RELACIÓN ENTRE LA DISTANCIA DE PODER Y LA DESCENTRALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES BOGOTANAS INTERNACIONALIZADAS

JUAN SEBASTIÁN PINZÓN VELASCO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA
BODOTA D.C.
2018

RELACIÓN ENTRE LA DISTANCIA DE PODER Y LA DESCENTRALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES BOGOTANAS INTERNACIONALIZADAS

JUAN SEBASTIÁN PINZÓN VELASCO

Monografía para optar por el título de especialista en
Negocios Internacionales e Integración Económica.

Orientador
DESIDERIO LÓPEZ NIÑO
Docente investigador

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN ECONÓMICA
BODOTA D.C.
2018

NOTA DE ACEPTACIÒN

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del director de la especialización

_____
Firma del Calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

A mi madre, quien me ha dado todo su apoyo y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto.

A Johana, mi novia, por tenerme paciencia y por apoyarme en los momentos más difíciles en el desarrollo del presente trabajo.

A Desiderio, mi orientador, por su gran ayuda, su constante apoyo y sus buenos consejos.

A mi hija Luciana, por ser un motivo de inspiración.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 14

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18

ANTECEDENTES 20

JUSTIFICACIÓN E IMPACTO 22

OBJETIVOS 23
Objetivo General 23
Objetivos Específicos 23

1. MARCO REFERENCIAL 24

2. METODOLOGÍA 30
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 30
2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN 30
2.3 ACTIVIDADES DETALLADAS 30

3. DISTANCIA DE PODER EN LOS SDMP DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS 33
3.1 MEDICIÓN DE LA DIMENSIÓN SOBRE LA DISTANCIA DE PODER EN LOS PROCESOS ESTÁNDAR DE TOMA DE DECISIONES (SDMP) AL INTERIOR DE LAS COMPAÑÍAS ENCUESTADAS 33

4. DISTANCIA DE PODER Y CULTURA ORGANIZACIONAL 41
4.1 MEDICIÓN DE LA DIMENSIÓN DISTANCIA DE PODER EN CONCORDANCIA CON LA TEORÍA DE LA RELATIVIDAD CULTURAL 41
4.2 RELACIÓN DE LA DISTANCIA DE PODER CON LA DESCENTRALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES OBJETIVO 42

5. CONCLUSIONES 44

BIBLIOGRAFIA 45

ANEXOS 47

INDICE DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Total de muestras tenidas en cuenta del instrumento. 33
Tabla 2. Resultado del Alfa de Cronbach para las cuatro variables utilizadas en el instrumento. 33
Tabla 3. Estadísticas totales del instrumento utilizado. 34
Tabla 4. Estadísticas de muestra para la pregunta número cinco del instrumento. 35
Tabla 5. Resultados de la prueba de t para la pregunta número cinco del instrumento. 35
Tabla 6. Estadísticas de muestra para la pregunta número seis del instrumento. 37
Tabla 7. Resultados de la prueba de t para la pregunta número seis del instrumento. 37
Tabla 8. Estadísticas de muestra para la pregunta número siete del instrumento. 39
Tabla 9. Resultados de la prueba de t para la pregunta número siete del instrumento. 39
Tabla 10. Resultados de los promedios de las preguntas siguiendo la metodología de Geert Hofstede. 41
Tabla 11. Estadísticas de muestra para la pregunta número ocho del instrumento. 42
Tabla 12. Resultados de la prueba de t para la pregunta número ocho del instrumento. 42

INDICE DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Instrumento utilizado para la obtención de los datos a analizar 48
Anexo B. Resultados obtenidos con el instrumento 50

GLOSARIO

ACUERDO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA: convenios celebrados entre dos o más países en los cuales se establece los lineamientos que regirán sus relaciones de comercio e inversión.

CENTRALIZACIÓN: concentración de la toma de decisiones en un solo punto de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN: forma de organizar que permite delegar la autoridad a niveles inferiores o confiar determinadas actividades a divisiones que no guardan relación jerárquica con la administración central.

DISTANCIA DE PODER: punto hasta el cual los miembros menos importantes de las organizaciones e instituciones de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente.

GLOBALIZACIÓN: proceso en función del comercio y la inversión que integra internacionalmente la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado.

RESUMEN

Las empresas se encuentran inmersas en un ambiente moderno e internacionalizado, en el cual los cambios son cada vez más drásticos y acelerados, cambios que obligan a tomar decisiones de manera más rápida sin que dejen de ser eficaces. Cuando se presenta un alto nivel de centralización al nivel de las organizaciones, las decisiones que se toman pueden no ser las más acertadas, pues todas se regirán de acuerdo a la experiencia de vida y el carácter que adquirió el dueño de la compañía y los colaboradores que tienen participación en el proceso de toma de decisiones gracias a la por influencia de los valores nacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación existente entre la distancia de poder y la descentralización, al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas, que toman decisiones estratégicas; este estudio se hizo por medio de un análisis estadístico, inferencial no paramétrico sobre las preguntas objeto de estudio obtenidas del instrumento ofrecido por Geert Hofstede en su página web (VSM 2013), utilizando también pruebas de distribución t para la evaluación de hipótesis, encontrando que la percepción de tener una figura autoritaria y aceptarla sin condiciones, es decir, ser conscientes de una distancia de poder ha disminuido en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, pero a nivel organizacional existen aún vestigios de distancia de poder ya que no se recibe de una manera positiva que las actividades se deleguen y se dividan entre varios superiores, lo cual afecta la toma de decisiones estratégicas, pues estas decisiones serán dictadas por aquellas personas que descansan sobre el poder de las organizaciones sin tener en cuenta a los demás colaboradores de la organización.

Palabras clave: Descentralización, distancia de poder, teoría de la relatividad cultural, internacionalización, SDMP.

ABSTRACT

The companies are immersed in a modern and internationalized environment in which changes are increasingly drastic and accelerated, changes that force decisions to be made more quickly without ceasing to be effective. When there is a high level of centralization at the level of organizations, the decisions that are made may not be the most appropriate, as all will be governed according to the life experience and the character acquired by the company's owner and collaborators that have participation in the decision-making process thanks to the influence of national values.

Taking into account the above, this study aims to determine the relationship between the power distance and decentralization within the internationalized Bogota organizations that make strategic decisions by nonparametric statistical, inferential analysis on the questions addressed in the study obtained from the instrument offered by Geert Hofstede on his website (VSM 2013), also using tests of distribution t for the evaluation of hypotheses finding that the perception of having an authoritarian figure and accepting it without conditions, that is, being aware of a power distance has diminished in Colombia, specifically in the city of Bogotá, but at the organizational level there are still vestiges of power distance since it is not received in a positive way that the activities are delegated and divided among several superiors which affects the decision making process, because these decisions will be dictated by those people who rest on the power of the organizations without taking into account the other collaborators of the organization.

Keywords: Decentralization, power distance, cultural relativity theory, internationalization, SDMP.

INTRODUCCIÓN

La globalización cuenta con diferentes dimensiones desde las cuales suele ser observada, en el caso de éste trabajo se hablará de globalización desde un enfoque económico, en el cual la globalización es el proceso mediante el cual las barreras comerciales son eliminadas posibilitando el libre movimiento de bienes, servicios y capitales, permitiendo asimismo la internacionalización de los diferentes agentes económicos activos en el mercado.

Una forma de eliminar las barreras comerciales, es decir, globalización, son los acuerdos de integración económica, acuerdos que suscriben dos o más países y en los cuales se establecen los lineamientos que seguirán las relaciones comerciales y de inversión entre las naciones participantes.

Actualmente Colombia tiene vigentes 15 acuerdos económicos con países como Estados Unidos, Canadá y Corea del sur y con bloques económicos como la Alianza del Pacifico, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR, entre otros.

Desde este punto de vista, las empresas se encuentran inmersas en un ambiente moderno en el cual los cambios son cada vez más drásticos y acelerados, cambios que obligan a tomar decisiones de manera más rápida sin que dejen de ser eficaces, estas decisiones son tomadas de manera racional o intuitiva por sus dueños, quienes a su vez pueden estar influenciados por una cultura nacional e incluso regional.

La experiencia dicta que en países con alto grado de distancia de poder como Colombia, las decisiones estratégicas que se toman al interior de las organizaciones quedan en manos de unos pocos, lo cual hace que las compañías sean completamente centralizadas en el poder y los demás miembros de la empresa tengan poca o ninguna influencia en las decisiones estratégicas.

Considerando esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la distancia de poder y la descentralización al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas? Partiendo de esta pregunta, se plantea el objetivo general de determinar la relación existente entre la distancia de poder y la descentralización al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas.

Para la consecución de este objetivo, se desarrolla esta investigación de tipo exploratoria, con base en artículos sobre investigaciones previamente desarrolladas, los cuestionarios planteados por Geert Hofstede en su página web para la correcta replica de su investigación.

A partir de la teoría de la relatividad cultural y los procesos estratégicos en la toma de decisiones y, siguiendo a Dimitratos[1] se hace la siguiente relación: Distancia del poder con la descentralización. A partir de esas relaciones se planteó la hipótesis: Colombia es un país con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas.

Para comprobar la hipótesis, se plantean dos objetivos específicos, el primero, identificar el nivel de aceptación de la descentralización en los procesos estándar de toma de decisiones (SDMP) al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, y en segundo lugar, explorar la dimensión sobre la distancia de poder de acuerdo con la teoría de la relatividad cultural al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas.

Se seleccionaron empresas teniendo en cuenta su tamaño de la organización, la experiencia internacional, el rendimiento internacional, el dinamismo y la hostilidad.

Se trabajó en la ciudad de Bogotá debido a su multiculturalidad y además porque, según la revista económica Portafolio[2], aporta el 25,7% del Producto Interno Bruto nacional. Se emplearon las bases de datos de clientes de una empresa de servicios petroleros para seleccionar aleatoriamente las organizaciones, teniendo como requisito que efectuaran transacciones de comercio internacional, a estas se les envió por correo electrónico la encuesta respectiva.

De acuerdo con el modelo cultural de Hofstede que ha sido ampliamente utilizado para dar sentido a las diferencias observadas en las investigaciones interculturales, para el desarrollo de los objetivos de esta monografía, se consultó el formulario VSM 2013 (Value Survey Module), propuesto por Hofstede, y con base en el manual del mismo, se definió la forma de aplicar las preguntas y como se debían computar las respuestas, para replicar este formulario de forma correcta en las empresas objeto de estudio de esta monografía.

Para facilitar la distribución de las encuestas, se utilizó la herramienta Formulario de Google, ya que permite recopilar información de forma fácil y eficiente. Inicialmente, se realizaron pruebas del formulario haciendo el envío con correos electrónicos de personas en diferentes organizaciones. Los resultados de las

---

[1] DIMITRATOS, Pavlos, et al. Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the local firm matter?. En: Journal of World Business. [ScienceDirect]. Abril de 2011. Vol. 46. No. 2. 2011. P. 194-204. [Consultado 15 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951610000179.

[2] PORTAFOLIO. Bogotá celebra hoy 479 años. Vea cuál es su aporte a la economía nacional.[Sitio web]. Bogotá. CO. Agosto 06 de 2017. Economía. [Consultado 07,julio,2018]. Disponible en: http://www.portafolio.co/cuanto-le-aporta-bogota-a-la-economia-colombiana-508458

pruebas fueron exitosos por lo cual se procedió a tomar las bases de datos de las empresas seleccionadas como objeto de estudio. Se realizó una lista de correos para distribuir la encuesta, se envió el formulario a 500 direcciones de correo electrónico de personas vinculadas a las empresas seleccionadas, de los cuales fueron entregados con éxito 410 formularios,se pidió que fuera respondida por la persona del más alto nivel que dirige las operaciones de comercio exterior de la organización. El formulario estuvo en línea dos semanas, en las cuales se obtuvo respuesta de 31 personas con corte a 13 de Junio de 2018, superando el mínimo establecido de 20 encuestas.

Una vez computadas las respuestas obtenidas, se inició con el cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach obteniendo como resultado 0.628 en una escala de 0.00 a 1.00, el valor obtenido en muchas casos es un valor que indica que la consistencia interna del instrumento es baja, pero que, según Frias[3], puede ser suficiente en las primeras fases de un proceso investigativo. Los resultados obtenidos son considerados confiables, ya que es la primera aproximación investigativa que se hace en Bogotá sobre los aspectos de distancia de poder y descentralización en las organizaciones, desde un punto de vista de influencia cultural nacional.

Para el desarrollo del primer objetivo, se realizó un análisis por preguntas deja en evidencia que desde el año 2013, en que Hofstede realizó su última evaluación para Colombia, esta dimensión y, por tanto, la percepción de tener una figura autoritaria y aceptarla sin condiciones, es decir, ser conscientes de tener una distancia del poder, ha disminuido de manera significativa, pues cada vez la personas rechazan más el hecho de que el poder se encuentra concentrado en una sola persona.

Además que la toma de decisiones al interior de las organizaciones encuestadas, no se realiza de forma centralizada, sin embargo se debe tener en cuenta que el poder es importante en las organizaciones y su distribución influye en el desempeño y en el comportamiento de sus miembros, en los procesos de toma de decisión se requiere que estos sean realizados por el personal adecuado, dependiendo la situación que se pretenda definir. Es decir siguen existiendo diferentes situaciones en las que la figura de autoridad en las empresas es irrefutable.

Para el segundo objetivo, se realizó la medición de la dimensión distancia de poder en concordancia con la teoría de la relatividad cultural, obteniendo un resultado de 36,13, que comparados con el resultado obtenido en el estudio que Hofstede realizo en 2013 que fue in índice de distancia de poder de 65, reflejan

[3] FRÍAS, Dolores. Apuntes de SPSS. [Google Scholar]. Valencia. [Consultado 18 julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf

una reducción en este aspecto, esto se puede confirmar con la realidad colombiana de los últimos años.

La relación de la distancia de poder con la descentralización en las organizaciones objetivo, deja como resultado que el nivel de aceptación de la descentralización de acuerdo a la relatividad cultural al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, con esta pregunta y sus resultados, es claro que se acepta la centralización en las organizaciones, que existe aún una percepción de distancia de poder y, que no se percibe de una manera positiva que las actividades se deleguen y se dividan entre varios superiores, pues el hecho de no tener un referente autoritario, si no varios, desconcierta a los integrantes de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización cuenta con diferentes dimensiones desde las cuales suele ser observada, según Hirsch[4], estas dimensiones pueden ser técnicas, políticas, ideológico-culturales o económicas y son relevantes de acuerdo al área del conocimiento que requiere tratar la globalización como un objeto de estudio o como punto de partida para el desarrollo de una producción académica. En el caso de éste trabajo se hablará de globalización desde un enfoque económico, dando clara introducción al problema que estudia la presente monografía.

Desde la dimensión económica, la globalización es el proceso mediante el cual las barreras comerciales son eliminadas posibilitando el libre movimiento de bienes, servicios y capitales, permitiendo asimismo la internacionalización de los diferentes agentes económicos activos en el mercado.

Una forma de eliminar las barreras comerciales, es decir, globalización, son los acuerdos de integración económica, acuerdos que suscriben dos o más países y en los cuales se establecen los lineamientos que seguirán las relaciones comerciales y de inversión entre las naciones participantes.

Actualmente Colombia tiene vigentes 15 acuerdos económicos con países como Estados Unidos, Canadá y Corea del sur y con bloques económicos como la Alianza del Pacifico, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR, entre otros; aunque es importante analizar el impacto de los acuerdos en las exportaciones e importaciones del país, también es importante estudiar la posición y el comportamiento de las empresas frente estos acuerdos.

Las empresas se encuentran inmersas en un ambiente moderno en el cual los cambios son cada vez más drásticos y acelerados, cambios que obligan a tomar decisiones de manera más rápida sin que dejen de ser eficaces, estas decisiones son tomadas de manera racional o intuitiva por sus dueños, quienes a su vez pueden estar influenciados por una cultura nacional e incluso regional.

Teniendo en cuenta lo anterior y, en concordancia con lo propuesto por Schreier[5] y Macchi, las empresas son una extensión de la personalidad de sus directivos y de

---

[4] HIRSCH, Joachim. ¿Qué es la globalización?. En: Globalización, capital y Estado. [Google Scholar]. Ciudad de México. 1996. P. 83-93. [Consultado 18 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Hirsch.pdf

[5] SCHREIER, Claus y MACCHI, Luca. Cultural intelligence of SME´S leaders involved in internationalization processes. En: ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION. OUTCOME. [Google Scholar]. 2016. Vol. 3. No. 1. 2016. [Consultado 18 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/1534 RW.ERROR - Unable to find reference:doc:5ad24b04e4b0dfeb124b7c4a

acuerdo al lugar geográfico donde se ubiquen dentro de un país posiblemente variaran su comportamiento frente a una situación similar.

La experiencia dicta que en países con alto grado de distancia de poder como Colombia, las decisiones estratégicas que se toman al interior de las organizaciones quedan en manos de unos pocos, sus dueños, lo cual hace que las compañías sean completamente centralizadas en el poder y los demás miembros de la empresa tengan poca o ninguna influencia en las decisiones estratégicas.

Estos escenarios son frecuentes en ciudades como Bogotá ya que la mayoría de empresas de origen local están dirigidas por familias o dueños únicos que toman decisiones sin tener en cuenta sus colaboradores.

Cuando se presenta un alto nivel de centralización al nivel de las organizaciones, las decisiones que se toman pueden no ser las más acertadas, pues todas se regirán de acuerdo a la experiencia de vida y el carácter que adquirió el dueño (o los dueños) de la compañía por influencia de los valores nacionales.

Considerando esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la distancia de poder y la descentralización al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas?

ANTECEDENTES

Los estudios relacionados con el análisis de factores estadísticos para comparar las naciones comenzaron en el año 1949 gracias al psicólogo estadounidense Raymond Catell, quien elaboro una matriz que incluía aspectos geográficos, económicos, religiosos, políticos, entre otros. En un principio, los resultados obtenidos por Catell, según Hofstede[6], fueron difíciles de interpretar, sin embargo, la importancia del desarrollo económico obtenida de esta matriz era importante en todas las naciones que se compararon.

Después de esto, Geert Hofstede, en 1970, tuvo acceso a una gran base de datos que proporcionaba información sobre los sentimientos de las personas que trabajaban en una reconocida compañía multinacional, ésta compañía era IBM y los datos provenían de más de 50 países a nivel mundial en los cuales se encontraba presente la empresa. En un principio los resultados detallados resultaron confusos para Hofstede, pero cuando se analizaron las medias obtenidas por cada país los resultados tenían más sentido y podían ser comparados, sin dejar de lado que al ser resultados colectivos y no individuales necesitaban una interpretación diferente.

Después de los estudios realizados por Hofstede[7] se hicieron más de 180 nuevas investigaciones, la mayoría liderada por los investigadores Bradley Kirkman, Kevin Lowe y Cristina Gibson y en las cuales más de la mitad fallaron a la hora de analizar y diferenciar entre resultados colectivos y resultados individuales, lo que llevo a numerosos errores de interpretación y aplicación.

Cuando Hofstede tuvo la oportunidad de aplicar la prueba con aproximadamente 400 personas de 30 países detectó que las medias poblacionales eran muy similares a las obtenidas con la prueba desarrollada en IBM, lo que permitió concluir que para un gran número de personas, que tenían características similares de acuerdo a sus perfiles, la única diferencia era el país de procedencia, por consiguiente las disimilitudes que se podrían observar serian aquellas generadas por los valores nacionales. Fue en este punto en el cual se cambió el enfoque de los estudios a realizar, las variables importantes a considerar ya no eran índices generales de un país determinado, si no medias poblacionales y en algunos casos porcentajes recolectadas de entrevistas practicadas a individuos dentro de los piases objeto de estudio.

---

[6] HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. En: Online Readings in psychology and culture. [ResearchGate]. 2011. Vol. 02. No. 01. 2011. [Consultado 03, junio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/310513642_Dimensionalizing_Cultures_The_Hofstede_Model_in_Context

[7] Ibíd., p. 6.

Para el año 1969 Alex Inkeles y Daniel Levinson definieron cuatro áreas para el estudio de las dimensiones nacionales culturales las cuales fueron:

- Distancia del poder.
- Prevención de la incertidumbre.
- Individualismo.
- Masculinidad vs feminidad.

Por último, Michael Minkov en los años 2000 añadió dos nuevas áreas a las cuatro ya existentes de acuerdo a sus estudios basados en el análisis de los valores de la encuesta mundial, conformando las 6 dimensiones culturales que se estudian en los valores nacionales hoy en día, las dimensiones que fueron agregadas por Minkov fueron:

- Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo y,
- Indulgencia vs moderación.

Desde el año 2015, el grupo de investigación "Grupo gestión y competitividad en las organizaciones" en cabeza del investigador Desiderio López ha venido desarrollando trabajos sobre el comportamiento de los empresarios en Colombia frente a los acuerdos de integración económica, donde encontraron la necesidad de investigar la relación entre los valores culturales nacionales y la toma de decisiones en las compañías internacionalizadas.

Teniendo en cuenta y, siguiendo a Hofstede[8] en su postulado sobre que las dimensiones correspondientes al individualismo y distancia de poder están altamente correlacionadas con la riqueza de las naciones, el grupo decidió investigar a fondo estas dos dimensiones, junto con la prevención de la incertidumbre, proponiendo posibles monografías para los estudiantes de las distintas especializaciones de la Universidad de América.

Las dos dimensiones relacionadas con la riqueza serán abordadas en dos monografías diferentes: la presente estudiará la distancia de poder en las organizaciones bogotanas internacionalizadas, mientras que la dimensión relacionada al individualismo será abordada en la monografía que lleva por título "Relación entre el nivel de individualismo y la comunicación horizontal en las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas" y será elaborada por Mario Díaz.

[8] Ibíd., p. 8.

JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

Las empresas se encuentran inmersas en un ambiente económico de constantes cambios, los cuales son cada vez más drásticos y se presentan de forma acelerada, estos cambios obligan a las empresas, a tomar decisiones de manera más rápida, sin dejar de lado la efectividad de las mismas, sin embargo, estas decisiones son tomadas de manera racional o intuitiva por unos pocos, quienes a su vez pueden estar influenciados por una cultura nacional e incluso regional. Las evidencias desarrolladas por las investigaciones de Hofstede permiten clasificar a Colombia con un país con grandes rasgos de la dimensión distancia de poder, por lo cual se determinara, como esta dimensión, junto con su valor cultural nacional, permean las instituciones bogotanas internacionalizadas e influyen en quienes están a cargo de tomar decisiones estratégicas en dichas organizaciones.

Es conveniente realizar esta investigación para determinar la relación que existe entre la toma de decisiones, y la descentralización, ya que las decisiones, son un factor que influye directamente en el desarrollo de la actividad económica de las organizaciones, y a su vez contribuyen al crecimiento de la misma, por otra parte, la descentralización determina el proceso administrativo por medio del cual se busca mejorar la eficiencia en la organización de una compañía.

Es relevante, ya que al identificar la relación que existe entre la descentralización y la toma de decisiones, al interior de las organizaciones, se puede llegar a analizar la objetividad de las mismas, de qué forma estas contribuyen con los objetivos de las compañías, y a su vez el aporte que realizan al desarrollo de la sociedad y de la economía en general.

Con esta investigación, se abre la posibilidad a la búsqueda de herramientas que permitan contribuir con la relación efectiva de estas variables, es decir, una relación que permita que la toma de decisiones estratégicas se realice optimizando los recursos físicos y humanos, beneficiando a las organizaciones internacionalizadas de Bogotá, que se tomaron como objeto de estudio, de igual forma se podrían replicar los instrumentos utilizados en esta investigación para determinar la relación de estas variables en todo tipo de organizaciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre la distancia de poder y la descentralización al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar la dimensión sobre la distancia de poder de acuerdo con la teoría de la relatividad cultural al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas.

- Identificar el nivel de aceptación de la descentralización en los procesos estándar de toma de decisiones (SDMP) al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas.

1. MARCO REFERENCIAL

La globalización, es un término que en la actualidad es muy utilizado, a pesar de esto, no se tiene claridad en su significado. Esta palabra puede ser analizada desde diferentes contextos, para algunos refleja bienestar, hasta puede ser considera la posibilidad de un "gobierno democrático mundial", para otros no es más que la causa de los problemas sociales. Sin embargo se establecen algunas categorías generales para definirla, por ejemplo, siguiendo a Hirsch[9], a nivel técnico se refiere a nuevas posibilidades de elaboración y transferencias de información, en lo ideológico-cultural, puede entenderse como la universalización de modelos de valor, como el reconocimiento de los derechos fundamentales; por otra parte está el enfoque político y económico que son los que permiten el desarrollo de esta investigación.

De acuerdo con Hirsch "la globalización se refiere, en esencia, a un proceso económico" ya que hace referencia a la eliminación de barreras comerciales permitiendo el libre movimiento de bienes, servicios y capitales, por medio del componente político, que se establece como estrategia para desarrollar procesos de liberalización y desregulación, procesos que son continuos y que promueven la internacionalización de los diferentes agentes económicos activos en el mercado de cada país.

Se abarca el comercio desde dos perspectivas diferentes según Mankiw[10], primero, la ventaja absoluta que es aquella que tiene un país capaz de producir un bien utilizando menos factores productivos que otro, en segundo lugar, la ventaja comparativa que corresponde a la diferencia basada en la dotación de factores, es decir que se genera una especialización del producto.

Partiendo de estos conceptos, se puede inferir que las relaciones económicas entre países son convenientes, ya que estas ventajas pueden ser aprovechadas para robustecer la economía y generar intercambios de productos especializados entre países. De acuerdo a López[11], estas relaciones pueden tener varias

---

[9] HIRSCH, Joachim. ¿Qué es la globalización?. En: Globalización, capital y Estado. [Google Scholar]. Ciudad de México. 1996. P. 83-93. [Consultado 18 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Hirsch.pdf

[10] MANKIW, Gregory. Principios de economía. 6. Ed. Traducido de Guadalupe Meza y María del Pilar Carril; revisor técnico Mercedes Muñoz. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, 2012. P. 54. ISBN 978-0-538-45305-9. [Consultado 07, mayo de 2018]. Disponible en: http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf

[11] LÓPEZ, Desiderio. Acuerdos de integración en Colombia ¿Y el comportamiento de los agentes?. En: Questionar. [Repositorrio Fundación Universidad de América]. Bogotá. 16 octubre de 2015. Vol. 03. No. 01. 2015. ISSN 23461098. [Consultado 16, mayo de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/6292

modalidades como lo es el librecambio, bilateralismo, cooperación económica e integración económica, siendo las dos últimas las más utilizadas.

Los procesos de integración económica surgen cuando se finaliza la Segunda Guerra Mundial, con perspectivas de Estado diferente y nuevas miradas sobre los procesos económicos, con la conformación de diferentes entidades multilaterales, que permitieron incrementar el volumen del comercio internacional. Es evidente que en los últimos años, estos procesos han crecido en el mundo, si una economía no está al corriente de lo que está sucediendo en la economía mundial, corre el riesgo de quedar rezagada, es decir, las condiciones internas de un país deben estar relacionadas con el contexto internacional, pues esto permite el crecimiento y desarrollo económico, ya que al suscribir diferentes acuerdos, no solo se logran beneficios a nivel económico, también se espera proporcionar un mayor nivel de bienestar que tenga implicaciones positivas en la sociedad. Es decir, los procesos de integración que se dan entre países, pretenden beneficiar mutuamente a cada uno de los participantes, a través de la eliminación de barreras al comercio.

Colombia no es ajena a estos procesos, ya que ha suscrito varios acuerdos de integración, cuyo objetivo inicial es el libre comercio, algunos de estos acuerdos son con países como Estados Unidos, Canadá y Corea del sur, además de bloques económicos como la Alianza del Pacifico, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR. Cómo lo menciona López[12], los acuerdos con países desarrollados, generan una opción de desarrollo económico basándose en principios de cooperación industrial, dejando de lado la centralidad estratégica.

La implementación estos acuerdos han permitido cambios a nivel económico, estos se ven reflejados en los actores de la economía, como lo son las empresas, que se ven obligadas a interactuar y competir en una economía globalizada, es decir, las empresas se encuentran inmersas en un ambiente moderno en el cual los cambios son cada vez más drásticos y acelerados, cambios que obligan a tomar decisiones de manera más rápida, sin dejar de lado la eficacia y efectividad de las mismas, estas decisiones son tomadas de manera racional o intuitiva por los dueños de las empresas, quienes a su vez pueden tener influencia por parte de una cultura nacional e incluso regional.

De acuerdo con Schreier & Macchi[13], las empresas son una extensión de la personalidad de sus directivos, y de acuerdo a la zona geográfica donde se ubiquen, es decir la situación del país desde el cual se desarrolle la actividad económica, posiblemente variara su comportamiento frente a una situación similar.

---

[12] Ibíd., p. 41

[13] SCHREIER, Claus y MACCHI, Luca. Op. Cit.

Por otra parte, Geert Hofstede con el apoyo de la empresa IBM, que era considerada la empresa líder en desarrollo tecnológico para los años de 1970, realizaron un estudio a empleados de ventas y servicios ubicados en diferentes países del mundo en donde la empresa tenía presencia, inicialmente se planeó el modelo basado en de las cuatro dimensiones culturales que fueron definidas en el año 1969 por Alex Inkeles y Daniel Levinson, con el objetivo de determinar la incidencia de la cultura en el comportamiento de los empleados de esta compañía y su influencia en el desarrollo organizacional, estas dimensiones son: la distancia de poder, el Individualismo Vs Colectivismo, la Masculinidad Vs Feminidad y la Aversión a la incertidumbre. Se demostró que hay características culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de la sociedad y la organización. Este análisis es aplicable a todo ambiente que propicie la construcción de una cultura, es decir, organizaciones, instituciones, ciudades, regiones o países. El modelo de valoración cultural han favorecido el análisis del impacto de la cultura a nivel socio-económico de países y regiones, posterior aplicación de métodos sociales para fortalecer el desarrollo humano.

La dimensión distancia de poder, se puede definir como el punto hasta el cual los miembros menos importantes de las organizaciones e instituciones de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente. Está dimensión, según Hofstede[14], está altamente correlacionada con la riqueza de las naciones. Con base en los resultados de Hofstede, en los países con alto grado de distancia de poder, las decisiones estratégicas que se toman al interior de las organizaciones quedan en manos de unos pocos, o de uno solo, lo cual hace que las compañías sean completamente centralizadas, el poder de decisión recae en pocos y los demás miembros de las organizaciones tienen mínima o ninguna influencia en las decisiones estratégicas.

Históricamente el modelo de desarrollo Colombiano funcionó alrededor de un Estado netamente centralizado, las situaciones de crisis económica, política y social, que se presentaron en el país, fueron un factor que impulso a las medidas de descentralización, de igual forma la situación mundial se dirigía hacia la internacionalización de la economía con una menor intervención del Estado en el mercado. De acuerdo con Pening[15], en Colombia las políticas de descentralización

---

[14] HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. En: Online Readings in psychology and culture. [ResearchGate]. 2011. Vol. 02. No. 01. 2011. P. 09. [Consultado 03, junio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/310513642_Dimensionalizing_Cultures_The_Hofstede_Model_in_Context

[15] PENING, Jean. Evaluación del proceso de descentralización en Colombia. En: Economía y Desarrollo. [Google Scholar]. Lovaina. Marzo 2003. Vol. 02. No. 01. 2003. P. 124. [Consultado 22, mayo de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://corpflorentino.org/wp-content/uploads/2016/11/Fiscal_Descentralizacion_evaluacion_fiscal.pdf

se iniciaron mucho antes, en los años ochenta, sin embargo, las reformas continuaron y se profundizaron con la Constitución Política de 1991.

Siguiendo a Frége, citado por Pening[16], se define la descentralización como "un proceso administrativo para mejorar la eficiencia en la organización del Estado, y como un proceso político que busca una repartición territorial de las responsabilidades, evidentemente respetando las grandes direcciones del Estado" además, los tres objetivos que persigue la descentralización según Baguenard, de igual forma citado por Pening[17] son:

1) a nivel institucional, se busca que la multiplicación de centros de decisiones conlleven a una mayor eficacia en la gestión, los niveles superiores dejan las tareas operativas para concentrarse en áreas estratégicas;

2) con la desconcentración del poder se espera que las decisiones sean más acertadas, pues los gobernantes locales están más cerca del problema a resolver;

3) se busca el pluralismo político, pues se abre la posibilidad a que grupos sociales tradicionalmente excluidos accedan al poder local y/o como mínimo se crean nuevos espacios de participación para las comunidades.

Sin embargo, los procesos de descentralización se pueden aplicar a procesos organizacionales como las empresas, ya que estos funcionan no solo a nivel estatal y político, con las mismas características y con los mismos objetivos se puede descentralizar el poder en las empresas.

Cuando se presenta un alto nivel de centralización a nivel de las organizaciones, las decisiones que se toman pueden no ser las más acertadas, pues todas se regirán de acuerdo a la experiencia y el carácter de quien tiene el poder de decisión en la compañía por influencia de los valores nacionales y culturales que lo caracterizan.

Volviendo a los resultados de Hofstede, Colombia es un país con un alto grado de distancia de poder, a nivel organizacional, pues las decisiones estratégicas están a cargo de unos pocos, estableciendo una brecha entre los líderes de las organizaciones y los demás trabajadores. Esta afirmación se evidencia en los resultados obtenidos y publicados por Hofstede en su página web, donde se pueden observar las diferentes dimensiones culturales y los valores generales obtenidos (gráfica 1).

---

[16] FREGE, Xavier. La décentralisation. Paris. Citado por PENING, Jean. Evaluación del proceso de descentralización en Colombia. En: Economía y Desarrollo. [Google Scholar]. Lovaina. Marzo 2003. Vol. 02. No. 01. 2003. P. 124. [Consultado 22, mayo de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://corpflorentino.org/wp-ontent/uploads/2016/11/Fiscal_Descentralizacion_evaluacion_fiscal.pdf

[17] Ibíd., p. 125

Gráfica 1. Valores de las dimensiones medidas por Geert Hofstede para Colombia.

Fuente: HOFSTEDE INSIGHTS. [Sitio web]. [Consultado 05, mayo de 2018]. Disponible en: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

La diferencia entre una alta distancia de poder y una mínima distancia de poder se puede observar en la siguiente ilustración, donde se podrá asociar el resultado obtenido por Hofstede para la dimensión distancia de poder en la sociedad colombiana.

Cuadro 1. Diferencia entre mínima distancia de poder y alta distancia de poder.

Small Power Distance	Large Power Distance
Use of power should be legitimate and is subject to criteria of good and evil	Power is a basic fact of society antedating good or evil: its legitimacy is irrelevant
Parents treat children as equals	Parents teach children obedience
Older people are neither respected nor feared	Older people are both respected and feared
Student-centered education	Teacher-centered education
Hierarchy means inequality of roles, established for convenience	Hierarchy means existential inequality
Subordinates expect to be consulted	Subordinates expect to be told what to do
Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully	Autocratic governments based on co-optation and changed by revolution
Corruption rare; scandals end political careers	Corruption frequent; scandals are covered up
Income distribution in society rather even	Income distribution in society very uneven
Religions stressing equality of believers	Religions with a hierarchy of priests

Fuente: HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. En: Online Readings in psychology and culture. [ResearchGate]. 2011. Vol. 02. No. 01. 2011. P. 09. [Consultado 03, junio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/310513642_Dimensionalizing_Cultures_The_Hofstede_Model_in_Context

Asociando las características de un país con una alta distancia de poder se puede apreciar que la cotidianidad nacional colombiana tiene rasgos que se asimilan a los establecidos por Hofstede (cuadro número 1) para ésta dimensión, estos rasgos son los siguientes:

- Los padres enseñan a sus hijos la obediencia: Para la cultura nacional colombiana es de vital importancia que los padres sean vistos como una figura

autoritaria, que es superior a sus hijos y por ende debe ser obedecida, tenga o no razón en sus argumentos.

- Las personas mayores son respetadas y temidas: En Colombia las personas mayores, en la mayoría de los casos, son símbolos de experiencia, autoridad y mando, en éste país se enseña desde muy temprana edad a tenerle un gran respeto a las personas mayores.

- Los profesores son el centro de la educación: El modelo de educación nacional es un modelo en el cual el maestro enseña a sus estudiantes dentro del aula de clase, es quien da las pautas y los tiempos a seguir para el aprendizaje, de esta forma se tiene dominio sobre el grupo de control enseñando desde muy tempranas edades a tener una figura de autoridad.

- Los subordinados esperan a que se les ordene lo que deben hacer: Los colombianos son buenos “hace tareas”, aunque muchas personas tengan grandes ideas e iniciativas prefieren esperar una instrucción, pues los líderes de las organizaciones en la mayoría de casos no desean escuchar la opinión de una persona con un rango menor.

- Los casos de corrupción son frecuentes y cubiertos: La política colombiana ha estado siempre inmersa en oscuras verdades que pocos conocen, los ciudadanos se han resignado a tener instituciones y dirigentes políticos corruptos.

Teniendo en cuenta los anteriores ejemplos se observa que Colombia presenta muchos rasgos de un país con una alta distancia de poder, por tanto en este trabajo se buscara como esta dimensión, junto con su valor cultural nacional, permean las instituciones bogotanas internacionalizadas e influyen en las conductas, posiciones y decisiones estratégicas tomadas por los dirigentes de dichas organizaciones.

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Artículos sobre investigaciones previamente desarrolladas que tienen relación con el tema de estudio, cuestionarios planteados por Geert Hofstede en su página web para la correcta replica de su investigación y encuestas realizadas a las compañías seleccionadas.

2.3 ACTIVIDADES DETALLADAS

A partir de la teoría de la relatividad cultural y los procesos estratégicos en la toma de decisiones, y siguiendo a Dimitratos et al. (2011) se hace la siguiente relación: Distancia del poder con la descentralización. A partir de esas relaciones y con base en el marco teórico buscando alcanzar los objetivos específicos se planteó la siguiente hipótesis:

- Colombia es un país con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas.

Para comprobar la hipótesis y por ende alcanzar los objetivos específicos se realizó una encuesta en empresas establecidas en Bogotá. Se seleccionó esta ciudad debido a su multiculturalidad y además porque aporta el 25,7% del Producto Interno Bruto nacional.

La muestra es probabilística con empresas que tienen más de veinte (20) empleados, que no son filiales de multinacionales, y realizan exportaciones a cualquier país del mundo, sin interesar el bien o servicio. Se emplearon las bases de datos de las empresas seleccionadas aleatoriamente como objeto de estudio, a las cuales se les envió por correo electrónico la encuesta respectiva.

De acuerdo con el modelo cultural de Hofstede que ha sido ampliamente utilizado para dar sentido a las diferencias observadas en las investigaciones interculturales, para el desarrollo de los objetivos de esta monografía, se consultó el formulario VSM 2013 (Value Survey Module), propuesto por Hofstede, se leyó el manual del mismo, para tener claridad en cómo se debían aplicar las preguntas y como se debían computar las respuestas, para replicar este formulario de forma correcta en las empresas objeto de estudio de esta monografía, el formulario y el respectivo manual se tomaron directamente de la página web de Geert Hofstede.

Teniendo claridad en cómo realizar el proceso de aplicación de preguntas y computación de los datos, se tradujeron las preguntas del formulario y se seleccionaron las que correspondían al índice de distancia de poder, solamente cuatro preguntas, no se tomaron las demás preguntas propuestas ya que no aportaban al desarrollo de esta monografía, no eran el caso de estudio. Para facilitar la distribución de las encuestas, se utilizó la herramienta Formulario de Google, ya que permite recopilar información de forma fácil y eficiente. Inicialmente, se realizaron pruebas del formulario haciendo el envío con correos electrónicos de personas, en diferentes organizaciones. Los resultados de las pruebas fueron exitosos por lo cual se procedió a tomar las bases de datos de las empresas seleccionadas como objeto de estudio, de acuerdo a las variables de control establecidas, las cuales fueron:

I. Tamaño de la organización: Determinada por el número de empleados.

II. Experiencia internacional de la empresa: Determinada por el número de años que la firma ha realizado actividades internacionales.

III. Rendimiento internacional: Medido por el número de ventas al exterior, cuotas de mercado, rentabilidad.

IV. Dinamismo de la organización: Determinado por factores externos como la inestabilidad y turbulencia a través del tiempo (cambios de políticas internacionales, alteraciones atípicas de mercado, cambios imprevistos en los gustos de los clientes, imprevisibilidad en la producción).

V. Hostilidad: En la cual se medirán cambios de carácter subjetivo en entorno doméstico e internacional.

Para el análisis de estas variables de control en Bogotá se recurrió a la estadística descriptiva, inferencial no paramétrica con base en distribuciones de frecuencias.

Se realizó una lista de correos para distribuir la encuesta, se envió el formulario a 500 direcciones de correo electrónico de personas vinculadas a las empresas seleccionadas, de los cuales fueron entregados con éxito 410 formularios,se pidió que fuera respondida por la persona del más alto nivel que dirige las operaciones de comercio exterior de la organización. El formulario estuvo en línea dos semanas, en las cuales se obtuvo respuesta de 31 personas con corte a 13 de Junio de 2018, superando el mínimo establecido de 20 encuestas.

Una vez se cerró la encuesta y se obtuvieron las respuestas se recopilaron en un archivo cvs el cual fue trasladado a Excel para organizar la información y dar inicio al análisis propuesto.

Se inició con el cálculo de la media obtenida para cada respuesta y el índice distancia de poder cumpliendo con el objetivo planeado en el capítulo 7, se hizo uso de Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales" SPSS, para entrar a analizar los datos de forma tal que no solo se explora el grado de distancia de poder, se entró a comprobar la hipótesis planteada.

Para comenzar en SPSS, se listo cada pregunta de la encuesta como variable independiente de forma que permitió evaluar con cada pregunta el objetivo al que apunta, ya que cada una de las preguntas tiene una orientación, dos haciendo referencia al índice de distancia de poder, una a la descentralización jerárquica en las organizaciones y la última con un enfoque mixto.

Se tomó un valor de referencia para encontrar el valor mínimo que puede tomar cada variable, ese valor es el que Hofstede encontró en el último estudio que hizo para Colombia que es 65. Se modificó cada una de las variables manteniendo las demás constantes, *"ceteris paribus"* de acuerdo a la teoría económica, para identificar como varia el índice de distancia de poder, desde el enfoque de cada una de las preguntas, de esta forma encontraron los mínimos críticos de cada variable, y se analizó en SPSS la diferencias de medias, la desviación estándar y la prueba t para cada pregunta.

A partir de la recolección de los datos se analizó la dimensión distancia de poder del SDMP sobre proyectos de internacionalización, para lo cual se consideraron los emprendimientos que implicaban transacciones comerciales con organizaciones situadas fuera del territorio colombiano.

La descentralización se midió a partir de indicadores de validez y confiabilidad de los datos, considerando que cada variable se observó en una escala de 5 niveles de tipo Likert, aplicando la prueba de t. El constructo se analizó a través de estadísticas descriptivas y coeficientes de correlación. La hipótesis fue probada mediante análisis de confiabilidad de los datos, de tal manera que se pudo evaluar la incidencia de los valores culturales colombianos en los SDMP de las organizaciones internacionalizadas.

3. DISTANCIA DE PODER EN LOS SDMP DE LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS

3.1 MEDICIÓN DE LA DIMENSIÓN SOBRE LA DISTANCIA DE PODER EN LOS PROCESOS ESTÁNDAR DE TOMA DE DECISIONES (SDMP) AL INTERIOR DE LAS COMPAÑÍAS ENCUESTADAS

Tabla 1. Total de muestras tenidas en cuenta del instrumento.

		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	31	100,0

Para el análisis se toman en cuenta la totalidad de los casos obtenidos con el instrumento de medición, tal como se ve en la tabla número 1.

Tabla 2. Resultado del Alfa de Cronbach para las cuatro variables utilizadas en el instrumento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,628	4

El coeficiente de alfa de Cronbach permite establecer si hay relación entre los ítems del instrumento de evaluación utilizado, que para este caso es una encuesta, y la dimensión que se pretende medir. Para la presente investigación, el resultado del alfa de Cronbach fue de 0.628 en una escala de 0.00 a 1.00, el valor obtenido en muchas casos es un valor que indica que la consistencia interna del instrumento es baja, pero que puede ser suficiente en las primeras fases de un proceso investigativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados obtenidos son considerados confiables para el presente trabajo, ya que es la primera aproximación investigativa que se hace en Bogotá sobre los aspectos de distancia de poder y descentralización en las organizaciones, desde un punto de vista de influencia cultural nacional.

Es importante reiterar que para el desarrollo del presente trabajo solo fueron tenidas en cuenta cuatro de las treinta preguntas formuladas por Hofstede en la última versión de su formulario. El elemento de evaluación contiene ocho preguntas, pero las preguntas de la uno a la cuatro no son relevantes para este caso, pues estudian una dimensión diferente a la analizada a lo largo de este trabajo. Los resultados, evaluación y análisis de estas son tenidas en cuenta en la monografía que lleva por nombre "Relación entre el nivel de individualismo y la comunicación horizontal en las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas" que fue desarrollado en paralelo por Mario Ricardo Díaz Paredes.

Tabla 3. Estadísticas totales del instrumento utilizado.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar	7,58	4,585	,346	,600
Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo	7,35	3,570	,628	,389
Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe	6,58	4,185	,343	,610
¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo	7,71	4,346	,342	,606

De acuerdo con la tabla número 3, podemos asegurar que para el desarrollo del presente trabajo es importante considerar todas y cada una de las preguntas planteadas, ya que en caso de suprimir alguna de ellas el coeficiente del alfa de Cronbach se disminuye, lo cual no es bueno si se parte del hecho que el alfa obtenido (0.628) ya es un poco bajo.

Por otra parte se puede observar que, a excepción de la quinta pregunta, las demás tienen un coeficiente de correlación bajo, esto se puede interpretar como que las preguntas no tienen una traducción fiel a la interpretación del autor, no miden la dimensión para la cual fueron diseñadas o el tipo de preguntas no tienen el enfoque requerido para la actualidad colombiana, específicamente en la ciudad de Bogotá.

A continuación se desarrolla el análisis por preguntas, iniciando desde la numero cinco, ya que como se explicó anteriormente, son las que corresponden al cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

- **Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar**

Al mantener todas las demás variables o preguntas formuladas, constantes y alterar el valor de la media obtenida de la pregunta cuatro voluntariamente, se encuentra que el valor crítico, es decir aquel valor que maximiza el resultado del índice de poder, comparado con el obtenido en la última evaluación de Hofstede, que fue 65 para el caso de Colombia, es de 1.75, razón por la cual se tomó este valor como valor de prueba para aceptar o rechazar la hipótesis.

Esta evaluación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 4. Estadísticas de muestra para la pregunta número cinco del instrumento.

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar	31	2,16	,860	,154

Tabla 5. Resultados de la prueba de t para la pregunta número cinco del instrumento.

Prueba de muestra única

	Valor de prueba = 1.75					
					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar	2,662	30	,012	,411	,10	,73

Relacionando la tabla número 4 y 5, se observa que para el valor de la prueba establecido, en este caso 1,75, se encuentra lejano de la media obtenida para esta pregunta, que es de 2,16, entonces se Rechaza la Hipótesis que Colombia es un

país con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas.

Esto se comprueba primero, analizando el valor obtenido para la significancia bilateral, que fue de 0,012, se encuentra por fuera del rango establecido como resultado en los intervalos de confianza que van desde el 0,10 en el límite inferior al 0,73, en el límite superior. En segundo lugar, revisando el valor de la prueba t, el calculado por SPSS, es de 2,662 de acuerdo con la distribución de los datos, la $t_{\frac{\alpha}{2};n-k}$, seria $t_{2,5\%;30}$: 1,697, el t calculado es mayor a establecido por la distribución, por lo que se rechaza la hipótesis.

Dando cumplimiento al objetivo identificar el nivel de aceptación de la descentralización en los procesos estándar de toma de decisiones (SDMP) al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, y permite observar que desde el año 2013, en que Hofstede realizó su última evaluación para Colombia, esta dimensión y, por tanto, la percepción de tener una figura autoritaria y aceptarla sin condiciones, es decir, ser conscientes de tener una distancia del poder, ha disminuido de manera significativa, pues cada vez la personas rechazan más el hecho de que el poder se encuentra concentrado en una sola persona.

Sin embargo, se puede realizar una evaluación para verificar de qué forma las personas se involucran en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, teniendo en cuenta el rol de cada cargo y su aporte al desarrollo de la actividad económica, y desde allí confirmar si la toma de decisiones en las organizaciones, permiten la participación de diferentes miembros de la entidad, o se concentra en sus dueños, es decir si efectivamente la distancia de poder se ha reducido.

- **Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo**

Después de analizar las variables, para aceptar o rechazar la hipótesis se tomará como valor de prueba o valor critico 3,25, en una escala ascendente del 1 al 5 correspondiente con la escala ascendente del 0 al 100 propuesta para evaluar el índice de distancia de poder. Esta evaluación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 6. Estadísticas de muestra para la pregunta número seis del instrumento.

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo	31	2,39	,919	,165

Tabla 7. Resultados de la prueba de t para la pregunta número seis del instrumento.

Prueba de muestra única

	Valor de prueba = 3.25					
					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo	-5,226	30	,000	-,863	-1,20	-,53

De acuerdo con los resultados evidenciados en las tablas 6 y 7, Se rechaza la hipótesis, Colombia es un país con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas, ya que se observa que para el valor de la prueba establecido, en este caso 3,25, se encuentra lejano de la media obtenida para esta pregunta, que es de 2,39.

Además, el valor de la significancia bilateral se encuentra por fuera del rango obtenido en el intervalo de confianza de -1,20 en el límite inferior y de -0,53 en el límite superior. Si se revisa el valor de la prueba t, el calculado por SPSS, es de |5,226| de acuerdo con la distribución de los datos, la $t_{\frac{\alpha}{2};n-k}$, seria $t_{2,5\%;30}$: 1,697, el t calculado es mayor a establecido por la distribución, por lo que se comprueba la decisión de rechazar la hipótesis.

Esta pregunta se relaciona con el objetivo de identificar el nivel de aceptación de la descentralización en los procesos estándar de toma de decisiones (SDMP) al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, cumpliendo con el primer

objetivo, y deja en evidencia que la toma de decisiones al interior de las organizaciones encuestadas, no se realiza de forma centralizada, sin embargo se debe tener en cuenta que el poder es importante en las organizaciones y su distribución influye en el desempeño y en el comportamiento de sus miembros, en los procesos de toma de decisión se requiere que estos sean realizados por el personal adecuado, dependiendo la situación que se pretenda definir.

Se debe tener en cuenta que el poder es importante en las organizaciones y además que su distribución posiblemente influye en el desempeño y en el comportamiento de sus miembros, en los procesos de toma de decisión se requiere que estos sean realizados por el personal adecuado, dependiendo la situación que se pretenda definir. Sin embargo el resultado es favorable ya que muestra que los procesos de toma de decisiones, se realizan de forma participativa.

- **Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe**

Después de analizar las variables, para aceptar o rechazar la hipótesis se tomará como valor de prueba o valor critico 3,25 en una escala ascendente del 1 al 5 correspondiente con la escala ascendente del 0 al 100 propuesta para evaluar el índice de distancia de poder. Esta evaluación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 8. Estadísticas de muestra para la pregunta número siete del instrumento.

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe	31	3,16	1,003	,180

Tabla 9. Resultados de la prueba de t para la pregunta número siete del instrumento.

Prueba de muestra única

	Valor de prueba = 3.25					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe	-,492	30	,626	-,089	-,46	,28

De acuerdo con la información relacionada en las tablas 8 y 9, el valor de la prueba establecido en este cado 3,25 se encuentra cercano al valor de la media obtenido de 3,16 por lo tanto no se rechaza la hipótesis, Colombia es un país con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas.

Como el valor de la significancia bilateral 0,626 es mayor que el valor alfa de confiabilidad permitido (0.05) no se rechaza la hipótesis. Por otra parte, el valor calculado de la prueba t, es de |0,494| de acuerdo con la distribución de los datos, la $t_{\frac{\alpha}{2};n-k}$, seria $t_{2,5\%;30}$: 1,697, el t calculado es menor al establecido por la distribución, por lo que se comprueba la decisión de no rechazar la hipótesis.

Este resultado de igual forma se presenta como desarrollo del primer objetivo identificar el nivel de aceptación de la descentralización en los procesos estándar

de toma de decisiones (SDMP) al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, en este caso se puede observar que aunque desde el último análisis realizado en 2013 por Hofstede, en las organizaciones bogotanas internacionalizadas que fueron encuestadas, este índice presenta reducciones, siguen existiendo diferentes situaciones en las que la figura de autoridad en las empresas es irrefutable.

De acuerdo a lo anterior es probable que aunque la concentración del poder se ha reducido, la distribución del mismo debe hacerse de forma objetiva, con mayor incidencia en las organizaciones, y en los procesos de toma de decisiones, ya que de algunas de estas depende el desarrollo y crecimiento de la misma.

4. DISTANCIA DE PODER Y CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 MEDICIÓN DE LA DIMENSIÓN DISTANCIA DE PODER EN CONCORDANCIA CON LA TEORÍA DE LA RELATIVIDAD CULTURAL

De acuerdo a la metodología propuesta se calculó el índice de poder obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 10. Resultados de los promedios de las preguntas siguiendo la metodología de Geert Hofstede.

Pregunta	Promedios por pregunta
Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar	2,16
Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo	2,39
Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe	3,16
¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo.	2,03

De igual forma se realizó el cálculo del índice de distancia de poder de acuerdo a la metodología aplicada por Hofstede y los promedios obtenidos en la tabla número 10, obteniendo un resultado de 36,13.

Estos resultados comparados con el resultado obtenido en el estudio que Hofstede realizo en 2013, que fue in índice de distancia de poder de 65, reflejan una reducción en este aspecto.

Una posible razón de lo anterior es que en la actualidad, la distancia de poder que anteriormente se podía ver afectada por diferentes situaciones como el miedo, la opresión o la guerra, puede estar siendo remplazada por las oportunidades que de diferentes formas se han presentado para darle un cambio al país, es decir, ser conscientes de una distancia de poder ha disminuido en Colombia. Sin embargo los hechos que son más recientes y que han marcado la historia del país pueden ser, en primer lugar la firma del acuerdo de paz con las antiguas FARC, que dio pie a que diferentes minorías y grupos que eran excluidos tuviesen una oportunidad de ser escuchados y vistos a nivel internacional. El segundo y el más recientes hecho es el que una candidatura de izquierda haya logrado llegar a una segunda vuelta en elecciones presidenciales, probablemente dando poder y fuerza a una oposición política, es de esta forma que posiblemente se presente una reducción de esta brecha de la distancia de poder y se comience a replicar desde el ámbito público al privado.

4.2 RELACIÓN DE LA DISTANCIA DE PODER CON LA DESCENTRALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES OBJETIVO

- **¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo.**

Al mantener todas las variables o las preguntas formuladas constantes y alterar el valor de la media obtenida de la pregunta voluntariamente, se encuentra que el valor crítico, es decir aquel valor que maximiza el resultado del índice de poder, comparado con el obtenido en la última evaluación de Hofstede que fue de 65 para el caso de Colombia, es de 1.75, razón por la cual se tomó este valor como valor de prueba para aceptar o rechazar la hipótesis.

Esta evaluación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 11. Estadísticas de muestra para la pregunta número ocho del instrumento.

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo	31	2,03	,948	,170

Tabla 12. Resultados de la prueba de t para la pregunta número ocho del instrumento.

Prueba de muestra única

	Valor de prueba = 1.75					
					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo	1,658	30	,108	,282	-,07	,63

De acuerdo con la información de las número 11 y 12, el valor de la prueba establecido en este caso 1,75 se encuentra cercano al valor de la media obtenido de 2,03 por lo tanto no se rechaza la hipótesis planteada que, Colombia es un país

con alta distancia del poder, por tanto se presenta una relación negativa en la descentralización jerárquica de las organizaciones bogotanas internacionalizadas, solamente en esta pregunta se logró validar la hipótesis, situación que no corresponde con las dos primeras preguntas donde si fue rechazada la hipótesis.

El valor de la significancia bilateral 0,108, se encuentra dentro del rango obtenido en el intervalo de confianza de -0,07 en el limita inferior y de 0,63 en el límite superior. Por otra parte, el valor calculado de la prueba t, es de 1,658 de acuerdo con la distribución de los datos, la $t_{\frac{\alpha}{2};n-k}$, seria $t_{2,5\%;30}$: 1,697, el t calculado es menor al establecido por la distribución, por lo que se comprueba la decisión de No rechazar la hipótesis.

El anterior resultado responde al objetivo, explorar la dimensión sobre la distancia de poder de acuerdo con la teoría de la relatividad cultural al interior de las compañías bogotanas internacionalizadas, con esta pregunta y sus resultados, es claro que se acepta la centralización en las organizaciones, que existe aún una percepción de distancia de poder y, que no se percibe de una manera positiva que las actividades se deleguen y se dividan entre varios superiores, pues el hecho de no tener un referente autoritario, si no varios, desconcierta a los integrantes de la organización.

5. CONCLUSIONES

- La percepción de tener una figura autoritaria y aceptarla sin condiciones, es decir, ser conscientes de una distancia de poder, ha disminuido de manera significativa en Colombia, ya que el índice disminuye de 65 a 36,13 en una escala de 0 a 100 en los últimos 5 años, específicamente en la ciudad de Bogotá para este caso.

- La distancia de poder que anteriormente se podía ver afectada por diferentes situaciones como el miedo, la opresión o la guerra, posiblemente está siendo remplazada por las oportunidades que de diferentes formas se han presentado para darle un cambio al país, es decir, ser conscientes de una distancia de poder ha disminuido en Colombia. Una posible explicación a lo anterior son los hechos más recientes que han marcado la historia del país, como el caso de la firma del acuerdo de paz con las antiguas FARC, que dio pie a que diferentes minorías y grupos que eran excluidos tuviesen una oportunidad de ser escuchados y vistos a nivel internacional y, el segundo, es el hecho que una candidatura de izquierda haya logrado llegar a una segunda vuelta en elecciones presidenciales, probablemente dando poder y fuerza a una oposición política; es de esta forma que quizá se presente una reducción de esta brecha de la distancia de poder y se comience a replicar desde el ámbito público al privado.

- De acuerdo al objetivo general de determinar la relación existente entre la distancia de poder y la descentralización al interior de las organizaciones bogotanas internacionalizadas que toman decisiones estratégicas, se acepta la centralización en las organizaciones, puesto que existe aún una percepción de distancia de poder, ejemplo de esto es que no se recibe de una manera positiva que las actividades se deleguen y se dividan entre varios superiores, teniendo en cuenta que la respuesta a éste ítem fue solo una de las dos preguntas que lograron no rechazar la hipótesis planteada.

- Tomando como punto de referencia los resultados de esta investigación, se puede profundizar en la percepción de distancia de poder, en las empresas de la ciudad de Bogotá y el resto del país, con la aplicación de encuestas personales en las que se amplié la muestra, y se realicen comparativos por grupos de ciudades y departamentos. Además se puede indagar sobre otros aspectos culturales, que tengan incidencia en la percepción y aceptación de la distancia y la centralización del poder.

BIBLIOGRAFIA

DIMITRATOS, Pavlos, et al. Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the local firm matter?. En: Journal of World Business. [ScienceDirect]. Abril de 2011. Vol. 46. No. 2. 2011. P. 194-204. [Consultado 15 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951610000179.

FREGE, Xavier. La décentralisation. Paris.

FRÍAS, Dolores. Apuntes de SPSS. [Google Scholar]. Valencia. [Consultado 18 julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf

HIRSCH, Joachim. ¿Qué es la globalización?. En: Globalización, capital y Estado. [Google Scholar]. Ciudad de México. 1996. P. 83-93. [Consultado 18 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.cibertlan.net/biblio/tidlectrsbascs/Hirsch.pdf

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. En: Online Readings in psychology and culture. [ResearchGate]. 2011. Vol. 02. No. 01. 2011. [Consultado 03, junio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/310513642_Dimensionalizing_Cultures_The_Hofstede_Model_in_Context

HOFSTEDE INSIGHTS. [Sitio web]. [Consultado 05, mayo de 2018]. Disponible en: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

LÓPEZ, Desiderio. Acuerdos de integración en Colombia ¿Y el comportamiento de los agentes?. En: Questionar. [Repositorrio Fundación Universidad de América]. Bogotá. 16 octubre de 2015. Vol. 03. No. 01. 2015. ISSN 23461098. [Consultado 16, mayo de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/6292

MANKIW, Gregory. Principios de economía. 6. Ed. Traducido de Guadalupe Meza y María del Pilar Carril; revisor técnico Mercedes Muñoz. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, 2012. P. 54. ISBN 978-0-538-45305-9. [Consultado 07, mayo de 2018]. Disponible en: http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf

PENING, Jean. Evaluación del proceso de descentralización en Colombia. En: Economía y Desarrollo. [Google Scholar]. Lovaina. Marzo 2003. Vol. 02. No. 01. 2003. P. 124. [Consultado 22, mayo de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://corpflorentino.org/wp-content/uploads/2016/11/Fiscal_Descentralizacion_evaluacion_fiscal.pdf

PORTAFOLIO. Bogotá celebra hoy 479 años. Vea cuál es su aporte a la economía nacional.[Sitio web]. Bogotá. CO. Agosto 06 de 2017. Economía. [Consultado 07,julio,2018]. Disponible en: http://www.portafolio.co/cuanto-le-aporta-bogota-a-la-economia-colombiana-508458

SCHREIER, Claus y MACCHI, Luca. Cultural intelligence of SME´S leaders involved in internationalization processes. En: ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION. OUTCOME. [Google Scholar]. 2016. Vol. 3. No. 1. 2016. [Consultado 18 de julio de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/1534

ANEXOS

ANEXO A.

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA OBTENCIÓN DE LOS DATOS A ANALIZAR

Cuestionario para la evaluación de los indices de "distancia de poder" e "individualismo".

Por favor piense en un trabajo ideal ignorando su trabajo actual, si lo tiene. Al escoger un trabajo ideal, cuán importante sería para usted… (por favor marque una respuesta en cada una de las siguientes líneas):

*Obligatorio

1. **Tiene suficiente tiempo para su vida personal o familiar** *
   Marca solo un óvalo.
   - De más importancia
   - Muy importante
   - De importancia moderada
   - De poca importancia
   - De muy poca importancia o sin importancia

2. **Tiene estabilidad/seguridad laboral** *
   Marca solo un óvalo.
   - De más importancia
   - Muy importante
   - De importancia moderada
   - De poca importancia
   - De muy poca importancia o sin importancia

3. **Realiza un trabajo interesante** *
   Marca solo un óvalo.
   - De más importancia
   - Muy importante
   - De importancia moderada
   - De poca importancia
   - De muy poca importancia o sin importancia

4. **Tiene un trabajo respetado por su familia y amigos** *
   Marca solo un óvalo.
   - De más importancia
   - Muy importante
   - De importancia moderada
   - De poca importancia
   - De muy poca importancia o sin importancia

5. **Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar** *

Marca solo un óvalo.

- De más importancia
- Muy importante
- De importancia moderada
- De poca importancia
- De muy poca importancia o sin importancia

6. **Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo** *

Marca solo un óvalo.

- De mas importancia
- Muy importante
- De importancia moderada
- De poca importancia
- De muy poca importancia o sin importancia

7. **Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. **¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes debería evitarse a todo costo** *

Marca solo un óvalo.

- Fuertemente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Fuertemente en desacuerdo

ANEXO B.
RESULTADOS OBTENIDOS CON EL INSTRUMENTO

	# Pregunta VSM	2	7	20	23
# Respuesta	Marca temporal	Tiene un jefe (superior inmediato) al que puede respetar. (Pregunta 5 del instrumento)	Es consultado por su jefe en decisiones que incluyen su trabajo (Pregunta 6 del instrumento)	Que tan seguido, de acuerdo con su experiencia, los subordinados temen el contradecir a su jefe (Pregunta 7 del instrumento)	¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes deberá evitarse a todo costo. (Pregunta 8 del instrumento)
1	2018/06/12 8:59:11 a. m. GMT-5	De más importancia	Muy importante	Casi siempre	Fuertemente de acuerdo
2	2018/06/12 8:59:27 a. m. GMT-5	Muy importante	De más importancia	A veces	De acuerdo
3	2018/06/12 9:05:15 a. m. GMT-5	Muy importante	De importancia moderada	A veces	Fuertemente de acuerdo
4	2018/06/12 9:30:55 a. m. GMT-5	De importancia moderada	De importancia moderada	Casi siempre	Fuertemente de acuerdo
5	2018/06/12 9:37:35 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	A veces	De acuerdo
6	2018/06/12 9:41:41 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Raramente	Fuertemente de acuerdo
7	2018/06/12 9:43:27 a. m. GMT-5	De más importancia	Muy importante	A veces	De acuerdo
8	2018/06/12 9:43:59 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	A veces	De acuerdo
9	2018/06/12 9:45:05 a. m. GMT-5	De poca importancia	De muy poca importancia o sin importancia	Raramente	De acuerdo
10	2018/06/12 9:56:18 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	A veces	Indeciso
11	2018/06/12 10:07:35 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Casi siempre	Indeciso
12	2018/06/12 10:08:40 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Casi siempre	Fuertemente de acuerdo
13	2018/06/12 10:18:02 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Raramente	De acuerdo
14	2018/06/12 10:24:23 a. m. GMT-5	De más importancia	De más importancia	Raramente	Fuertemente de acuerdo
15	2018/06/12 10:26:55 a. m. GMT-5	De más importancia	Muy importante	A veces	Fuertemente de acuerdo
16	2018/06/12 10:33:11 a. m. GMT-5	De importancia moderada	De importancia moderada	Casi siempre	En desacuerdo
17	2018/06/12 10:36:21 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Raramente	Fuertemente de acuerdo
18	2018/06/12 11:55:06 a. m. GMT-5	Muy importante	De importancia moderada	Raramente	Indeciso
19	2018/06/12 12:16:03 p. m. GMT-5	De poca importancia	Muy importante	Raramente	Fuertemente de acuerdo
20	2018/06/12 1:23:57 p. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Siempre	De acuerdo
21	2018/06/12 2:02:36 p. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	A veces	De acuerdo
22	2018/06/12 4:51:29 p. m. GMT-5	De poca importancia	De importancia moderada	Casi siempre	De acuerdo
23	2018/06/12 6:33:41 p. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Raramente	De acuerdo
24	2018/06/12 7:18:56 p. m. GMT-5	Muy importante	De poca importancia	Siempre	En desacuerdo
25	2018/06/12 9:46:02 p. m. GMT-5	Muy importante	De importancia moderada	Casi siempre	De acuerdo
26	2018/06/13 6:18:33 a. m. GMT-5	Muy importante	De poca importancia	Siempre	Indeciso
27	2018/06/13 9:36:48 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Casi siempre	De acuerdo
28	2018/06/13 10:30:17 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	Raramente	Indeciso
29	2018/06/13 11:16:56 a. m. GMT-5	Muy importante	Muy importante	A veces	En desacuerdo
30	2018/06/13 11:50:59 a. m. GMT-5	De poca importancia	De poca importancia	Casi siempre	De acuerdo
31	2018/06/13 1:02:22 p. m. GMT-5	De más importancia	De más importancia	Raramente	Fuertemente de acuerdo