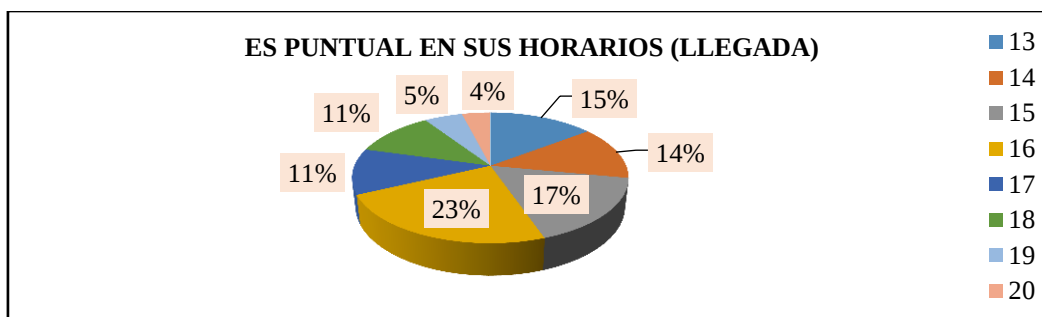


Gráfico 26. Es puntual en sus horarios (llegada)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, podemos observar que los jefes inmediatos entrevistados consideran que sus colaboradores se encuentran ubicados, en una escala de 1 a 20 puntos, entre trece y veinte puntos, siendo 1=Muy Malo y 20=Muy Bueno. Además, es importante evidenciar que el mayor porcentaje se concentra en la categoría puntual de 13, 14, 15, 16 y 17 puntos; lo que representa un porcentaje de 80%, es decir, la puntualidad registrada es bueno.

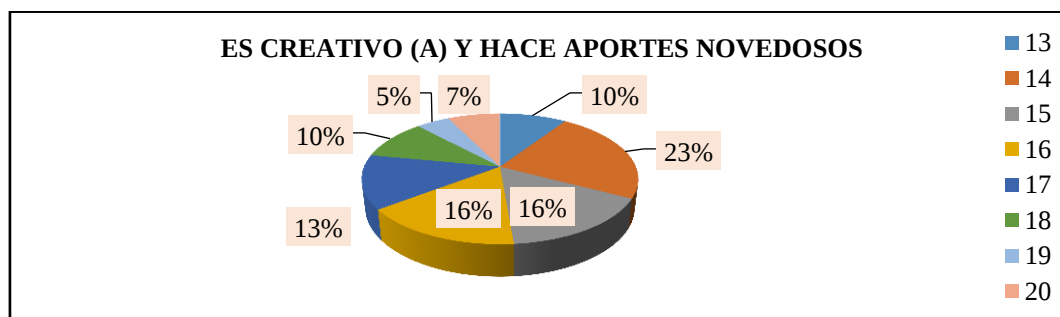


Gráfico 27. Es creativo (a) y hace aportes novedosos

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, podemos observar que los jefes inmediatos entrevistados consideran que sus colaboradores se encuentran ubicados, en una escala de 1 a 20 puntos, entre trece y veinte puntos, siendo 1=Muy Malo y 20=Muy Bueno. Además, es importante evidenciar que el mayor porcentaje se concentra en la categoría puntual de 14, 15, 16 y 17 puntos; lo que

representa un porcentaje de 68%, es decir, la creatividad y los aportes que realizan los asistentes son muy buenos y novedosos.

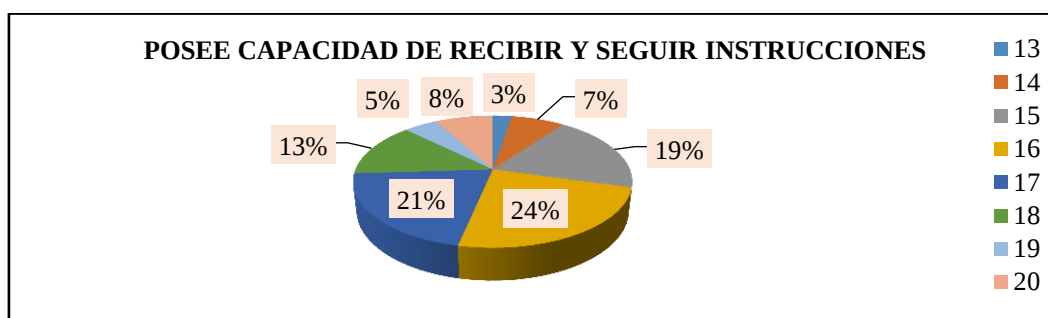


Gráfico 28. Posee capacidad de seguir y recibir instrucciones
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el gráfico anterior, podemos observar que los jefes inmediatos entrevistados consideran que sus colaboradores se encuentran ubicados, en una escala de 1 a 20 puntos, entre trece y veinte puntos, siendo 1=Muy Malo y 20=Muy Bueno. Además, es importante evidenciar que el mayor porcentaje se concentra en la categoría puntual de 15, 16, 17 y 18 puntos; lo que representa un porcentaje de 77%, es decir, los auxiliares poseen buena capacidad para recibir y seguir instrucciones.

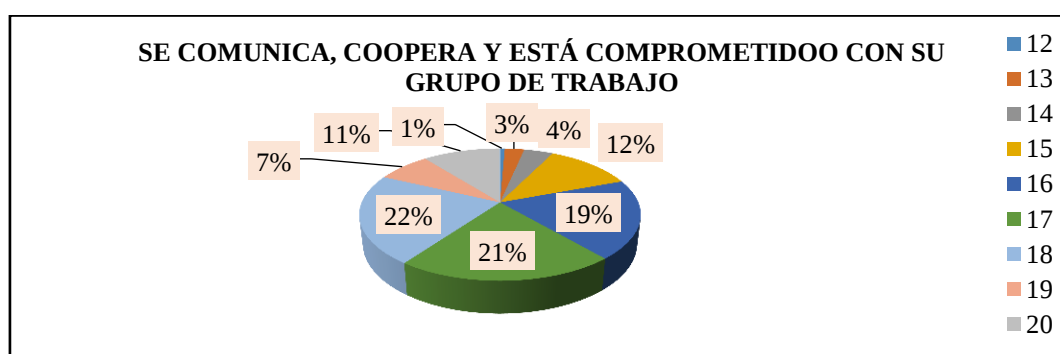


Gráfico 29. Se comunica, coopera y está comprometido con su grupo de trabajo
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico, podemos observar que los jefes inmediatos entrevistados consideran que sus colaboradores se encuentran ubicados, en una escala de 1 a 20 puntos, entre doce y veinte puntos, siendo 1=Muy Malo y 20=Muy Bueno. Además, es importante evidenciar que el mayor porcentaje se concentra en la categoría de 16, 17 y 18 puntos; lo que representa un porcentaje de 62%, es decir, la comunicación, cooperación y compromiso de cada auxiliar con su grupo de trabajo es bueno y significativo.

Revisión teórica del modelo de regresión lineal múltiple

Para la estimación del modelo se utilizó el modelo de regresión lineal múltiple que permite ver la relación o la influencia que tiene una variable dependiente con diferentes características o variables explicativas.

Según Gujarati & Dawn (2010), el análisis de regresión múltiple es el análisis de regresión condicional sobre los valores fijos de las variables explicativas, y lo que se obtiene es el valor promedio o la media de y o la respuesta media y a los valores dados de las regresoras x . El modelo de regresión múltiple es el modelo más utilizado para el análisis empírico en la economía y en otras ciencias sociales.

Según Jeffrey Wooldridge (2009), dicho análisis es más adecuado para un análisis *ceteris paribus* debido a que permite controlar de manera explícita muchos otros factores que afectan en forma simultánea a la variable dependiente. Los modelos de regresión múltiple pueden aceptar diversas variables explicativas que tal vez estén correlacionadas, puede esperarse inferir causalidad en casos en los que el análisis de regresión simple podría no dar buenos resultados.

El modelo general de regresión lineal múltiple (también llamado modelo de regresión múltiple) poblacional puede expresarse como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \cdots + \beta_k X_k + u(1)$$

β_0 = es el intercepto

β_1 = es el parametro asociado a X_1 Y así sucesivamente.

Como hay k variables independientes y un intercepto, la ecuación contiene k + 1 parámetros poblacionales (desconocidos). Por brevedad, a los parámetros distintos del intercepto se les llama parámetros de pendiente, incluso aunque no siempre es esto lo que literalmente son.

El intercepto de la ecuación es el valor predicho para y cuando $x_1 = 0$ y $x_2 = 0$

Los coeficientes de regresión β_2 y β_3 se conocen como coeficientes de regresión parcial o coeficientes parciales de pendiente. El significado del coeficiente de regresión parcial es el siguiente: β_2 mide el cambio en el valor de la media de $y, E(y)$ por unidad de cambio en X_2 , con X_3 constante. Expresado de otra forma, proporciona el efecto “directo” o “neto” que tiene una unidad de cambio de X_2 sobre el valor medio de Y, neto de cualquier efecto que X_3 pueda ejercer en la media Y. De igual forma, β_3 mide el cambio en el valor medio de Y por unidad de cambio en X_3 , cuando el valor de X_2 se conserva constante. Es decir, da el efecto “directo” o “neto” de una unidad de cambio en X_3 sobre el valor medio de y, neto de cualquier efecto que X_2 pudiera tener sobre la media y.

El método de mínimos cuadrados (MCO) se utiliza en la regresión lineal múltiple para minimizar la suma de los residuales cuadrados y corroborar que el modelo es consistente. Según Woldridge (2009) el método MCO garantiza un modelo significativo. Para ello el modelo debe pasar las siguientes pruebas: multicolinealidad, En estas condiciones, el método de mínimos cuadrados ordinarios proporciona un estimador insesgado de varianza mínima siempre que los errores tengan varianzas finitas. Test de normalidad, bajo la suposición adicional de que los residuos se distribuyen normalmente, y prueba de heteroscedasticidad que es cuando la varianza de las perturbaciones no es constante a lo largo de las perturbaciones.

Estimación del modelo

Para la estimación del modelo se toma como muestra los resultados de las 150 encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad El Bosque. Estos resultados se organizan de tal forma que la primera variable del modelo es la variable dependiente, en este caso desempeño laboral (dl), dentro de la encuesta realizada para medir el desempeño laboral se encontraron cinco preguntas: Desempeño en su trabajo, puntualidad, creatividad y aportes novedosos, capacidad de recibir y seguir instrucciones, comunicación, cooperación y compromiso con su grupo de trabajo, para estimar el resultado final se promedia el resultado de cada una de las preguntas y se toma éste como resultado final de la variable.

A continuación, comienzan a describirse las variables explicativas del modelo, la primera variable es la edad (edad) y la segunda variable es tiempo que lleva laborando en la organización (to), estas variables no son modificadas.

La tercera variable es aquella que mide la primera dimensión cultural distancia de poder (dp), para esta dimensión se preguntó: el jefe inmediato delega tareas y responsabilidades, comunicación con los superiores, relación con el jefe inmediato, el jefe inmediato escucha y se muestra abierto a nuevas ideas, el jefe inmediato brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar el desempeño, en la organización existe temor a expresar desacuerdos con el jefe. El resultado de estas preguntas se promedió y este se define como la variable (dp).

La cuarta variable es aquella que mide la segunda dimensión cultural individualismo vs. Colectivismo, para esta dimensión se preguntó: colaboración prestada entre diferentes áreas, trabajo en equipo en el área, se consiguen trabajos en equipo. El resultado de estas preguntas se promedió y este se define como la variable (in).

La quinta variable es aquella que cuantifica la tercera dimensión cultural masculinidad vs. Femenidad, para esta dimensión se preguntó: Hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo, el jefe inmediato muestra respeto a sus colaboradores, el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética, en términos generales, que tan conforme estoy de trabajar en esta organización. El resultado de estas preguntas se promedió y este se define como la variable (ms).

La sexta variable es aquella que cuantifica la cuarta dimensión cultural evasión de la incertidumbre, para esta dimensión se preguntó: Los usuarios/ciudadanos tienen buena opinión de nuestros servicios, fuerte compromiso social con la comunidad, recomendación a un amigo para entrar a trabajar en la organización, orgullo de pertenecer a la organización. El resultado de estas preguntas se promedió y este se define como la variable (ei).

Por último, para completar nuestra base de datos y el conjunto de variables explicativas se cuantifica el resultado de las preguntas que evalúan la quinta dimensión cultural propuesta por Hofstede, orientación a largo plazo, para esta dimensión se preguntó: devolución del desempeño periódicamente, capacitación oportuna y útil para el trabajo, comparación con organizaciones similares, en cuanto a la estabilidad laboral. El resultado de estas preguntas se promedió y este se define como la variable (ol).

Ecuación del modelo

$$DL = \beta_0 + \beta_1 DP + \beta_2 MS + \beta_3 EI + \beta_4 ID + \beta_5 OL + \beta_6 EDAD + \beta_7 TO \quad (2)$$

Luego de ello y con ayuda del programa econométrico STATA14 se realiza la regresión lineal múltiple.

Capítulo 5. Resultados

Tabla 1
Resultados Modelo Regresión Lineal Múltiple

Variables	Coef.	P>(t)
Distancia de poder	31,74%	0
Masculinidad Vs. Feminidad	29,57%	0
Individualismo Vs. Colectivismo	10,47%	0,093
Evasión de la Incertidumbre	19,72%	0,006
Orientación a Largo Plazo	-6,45%	0,251
Edad	1,36%	0,198
Tiempo Laborando	1,44%	0,007
Const.	1,75%	0,072
R2	63,21%	

Nota: Fuente: elaboración propia.

$$DL = 1.757334 + 0.317447DP + 0.29577MS + 0.19792EI + 0.10476ID \\ - 0.06451OL + 0.013EDAD + 0 - 0144458TO$$

Los resultados de la regresión indican que el modelo es estadísticamente significativo debido a que $\text{prob}>F = 0.000$ es decir, menor a la prueba de significancia de 0.05, lo que explica la influencia de las dimensiones culturales en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque. Algunas variables tomadas en cuenta no son significativas y no explican el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque. Esto se puede saber gracias a la prueba de significancia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las variables explicativas:

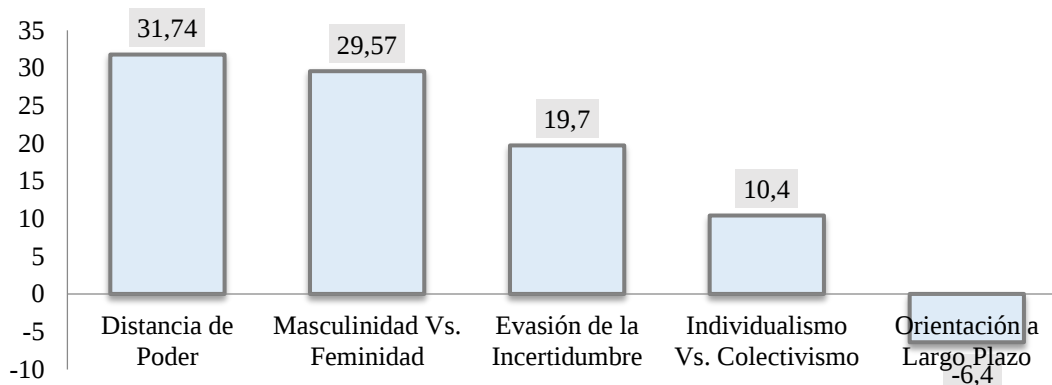


Gráfico 30. Influencia de las Dimensiones Culturales de Hofstede en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque.

Fuente: Elaboración propia

- *Distancia de poder*: teniendo el porcentaje de 31,74, es posible decir que la variable distancia de poder influye en el desempeño laboral de la UEB pues, los colaboradores poseen autonomía para tomar decisiones, lo que permite que estos aporten nuevos conocimientos y surjan nuevas ideas por parte de ellos; así mismo, existe comunicación abierta y directa entre la

líneas de mando, lo que permite que los colaboradores sientan que sus necesidades son escuchadas y sus puntos de vista se tienen en cuenta, de esta manera los administrativos realizan las actividades con mayor motivación y aquello se ve reflejado en los resultados. Por último, es posible identificar que las relaciones entre superior-colaborador está basada en valores organizacionales reflejados en la Universidad.

- *Masculinidad vs. Feminidad*: a partir del resultado 29,57%, es posible determinar que esta variable impacta el desempeño laboral de la organización y se evidencia en comportamientos como: el personal posee igualdad de condiciones laborales, lo que permite que tanto hombres como mujeres se sientan valorados en su quehacer y de esta manera perciban la motivación y el respaldo por parte de su superior. Por otro lado, se observa que las mismas oportunidades de trabajo son conseguidas independientemente del género, a su vez ratifica que bien sea hombre o mujer, el cargo, actividad y/u ocupación otorgada puede ser realizada gracias a las capacidades y cualidades de cada persona.

- *Evasión de la Incertidumbre*: como se observa, el porcentaje 19,7 influye en el desempeño laboral, ya que esta dimensión identifica que los administrativos (secretarías, servicios generales, coordinadores y oficinistas) de la Universidad El Bosque, muestran disposición a los cambios que allí se implementan, y así mismo, se sienten a gusto con el trabajo y las actividades gestionadas dentro de la organización.

- *Individualismo vs. Colectivismo*: partiendo del resultado 10,4%, es posible decir que esta dimensión influye en el desempeño laboral de la UEB, toda vez que en la organización se refleja el trabajo en equipo, y es así como los colaboradores trabajan en conjunto con su área y paralelamente con su superior, demostrando que trabajar en equipo conlleva a obtener mejores

rendimientos laborales. Así mismo, se evidencia que el colectivismo hace parte de la universidad, lo que permite concluir que el personal administrativo de la organización se enfoca primordialmente en realizar actividades en conjunto y conseguir resultados grupales.

- *Orientación a Largo Plazo*: con el porcentaje de -6,4% es posible decir que esta dimensión no influye a largo plazo, lo que determina que el personal administrativo de la Universidad El Bosque posee visión a corto plazo, por lo que, el desarrollo de las tareas y actividades son inmediatas y del día a día.

Pruebas de significancia individual con la t Student

Regla alternativa.

β_1 = Comparando la probabilidad asociada $P > |t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la dimensión Distancia al Poder (*DP*) tienen una probabilidad de 0.000, entonces como la probabilidad es menor al nivel de significancia $0.00 < 0.05$ se rechaza H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa, diferente de 0 y los residuos del modelo son comparables, es decir, es una variable importante para explicar el desempeño laboral (DL).

β_2 = Comparando la probabilidad asociada $P > |t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la dimensión Masculinidad/feminidad (*MS*) tienen una probabilidad de 0.000, entonces como la probabilidad es menor al nivel de significancia $0.00 < 0.05$ se rechaza H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa, diferente de 0 y los residuos del modelo son comparables, es decir, es una variable importante para explicar el desempeño laboral (DL).

β_3 = Comparando la probabilidad asociada $P>|t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la dimensión Evasión de la incertidumbre (EI) tiene una probabilidad de 0.006, entonces como la probabilidad es menor al nivel de significancia $0.006 < 0.05$ se rechaza H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa, diferente de 0 y los residuos del modelo son comparables, es decir, es una variable importante para explicar el desempeño laboral (DL).

β_4 = Comparando la probabilidad asociada $P>|t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la dimensión Individualismo/Colectivismo (IN) tiene una probabilidad de 0.006, entonces como la probabilidad es mayor al nivel de significancia $0.093 < 0.05$ se acepta H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa a un nivel de significancia de 10% y explica el desempeño laboral (DL) en el personal administrativo de la Universidad El Bosque.

β_5 = Comparando la probabilidad asociada $P>|t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la dimensión Orientación al largo plazo (OL) tiene una probabilidad de 0.251, entonces como la probabilidad es mayor al nivel de significancia $0.251 < 0.05$ se acepta H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable no es estadísticamente significativa.

β_6 = Comparando la probabilidad asociada $P>|t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), La variable Edad (EDAD) tiene una probabilidad de 0.198, entonces como la probabilidad es mayor al nivel de significancia $0.198 < 0.05$ se acepta H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable no es estadísticamente significativa.

β_7 = Comparando la probabilidad asociada $P > |t|$ con un nivel de significancia al 5% (0.05), la variable tiempo laborando en la organización (TO) tiene una probabilidad de 0.007, entonces como la probabilidad es menor al nivel de significancia $0.007 < 0.05$ se rechaza H_0 donde $H_0: \hat{\beta}_i = 0$ vs $H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$, por lo tanto, esta variable es estadísticamente significativa, diferente de 0 y los residuos del modelo son comparables, es decir, es una variable importante para explicar el desempeño laboral (DL).

Interpretación de los coeficientes.

β_0 = El mínimo Desempeño Laboral que realiza un administrativo en la Universidad El Bosque cuando las variables explicativas son iguales a cero (0), es de 1,7573.

β_1 = existe una influencia del 31% en el desempeño laboral por parte de la dimensión Distancia del poder.

β_2 = existe una influencia del 29.57% en el desempeño laboral por parte de la dimensión Masculinidad/feminidad.

β_3 = existe una influencia del 19.7% en el desempeño laboral por parte de la dimensión Evasión de la incertidumbre.

β_4 = existe una influencia del 10.4% en el desempeño laboral por parte de la dimensión Individualismo/colectivismo.

β_5 = existe una influencia negativa de -6,4% en el desempeño laboral por parte de la dimensión orientación a largo plazo, es decir, el desempeño laboral se ve afectado. Sin embargo,

la prueba de significancia de este coeficiente indica que esta dimensión no es significativa en el desempeño laboral.

β_6 = existe una influencia del 1,3% en el desempeño laboral por parte de la variable Edad, sin embargo, la prueba de significancia indica que no es una variable explicativa del desempeño laboral, es decir, la edad no influye en si una persona realiza su labor dentro de una organización de manera eficiente.

β_7 = existe una influencia del 1.4% en el desempeño laboral por parte de la variable tiempo laborando en la organización, es decir, mientras más tiempo dure un empleado en una organización mejor será su desempeño laboral.

Interpretación de la prueba de bondad de ajuste

Cerca del 63,2% de la varianza del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque está explicado por la varianza de las variables explicativas (dimensiones culturales de Hofstede) del modelo.

Pruebas por método M.C.

Tabla 2

Prueba de multicolinealidad

Variable	VIF
Distancia de poder	2,89
Masculinidad Vs feminidad	2,75
Evasión de la incertidumbre	1,86
Individualismo Vs Colectivismo	1,07
Orientación a largo plazo	1,04
Edad	1,04
Tiempo laborando	1,02
MEAN VIF	1,67

Nota: Fuente: elaboración propia

H_0 =no existe multicolinealidad si el $vif < 10$ y el mean $vif < 6$

H_1 = existe multicolinealidad si el $vif > 10$ y el mean $vif > 6$

Se acepta la hipótesis nula pues el vif de cada variable es menor a 10 y el mena vif es menor a 6 siendo este 1.67.

Tabla 3
Prueba de heterocedasticidad

Variable	p
Chi2(35)	47,16
Heterocedasticidad	0,0822
Skewness	9,88
Kurtosis	0,63

Nota: Fuente: elaboración propia

H_0 =no existe Heterocedasticidad si el $p\text{-valor} > \text{grado significancia } (0.05)$

H_1 =existe Heterocedasticidad si el $p\text{-valor} < \text{grado significancia } (0.05)$

Como se puede observar el test de while nos indica que el p –valor es de 0,0822 es decir, este resultado es mayor al grado de significancia que es 0.05, lo cual permite aceptar la hipótesis nula que indica que no existe heterocedasticidad en el modelo.

Tabla 4
Prueba de normalidad

Variable	Obs	Pr (Skewness)	Pr (Kurtosis)	adj chi2 (2)	Prob > chi2
Residuo	150	0,9826	0,3613	0,84	0,6554

Nota: Fuente: elaboración propia

H_0 =Los residuos se distribuye normal si el $p\text{-valor} > \text{grado significancia } (0.05)$

H_1 =los residuos no se distribuyen normal si el $p\text{-valor} < \text{grado significancia } (0.05)$

La prueba de normalidad se aplica a los residuos del modelo, se puede concluir que estos se distribuyen normales puesto que el p-valor es de $0.6554 > 0.05$ que es el grado de significancia.

Como conclusión de la estimación del modelo y aplicando las pruebas respectivas se puede decir que el modelo es significativo.

Conclusiones

La toma de decisiones en las organizaciones está muy ligada a la cultura y el clima organizacional de las empresas o corporaciones, pues dependiendo de estas, se genera un impacto económico y social, bien sea a nivel nacional e internacional. La toma de decisiones no solamente implica la lógica y el razonamiento, sino una compleja y exigente determinación con contenidos éticos y culturales, que influyen en las negociaciones internacionales de las organizaciones, esta se ve afectada por las culturas nacionales, porque dependiendo del tipo de cultura que exista en un país, de esta misma manera sus dirigentes, gerentes, empleados y consumidores actuarán.

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede ha sido importante en varios campos de estudio. Dentro del estudio de la administración, permite observar como la cultura organizacional influye dentro de las empresas y en las decisiones que toman los gerentes y fundadores de las mismas.

De acuerdo con los resultados de Hofstede (2013), Colombia presenta las siguientes características en las cinco dimensiones culturales identificadas y estudiadas de la siguiente manera: alta distancia de poder, fuerte aversión a la incertidumbre, colectivista y masculina, visión de corto plazo. Como puede observarse, los resultados para el caso de Colombia

evidencian o reflejan una sociedad colombiana en la que las jerarquías están muy bien establecidas en los diferentes niveles, la elevada preferencia por la seguridad y la certidumbre de los colombianos, una colectividad que permite que prevalezcan los objetivos comunes a los personales, el grado de competitividad y recompensa material que se observa en el país por prevalecer la masculinidad y la falta de planeación a largo plazo. Estas dimensiones culturales fueron llevadas al ámbito organizacional con el fin de demostrar que influencia tienen en el desempeño laboral de los miembros de la institución.

Para el caso del personal administrativo de la Universidad El Bosque, se encuentra que la dimensión con mayor influencia en el desempeño laboral de los miembros de dicha organización, es la distancia al poder, lo que permite concluir que existe autonomía por parte de los colaboradores para la toma de decisiones; por otro lado, la comunicación es abierta y directa con los superiores, los cuales están dispuestos a escuchar sugerencias y puntos de vista; a su vez, se identifica afinidad, cercanía y buena relación basada en valores y principios entre las líneas de mando.

En segundo lugar, la dimensión Masculinidad vs. Feminidad tiene influencia sobre el desempeño laboral, lo que concluye que las condiciones laborales tanto para hombres como mujeres son igualitarias, esto indica que, la comunidad administrativa brinda las mismas oportunidades de trabajo a los colaboradores (secretarios, servicios generales, coordinadores y oficinistas) vinculados en la Universidad El Bosque.

Como tercera dimensión, identificamos la Evasión de la Incertidumbre, la cual influye en el desempeño laboral de la Universidad El Bosque, toda vez que existe flexibilidad ante el cambio

por parte del personal administrativo y se muestran abiertos ante ideas de innovación en los procesos y actividades que se realizan en la organización.

En cuarto lugar, la dimensión Individualismo vs. Colectivismo presenta influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad El Bosque, lo que concluye que la comunidad administrativa coincide en que el trabajo realizado se gestiona en equipo y los esfuerzos impulsan al personal a conseguir y obtener mejores resultados.

Como quinta y última dimensión, se puede concluir que esta no influye en el desempeño laboral al largo plazo; por el contrario, la visión que poseen los colaboradores de la Universidad El Bosque es cortoplacista, esto indica que, los administrativos (secretarios, servicios generales, coordinadores y oficinistas) se enmarcan en las tareas inmediatas y las actividades del día a día.

Como conclusión general, se evidencia que existe influencia por parte de las cinco dimensiones culturales propuestas por el profesor Hofstede, lo que permite decir que estas explican totalmente el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad El Bosque. Por otro lado, el estudio realizado demuestra la importancia de tener en cuenta la cultura organizacional de las corporaciones, pues de esta manera se contribuye a la mejora de los procesos, actividades, tareas y estrategias de las organizaciones, todo esto con el fin de brindar crecimiento económico y social a cada una de estas.

Referencias bibliográficas

- Abad, A., & Lopez, F. (junio de 2015). La cultura organizacional versus La organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121. doi:390 - 4272
- Agustin, R. P. (2007). Administracion Moderna. En R. P. Agustin, *Administracion moderna* (1 ed., Vol. 1, pág. 479). Mexico D.F, Mexico D.F, Mexico: Limusa. Recuperado el 02 de 03 de 2018, de http://www.academia.edu/29116223/ADMINISTRACION_MODERNA_-_AGUSTIN_REYES_PONCE_1_
- Arriaga, m. c., & Rodríguez, G. (2011). *Clima Organizacional, Comunicación, Valores y Tipos Culturales. Caso de empresa comercializadora de insumos* . Universidad Nacional del Rosario. Rosario: IIATA. Recuperado el 09 de Marzo de 2018, de <https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Arriaga%20y%20otros,%20clima%20organizacional,comunicacion,valores.pdf>
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis Cross-cultural. *Universia Business Review*, 5. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/view/516/percepcion-responsabilidad-social-corporativa-analisis-cross-cultural>
- Brítez, V., Ortiz, A., & Almazán, L. (2014). Metodología aplicada en el estudio sobre Las Culturas Organizacionales de las empresas paraguayas del alto Paraná-Paraguay. *Aula del encuentro*, 1(16), 121-137. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de [file:///C:/Users/ES/Downloads/1298-4424-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ES/Downloads/1298-4424-1-PB%20(2).pdf)
- Deninson, D., & Neale, W. (1984). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting, LLC.
- Diaz, F. (24 de Julio de 2017). Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania. *Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania*. Universidad de Valladolid.
- Economia y negocios. (7 de Octubre de 2017). Mujeres, con mayor brecha salarial pero más presencia directiva. (E. Tiempo, Ed.) *El Tiempo*, pág. 3. Recuperado el 14 de Marzo de 2018
- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Scielo*, 85-103. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?>
- Fiscalía General de La Nación. (2017). *Conteo delitos especificos (SPOA)*. Fiscalía General de La Nación, Bogotá D.C. Bogotá, Colombia: Fiscalía General de La Nación. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de <https://www.fiscalia.gov.co/colombia/gestion/estadisticas/>

- Fisher, G. (2011). Campos de intervencion en psicologia social. En G. Fisher, *Campos de intervencion en psicologia social* (pág. 16). Madrid, Madrid, España: Narcea. Recuperado el 07 de marzo de 2018
- Gallup, G. (Octubre de 2017). *Gallup International's 41st Annual Global End of Year Survey*. Obtenido de Gallup International's 41st Annual Global End of Year Survey: <http://www.gallup-international.com/surveys/happiness-hope-economic-optimism/>
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. En C. Geertz, *Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura* (A. Bixio, Trad., 1 ed., Vol. 1, págs. 43-63). Nueva York , Nueva York, Estados Unidos : Gedisa. Recuperado el 07 de 2018, de <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/geertz-c-1973-la-interpretacion-de-las-culturas.pdf>
- Gujarati, D., & Dawn, P. (2010). Econometría. En D. Gujarati, & P. Dawn, *Econometría* (5 ed., Vol. 5, pág. 946). California, California , Estados Unidos : McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de https://scalleruizunp.files.wordpress.com/2015/04/econometria_-_damodar_n-_gujarati.pdf
- Hofstede, G. (1994). *Management Scientists Are Human*. Universidad de Limburg, Países Bajos. doi:10.1287/mnsc.40.1.4
- Hofstede, G. (1998). Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures. *Cross-cultural psychology series*, 3, 211-226. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de <https://us.sagepub.com/en-us/nam/change-location/0>
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial S. A. Recuperado el 09 de Marzo de 2018, de <https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf>
- Hofstede, G. (2013). *hofstede insights*. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de [hofstede insights: https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/](https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed., Vol. 14). (M. Á. Castellanos, Ed.) Mexico D.F, Mexico D.F, Mexico : Mc Graw Hill. Recuperado el 02 de 03 de 2018, de <http://biblioteca.soymercadorologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf>
- Malave, N. (2007). *Modelo para enfoques de investigacion acción participativa programas nacionales de formación*. Universidad Politécnica Experimental de Paria. Maturín: Universidad Politécnica Experimental de Paria. Recuperado el 14 de Marzo de 2018

- Moreno, C., & Buenrostro, H. (Septiembre de 2017). El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los Negocios Internacionales. *XXII Congreso Internacional de contaduría, Administración e Informática*, 17. Ciudad de Mexico, Mexico. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional* (Vol. 6). México: International. Recuperado el 14 de Marzo de 2018
- Neira, A. (27 de Enero de 2018). En 2017 aumentó el abismo entre millonarios y pobres. *EL TIEMPO*, pág. 3. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-aumento-en-el-2017-y-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-175900>
- Olivares, L. (2007). *Comparación entre la Cultura Organizacional de una empresa transnacional y la cultura*. UNIVERSIDAD DE CHILE . Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 09 de Marzo de 2018, de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/olivares_l/sources/olivares_l.pdf
- Ortiz, E. (Diciembre de 2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras. *Forum Empresarial*, 15(2), 59-81. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de [file:///C:/Users/ES/Downloads/Dialnet-LosIndicesCulturalesDeHofstedeYSuImpactoEnLosEstil-6230311%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ES/Downloads/Dialnet-LosIndicesCulturalesDeHofstedeYSuImpactoEnLosEstil-6230311%20(1).pdf)
- Pettigrew, A. (Diciembre de 1979). On Studying Organizational Cultures. *On Studying Organizational Cultures*, 24(4), 4, 570-581. (V. 2. Administrative Science Quarterly, Recopilador) New York, New York, Estados Unidos: Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf
- Real Academia Española. (17 de octubre de 2014). Diccionario de la Real Academia Española. (23). Madrid, Madrid, España: ASALE. Recuperado el 07 de marzo de 2018, de <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>
- Schmidheiny, K., & Luthi, E. (2013). *The Effect of Agglomeration Size on Local Taxes*. Barcelona: centre for economic policy research.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío. *Pensamiento & Gestión*, 1(41), 60-90. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087004.pdf>

- Wooldridge, j. (2009). Introduccion a la Economía un enfoque moderno. En j. Wooldridge, *Introduccion a la Economía un enfoque moderno* (9 ed., Vol. 9, págs. 52-62). California, Estados Unidos : Cengage Learning, Inc. Recuperado el 14 de Marzo de 2018
- Wooldridge, J. (2009). Introduccion a la Economía un enfoque moderno. En j. Wooldridge, *Introduccion a la Economía un enfoque moderno* (9 ed., Vol. 9, págs. 52-62). California, Estados Unidos : Cengage Learning, Inc. Recuperado el 14 de Marzo de 2018
- Zennouche, M., & Jian, Z. (25 de Abril de 2014). Evolución del liderazgo y la cultura organizacional Investigación en el campo de la innovación: 12 años de análisis. (392, Ed.) *Open Journal of Social Sciences*, 2(10), 388. doi:10.4236/jss.2014.24044