



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**Influencia de los factores
culturales en México sobre la
productividad en una
empresa**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA

MARIO ADRIÁN MUNGUÍA SÁNCHEZ

ASESORA

LIC. AÍDA AGUILAR REYES

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

Influencia de los factores culturales en México sobre la productividad en una empresa.

Que presenta el pasante: **MARIO ADRIÁN MUNGUÍA SÁNCHEZ**

Con número de cuenta: 31100683-6 para obtener el Título de la carrera: Ingeniería Industrial

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de mayo de 2019.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M. en A.P.I. María del Pilar Zepeda Moreno	
VOCAL	M. en I. Sergio Martín Durán Guerrero	
SECRETARIO	Lic. Aída Aguilar Reyes	
1er. SUPLENTE	Lic. Erika de la Luz Téllez Mejía	
2do. SUPLENTE	Lic. Guillermo Acevedo Arcos	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm*

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. LOS FACTORES CULTURALES Y LA PRODUCTIVIDAD.....	2
1.1 Planteamiento.....	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos.....	5
1.4 Hipótesis	6
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES	7
2.1 Psicología Industrial	7
2.1.1 Psicología Transcultural	8
2.2 Cultura	9
2.2.1 La Cultura Mexicana.....	11
2.3 Herramientas para el entendimiento de las culturas	12
2.4 Teoría de las Dimensiones Culturales del Dr. Geert Hofstede	12
2.4.1 Metodología para la creación de la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede.....	14
2.4.2 Las 6 Dimensiones Culturales de Hofstede.....	17
2.5 Productividad.....	33
2.5.1 Dimensiones de la productividad: Eficiencia, Eficacia y Rendimiento	34
2.5.2 Factores que afectan la productividad	35
2.6 Softwares Estadísticos.....	36
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	44
3.1 Metodología.....	44
3.1.1 Resultados.....	49
3.1.2 Análisis de Resultados	71
Conclusiones	89
Bibliografía	92

Introducción

Desde que el hombre tuvo la necesidad de alimentarse y formar grupos sociales para llevar a cabo este fin de manera exitosa, costumbres y usos nacieron de estas comunidades, la manera en la que realizaban cierta actividad, sus creencias, valores y las normas establecidas por los líderes del grupo, se fueron pasando de generación en generación y estos elementos se enriquecieron con otros factores en los años venideros, que hicieron de esto una forma única de identificar a este colectivo de personas.

De esta manera, la cultura de un grupo en específico cuenta con determinantes que reflejan cómo se desempeñará en cierta actividad, debido a los elementos culturales, que además de distinguirlos de otros y dar identidad a sus integrantes, dará una idea de cuál será la productividad de estos, dadas sus características culturales. Popularmente se tiene la idea de que la productividad está relacionada con una mayor cantidad de horas laboradas, pero las estadísticas reflejan que no necesariamente los países que cuentan con más horas laborables tienen los mayores índices de productividad.

Igualmente, es común escuchar de países como Japón, Alemania, Noruega y Suecia como líderes en productividad a nivel mundial, pero es interesante identificar que estos países, exceptuando Japón, son los que menos horas laboran a nivel mundial. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), México es la nación donde se laboran más horas anualmente, sin embargo, este no encabeza los índices de productividad mundiales, de ahí la importancia de que se identifique qué factores de la cultura mexicana están interviniendo en la productividad de este país.

Si bien es importante hacer notar que la productividad de un país no solamente depende de las horas laboradas y de los factores culturales, sino de aspectos tan complejos como la buena gobernabilidad, los niveles de seguridad de un país, las decisiones de los dueños de las empresas, hasta llegar a los empleados, si es importante identificar estos valores, para poder cuantificar el impacto que tienen estos elementos culturales sobre la productividad para idear soluciones.

1. LOS FACTORES CULTURALES Y LA PRODUCTIVIDAD

1.1 Planteamiento

México es una de las principales 15 economías mundiales dado su Producto Interno Bruto y riqueza nacional, sin embargo, de acuerdo a los datos publicados por la OCDE en el año 2018, México es uno de los países con el menor índice de productividad a nivel mundial. Esta misma organización, durante el mismo año, ubica a México como el país con mayor cantidad de horas laboradas anualmente. Se esperaría que al ser un país con tal valor de horas trabajadas, además de un país con una alta importancia en la económica, así como en la industria mundial, este contara con un valor alto en productividad, sin embargo, esto refleja una problemática que afecta a todas las empresas establecidas en este país.

En los años 70 el Dr. Geert Hofstede comenzó a trabajar en una investigación que pretendía identificar qué factores de la cultura de las personas tenían influencia sobre su actuar, y con ello, como la cultura impactaba sus vidas laborales. Se pretende en este trabajo identificar si la Teoría de la Dimensiones Culturales de Geert Hofstede puede predecir el desempeño de los trabajadores mexicanos, dados los valores con los que cuentan en cada una de las 6 dimensiones, así como identificar si la cultura mexicana es uno de los causales de la baja Productividad Laboral en México. De esta manera, se pretende responder a las preguntas que se presentan a continuación:

¿Las características culturales de México tienen un efecto sobre la Productividad Laboral de las personas?

Dado el índice de México en cada una de la Dimensiones Culturales de Hofstede, ¿se puede afirmar que la posición de México en cada dimensión tiene influencia sobre la Productividad Laboral?

1.2 Justificación

La importancia de este trabajo se encuentra en dimensionar qué factores de la cultura mexicana están interviniendo en la productividad del talento humano, tanto en la industria, como en empresas mexicanas, considerando únicamente a los agentes referentes a la misma, es decir aquellos implícitos en la cultura colectiva de los empleados, provocada por el entorno del país en el cual crecieron, que pueden representar una barrera para su desempeño e inclusive identificar aquellos que promueven la productividad, todo esto tomando como referencia la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede.

Es de suma importancia identificar estos factores y sus efectos en la productividad, ya que a pesar de que México tenga una extraordinaria riqueza natural, ideal posición geográfica, la cantidad de recursos humanos suficientes y otros factores idóneos para ser uno de los países más productivos del mundo, existen factores que provocan en que esto no sea una realidad. En este trabajo se pretende identificar si los factores culturales tienen influencia sobre el bajo rendimiento productivo de México. Identificar factores de este tipo, y hacer uso de otras ciencias como la psicología pueden permitir que en el país se rompan esas barreras que no le permiten alcanzar todo su potencial productivo.

Es importante hacer notar que se realiza y se invierte en investigación sobre cómo mejorar la productividad de los empleados en las empresas mexicanas, por ejemplo, mejorando los factores ergonómicos, como la postura, e incluso ideando soluciones como el uso de escritorios que permiten trabajar a tiempo parcial de pie; pero se han olvidados los elementos del talento humano que provienen de su cultura, que al no ser visibles no se consideran importantes, pero en gran manera, rigen el comportamiento y por lo tanto los resultados de la productividad. Una empresa puede contar con los mejores procesos y tecnología de última generación, pero si no se enfoca en el talento humano, la empresa no será productiva, y por ende tampoco competitiva.

Los valores que presenta la Teoría de las Dimensiones Culturales del Dr. Geert Hofstede es una perfecta herramienta para el análisis de esta propuesta. La teoría presenta 6

dimensiones, en las cuales se agrupan diversas características, o comportamientos que tienden a tener las culturas, las cuáles pueden predecir su actuar. Así, esta teoría ha sido de gran utilidad en investigaciones similares, como en aquella publicada por Keida, Keller & Julian (1992), en dónde se comprobó la influencia de la cultura sobre la productividad de los equipos de Investigación y Desarrollo en Europa. De esta manera, es de alta importancia en este trabajo, ya que al identificar este actuar se puede pronosticar cuál será el desempeño de una sociedad en un ámbito laboral. Con ello se comprobará si estas características de la cultura mexicana realmente tienen un impacto en la Productividad Laboral de México.

De igual manera, hoy en día, se cuenta con softwares estadísticos, que son herramientas confiables que permiten contar con un resultado medible. En el caso de este trabajo, se hará uso de programación en lenguaje R, así como el programa Minitab, que permitirán hacer una comparación entre los valores de las Dimensiones Culturales de Hofstede con los índices de Productividad Laboral de la OCDE, por medio de un modelo matemático que explique la influencia entre estas características culturales y la Productividad Laboral mexicana.

Así, al identificar los factores culturales, se pueden encontrar tácticas para disminuir o modificar el efecto de estos sobre la productividad, además de que ellos pueden fungir como un marco de referencia para empresas extranjeras que quieran emprender en el país. Siendo una herramienta para el reconocimiento de los factores socioculturales mexicanos al momento de hacer un análisis estratégico en vista del éxito del negocio, lo cual promueve de igual manera la inversión en México.

1.3 Objetivos

Objetivo General:

Identificar la influencia del contexto cultural mexicano, así como los factores provenientes del mismo sobre la productividad laboral en México, por medio de un análisis de la Dimensiones Culturales de Hofstede.

Objetivos Específicos:

1. Ofrecer recomendaciones que logren minimizar el efecto negativo de los factores culturales que tienen influencia en las empresas mexicanas.
2. Resaltar los factores culturales que promuevan la productividad dentro de una organización.
3. Utilizar métodos estadísticos y regresión lineal para identificar cuales factores tienen mayor influencia sobre la productividad.

1.4 Hipótesis

La cultura está estrechamente relacionada con el comportamiento de las personas, y esta dictará su actuar o desempeño en ciertas actividades, por lo cual se espera que, si una sociedad se encuentra en un extremo de la escala de determinada dimensión cultural, esta misma característica tendrá un efecto sobre su productividad. De esta manera se analizarán las seis Dimensiones Culturales de Hofstede y se compararán los valores de México en cada una con el valor asignado por la OCDE en el Compendio de Indicadores de la Productividad 2018.

Dependiendo de la dimensión y el índice de cada país en esta, se brindará una idea de su impacto productivo, para ejemplificar, se puede decir que, si una cultura se inclina más al Individualismo, esto puede representar que sea más productiva o lo contrario.

Asimismo, se predice que los resultados arrojen la siguiente información:

H1. La alta productividad estará asociada a naciones con un índice alto de Individualismo.

H2. Aquellas naciones con Bajo Rechazo a la Incertidumbre serán más productivas que aquellas con Alto Rechazo a la Incertidumbre.

H3. Son más productivos aquellos países que tienen un bajo índice de Distancia de Poder.

H4. Un alto índice de Masculinidad se les atribuye a los países más productivos.

H5. Las naciones con un alto índice de Orientación a Largo Plazo tienden a ser más productivos.

H6. Un alto índice de Satisfacción se relaciona con la baja productividad.

2. ANTECEDENTES

La cultura se puede entender como el conjunto de modos, comportamientos visibles, valores y creencias invisibles que son únicos de cada sociedad, están profundamente arraigados y se transmiten de generación en generación (Solomon & Schell, 2010). Entender la interrelación entre este agente y la productividad ha sido de interés de diversos investigadores, planteados desde diversos puntos, por ejemplo, cómo se ve afectada la productividad de los equipos de Investigación y Desarrollo dada la cultura de una nación (Keida, Keller & Julian, 1992) hasta llegar a realizar análisis complejos y cuantificables sobre de las diferencias productivas entre las industrias mexicanas y brasileñas (de Souza & Freitas, 2015).

Específicamente, el trabajo de Keida, Keller & Julian ha arrojado resultados bastante interesantes haciendo una comparación de diversas variables como la cantidad de patentes obtenidas en un país, el número de artículos publicados, libros y experimentos generados en diversos países europeos y estos valores fueron empatados con las *Dimensiones Culturales de Hofstede* de los respectivos países como se realizará en este trabajo. La propuesta de Hofstede divide a los países en diversos ámbitos que son relevantes a sus características culturales. Los resultados de esta investigación comprobaron que la productividad está estrechamente relacionada a la cultura de los países elegidos.

2.1 Psicología Industrial

La Psicología Industrial, o también llamada Psicología Organizacional es una rama de la psicología que aplica los principios y herramientas de esta en los lugares de trabajo, estos pueden ser empresas de cualquier nivel, fábricas y diversos tipos de organizaciones, por ejemplo, agencias gubernamentales. De acuerdo con el autor Anthony Rucci, el propósito de esta ciencia es aumentar la dignidad y el desempeño de las personas que laboran en las empresas.

Así, el fin específico de la Psicología Industrial es incrementar los niveles de productividad y la situación de los empleados dentro de su área de trabajo; esta cuenta con dos enfoques principales; el enfoque industrial, y el de la Psicología Organizacional. El enfoque industrial que se encarga de la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, proveer a la organización con el talento humano necesario y adecuado, además de que cuente con las competencias requeridas, así como incrementar las mismas por medio de la formación requerida.

Mientras tanto la Psicología Organizacional busca formar una estructura y cultura organizacional que motive a los empleados al correcto desempeño de sus funciones, ofreciendo la información necesaria para el desarrollo de las actividades, asimismo procurar que las condiciones sean seguras y proporcionen un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

Los psicólogos industriales se han convertido en personas que cuentan con antecedentes laborales variados, siendo estos psicólogos clínicos previamente, administradores, e incluso ingenieros. Esto recae en las personas que cuentan con los conocimientos y formación suficiente para entender que los problemas de productividad en las empresas no simplemente son causados por los elementos obvios como las máquinas o el proceso, sino que el factor más importante a entender y aprovechar es el talento humano.

El impacto que ha tenido la Psicología Industrial en las últimas décadas es impresionante ya que ha sido un elemento indispensable para el mejoramiento de las industrias y empresas, no solamente impactando a los trabajadores, sino reflejando sus efectos en el incremento del desempeño y éxito de las organizaciones.

2.1.1 Psicología Transcultural

La Psicología Transcultural parte del interés que existe entre la cultura y el actuar de las personas, esto data de milenios atrás, por ejemplo, en el siglo 5 a.C Hecateo de Mileto propuso la división del mundo en Asia y Europa, al observar que las tradiciones de los griegos parecían ridículas a otros grupos, mientras que hacía de menos a aquellos que no

hablaban griego o pertenecían a un estado de Grecia, de esta situación negativa, y en búsqueda de separación se tienen indicios de la distinción de los grupos por su comportamiento colectivo.

La psicología transcultural se puede describir cómo el estudio científico de las variaciones del comportamiento humano tomado en consideración las maneras en las que el comportamiento es influenciado por el contexto cultural. El fin principal de la psicología transcultural es describir la diversidad del comportamiento humano en el mundo, e intentar relacionar el comportamiento de un individuo con el medio cultural en el cual ocurre.

También, se encarga de estudiar a los miembros de los grupos identificados con una cultura común o comparar estos con miembros de otras culturas, ya que la diferencia de experiencias entre personas conlleva diferencias significativas en el comportamiento de estas. La mayoría de los grupos estudiados contará con diferencias tangibles como un idioma diferente al otro grupo, situaciones tan importantes como un gobierno distinto, lo que influirá considerablemente en la comparación.

2.2 Cultura

Para el entendimiento global de este trabajo es necesario profundizar en el concepto e importancia de la cultura. El concepto de cultura puede tomar diversos enfoques, debido a que puede ser estudiada desde diversos puntos de vista, sin embargo, todos concuerdan en que la cultura es aplicable a todos los humanos, y esta interviene en la percepción que se tiene del mundo y la vida.

La cultura puede ser considerada la información, incluyendo las creencias, costumbres e ideas que se han aprendido de otros, capaces de influenciar el comportamiento, así como un grupo de personas que comparten el mismo contexto y experiencias. El Dr. David Matsumoto (2009), psicólogo especialista en el área de cultura define la cultura como “un sistema de información único, compartido por un grupo, que se transmite de generación

en generación. Este permite que el grupo cumpla con las necesidades básicas de supervivencia, coordinando el comportamiento social para alcanzar una existencia viable, que transmitirá los comportamientos sociales exitosos, para buscar la felicidad y el bienestar, y para obtener un significado de la vida”.

Mientras que la definición de Matsumoto es bastante detallada, es importante entender que la cultura no es un sinónimo de nacionalidad o raza. El comportamiento se ve influenciado por la cultura, siendo el comportamiento un producto de factores hereditarios, el entorno, las habilidades y conocimientos individuales. De esta manera a través del tiempo la evolución humana ha desarrollado al cerebro humano para tener la capacidad de aprender, dando pie al conocimiento y los valores que constituyen la cultura.

Así la cultura ha evolucionado ya que contribuye a la supervivencia humana y permite que haya descendencia de esta. La cultura puede ser construida como una característica personal, así como puede ser considerado un factor proveniente del exterior, en este caso se considera a la cultura como una característica grupal, pues se pretende hacer una reflexión sobre un comportamiento común a nación.

De esta manera la cultura es todo lo que el exterior presenta, el idioma que se utiliza, los alimentos que se acostumbran en una región o país, el tipo de ropa que se usa, y la velocidad a la que se vive la vida, pero esto sólo refleja algo superficial, lo que da un bosquejo inicial del actuar de una persona.

Tal como lo proponen Solomon & Schell (2010) la cultura se puede ver como un iceberg, donde la parte inferior del iceberg, es decir, la parte que no es visible ya que se encuentra debajo del agua es llamada la cultura invisible, en la cual se encuentran las creencias y valores comunes de un grupo, los cuales son difíciles de identificar, siendo la punta del iceberg, es decir, aquello que se ve, será lo que impacta más.

Entender una cultura es un acto de empatía y paciencia, ya que para lograr entrar a una cultura exitosamente, ya sea con un nuevo negocio, o con una compañía que se introduce

en un país diferente, es necesario identificar y entender perfectamente que está pasando en la parte invisible, permitiendo utilizar este conocimiento para formar expectativas realistas.

2.2.1 La Cultura Mexicana

México es un país con alrededor de 700 años de Historia, si se considera su inicio desde la fundación de los grandes imperios prehispánicos. Este país, paso de ser una de las áreas más prosperas de Mesoamérica, con alto poder militar y económico, a ser a ser ocupada y transformada culturalmente por la Colonización Española, cuando en el año de 1521 se toma poder de Tenochtitlán. Durante estos años la vida de los habitantes de este país cambia drásticamente, con la introducción de nuevas costumbres provenientes de Europa, trayendo nuevas formas de vivir, la distinción entre razas, además de las nuevas enfermedades que de acuerdo a Francisco Guerra (1988), acabaron con alrededor del 50% de la población nativa.

Durante estos años de “conquista”, e hispanización del territorio, los nativos comenzaron a acoplar costumbres de los españoles a su vida diaria, asimismo, los españoles tomaron diversas características de la cultura preexistente y las adoptaron a las suyas, como aquellas celebraciones de origen prehispánico que se conservan hasta hoy en día como el Día de Muertos. Así, también los nativos fueron un grupo que se vio afectado por el clasismo, que incluso existía entre los españoles ibéricos, y aquellos españoles nacidos en México, siendo los descendientes de los primeros mencionados considerados como el nivel más bajo de la sociedad de aquel tiempo, idea que ha dejado estragos hasta estos días.

Para el año de 1821 se tiene un país independiente de la corona española, fruto de una guerra iniciada por aquellos que notaban las diferencias sociales y la explotación por parte de España, con ello llega una nueva era para el desarrollo del país, que trajo consigo un nuevo tipo de gobierno, así como la llegada de extranjeros que aportarían a la construcción de la cultura mexicana con sus propias costumbres. En 1910 comienza el movimiento armado de la Revolución, que pretende terminar con un gobierno autoritario, que por

décadas habría encabezado Porfirio Díaz, y de igual manera al consumarse la Revolución llegaron nuevos ideales y formas de ver el mundo a los habitantes de esta nación.

La riqueza cultural de México es algo que ha prevalecido durante siglos, las diferentes lenguas que se hablan, así como las religiones y ritos, además del catolicismo impuesto por los españoles, y de igual manera la diferenciación que por siglos se ha heredado en la mente de los mexicanos sobre las clases sociales y los tonos de piel. Estos elementos que han formado a la cultura mexicana crean comportamientos comunes entre las personas que se llevan incluso al área laboral.

2.3 Herramientas para el entendimiento de las culturas

En el objetivo de este trabajo se plantea la importancia de identificar los factores más influyentes de la cultura mexicana en relación con la productividad. En este apartado se da un bosquejo de herramientas propuestas que permiten entender las culturas, dándole diversas utilidades. Una de ellas recae en entender el mercado, si es que se pretende incursionar a un nuevo país, para asegurar el éxito, ya que como previamente se mencionó, entender a profundidad la cultura de un país es de extrema importancia si se pretende adaptarse al mismo.

La cultura no es aleatoria. Consiste en patrones de conducta distintos que son identificables y medibles (Solomon & Schell, 2010). Si se llegan a entender estos patrones se podrá identificar e incluso predecir el comportamiento de las personas de determinada cultura. Al crear un modelo, se tomarán ciertas características que se podrán aplicar universalmente, para identificar qué países recaen en ciertas dimensiones que engrupen las características encontradas.

2.4 Teoría de las Dimensiones Culturales del Dr. Geert Hofstede

En 1949 Raymond Cattell publicó una aplicación a una recientemente desarrollada técnica estadística, que se enfocaba en analizar diversos tipos de factores y comparar los mismos

con determinada nación de interés. Cattell había previamente utilizado análisis de factores para estudiar aspectos relacionados a la inteligencia. Para el estudio primeramente mencionado Cattell hizo uso de una matriz de variables relativas a los diversos países, para una cantidad considerable de naciones, que incluían datos geográficos, demográficos, históricos, políticos, económicos, sociológicos, legales, religiosos y médicos.

En este entonces no se tenía una clara idea de la utilización que se le podía dar a dicho análisis, sin embargo este tipo de estudios abrieron el camino al interés y el entendimiento de la influencia cultural sobre todos los aspectos de la vida de un país; décadas después un investigador Holandés llegaría a crear una teoría que sin duda marcó un hito en la investigación relacionada a estos factores, que hoy en día ha permitido separar características que se atribuyen a las poblaciones de una nación y que han permitido predecir el comportamiento de los integrantes de estas culturas con respecto a diversas causas de interés, como en el caso de este trabajo y su relación con la productividad.

Geert Hofstede es un Maestro en Ingeniería Mecánica por la Técnica Universidad de Delf y Doctor en Psicología Social por la Universidad de Groningen, nacido en Holanda en el año de 1928. El trabajo de Hofstede es ampliamente conocido por su investigación en grupos y organizaciones multiculturales, además de haberse dedicado a la industria por 10 años antes de obtener el grado de Doctor desarrollándose en empresas como IBM, donde fundó el Departamento de Investigación de Personal.

La teoría más reconocida de Geert Hofstede es la *Teoría de la Dimensiones Culturales*, que describe los efectos de la cultura sobre los valores de los miembros de una sociedad y como estos tienen influencia sobre el comportamiento. Cabe resaltar que esta es la teoría sobre cultura nacional más utilizada como marco de referencia dentro de los estudios de psicología, marketing y administración (Sondergaard, 1994). Para la obtención de los datos que sustentan la teoría, se realizaron alrededor de 116,000 cuestionarios en 70 países.

Dados los resultados se crearon seis dimensiones, dentro de las cuales les fueron asignados índices a cada una de las naciones en las cuales se recabó información. A estas dimensiones se les asocian valores demográficos, geográficos, así como aspectos económicos y políticos. De esta manera, es considerado el marco de referencia más robusto para este tipo de estudios (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007).

2.4.1 Metodología para la creación de la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede

Los datos utilizados para la creación de la teoría se recabaron en la corporación multinacional International Business Machine (IBM), durante el año 1973 a 1977 en las subsidiarias de la empresa alrededor del mundo. Las dimensiones se han ido actualizando hasta el año 2010, y se han añadido dimensiones hasta llegar a ser seis las propuestas. En la fase inicial se realizaron encuestas en las cuales se obtuvieron más de 116,000 cuestionarios de 72 países en 20 idiomas. El estudio se enfocó en analizar las respuestas a las preguntas sobre los valores del empleador, cabe resaltar que las personas se desempeñaban en todas las áreas de la empresa, desde gerencia hasta llegar a manufactura.

Además de haberse realizado análisis estadísticos sobre los individuos, se hicieron análisis de varianza dado el país, ocupación, género y edad, pero el criterio más valioso, eran los provenientes de las respuestas relacionadas al empleador. Se encontró cuales eran los problemas que enfrentaban con mayor frecuencia los empleados de IBM, así como aquellos más comunes dado el país, pero para los cuáles, el entorno en el que las personas crecieron presentaba soluciones lógicamente diferentes.

Las problemáticas encontradas fueron las siguientes:

1. Dependencia a los superiores.
2. Necesidad de reglas y predictibilidad, asociado a estrés y nerviosismo.
3. Balance entre las metas personales y dependencia en la compañía.

4. Balance entre los valores del ego (necesidad de reconocimiento económico y profesional), y valores sociales (cooperación y buen ambiente laboral), los primeros fueron más comunes en hombres, mientras que los últimos, relacionados a los valores sociales en las mujeres, pero de igual manera se veía una tendencia diferente entre países.

De esta manera se obtuvieron agrupaciones de países que se relacionaban con cierta dimensión propuesta, a las cuales se les asignando valores, dado el porcentaje con el cual estos países corresponden a la dimensión. Los valores no pueden ser aplicables a individuos, solamente a poblaciones de un país, o grupo cultural correspondiente. Así se obtuvieron seis dimensiones finales, las cuales se enlistan brevemente a continuación, cabe hacer notar que más adelante se hablará más a detalle de cada una de ellas.

1. Individualismo - Colectivismo: Referente a la integración de los individuos a un grupo primario.
2. Rechazo a la Incertidumbre: Relativo al nivel de estrés en una sociedad a enfrentar un futuro incierto.
3. Distancia de poder: Diferentes soluciones al problema básico de la disparidad en la humanidad.
4. Masculinidad - Feminidad: División de los roles emocionales entre hombres y mujeres.
5. Orientación a Largo Plazo - Corto Plazo: Relacionado a la elección del enfoque de los esfuerzos de las personas hacia el futuro, presente o el pasado.
6. Satisfacción: Referente a la gratificación contra el control de los deseos básicos humanos relacionados a disfrutar la vida.

Estas dimensiones se basan en los resultados del estudio; en la Tabla 1 se muestran los países en los cuáles se encontraban los empleados de IBM participantes en el estudio.

Tabla 1. Países considerados en el estudio y códigos correspondientes.

Código	País	Idioma	Código	País	Idioma
ARG	Argentina	Español	LEB	Líbano	Árabe
AUL	Australia	Inglés	LYA	Libia	Árabe
AUT	Austria	Alemán	MAL	Malasia	Inglés
BEL	Bélgica	Alemán/Francés	MEX	México	Español
BRA	Brasil	Portugués	NET	Países Bajos	Holandés
CAN	Canadá	Inglés	NIG	Nigeria	Inglés
CHL	Chile	Español	NOR	Noruega	Noruego
COL	Colombia	Español	NZL	Nueva Zelanda	Inglés
COS	Costa Rica	Español	PAK	Pakistán	Inglés
CRO	Croacia	Croata	PAN	Panamá	Español
DEN	Dinamarca	Danés	PER	Perú	Español
ECA	Ecuador	Español	PHI	Filipinas	Inglés
EGY	Egipto	Árabe	POR	Portugal	Portugués
ETH	Etiopía	Inglés	SAF	Sudáfrica	Inglés
FIN	Finlandia	Finés	SAL	Salvador	Español
FRA	Francia	Francés	SAU	Arabia Saudí	Árabe
GBR	Gran Bretaña	Inglés	SER	Serbia	Serbio
GER	Alemania	Alemán	SIL	Sierra Leona	Inglés
GHA	Ghana	Inglés	SIN	Singapur	Inglés
GRE	Grecia	Griego	SLO	Eslovenia	Esloveno
GUA	Guatemala	Español	SPA	España	Español
HOK	Hong Kong	Inglés	SWE	Suecia	Sueco
IDO	Indonesia	Inglés	SWI	Suiza	Francés/ Alemán
IND	India	Inglés	TAI	Taiwán	Inglés
IRA	Irán	Farsi	TAN	Tanzania	Inglés
IRE	Irlanda	Inglés	THA	Tailandia	Tailandés
IRQ	Iraq	Árabe	TUR	Turquía	Turco
ISR	Israel	Hebreo	UAE	Emiratos Árabes U.	Árabe
ITA	Italia	Italiano	URU	Uruguay	Español
JAM	Jamaica	Inglés	USA	Estados Unidos	Inglés
JPN	Japón	Japonés	VEN	Venezuela	Español
KEN	Kenia	Inglés	VIE	Vietnam	Inglés
KOR	Corea del Sur	Inglés	ZAM	Zambia	Inglés
KUW	Kuwait	Árabe			

**Los idiomas que aparecen son los idiomas oficiales que se utilizaban en las oficinas de IBM en esos países.*

Cada uno de los países considerados cuenta con una posición relativa con otros países en cada una de las dimensiones. Las dimensiones son estadísticamente distintas, y pueden ocurrir n cantidad de combinaciones de una dimensión, sin embargo, ciertas combinaciones son más comunes que otras.

En correlacionar las dimensiones con los datos obtenidos de las encuestas, la influencia de la riqueza nacional (Renta Nacional Bruta y Producto Interno Bruto) siempre deberá ser considerada. Dos de las dimensiones, Individualismo - Colectivismo y Distancia de poder están estrechamente relacionadas con la riqueza, esto significa que todos aquellos fenómenos relacionados con la riqueza se relacionarán con estas dos dimensiones.

2.4.2 Las 6 Dimensiones Culturales de Hofstede

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los cuestionarios realizados en IBM, y el análisis de la información por el Dr. Geert Hofstede y su equipo se propusieron seis dimensiones, en las que se engloban los comportamientos o tendencias de los individuos, por medio de los cuáles se podían predecir sus actitudes hacia determinadas situaciones. Estos se analizarán para identificar cuáles tienen influencia sobre la productividad. A continuación, se presentan las seis dimensiones.

1. Individualismo-Colectivismo

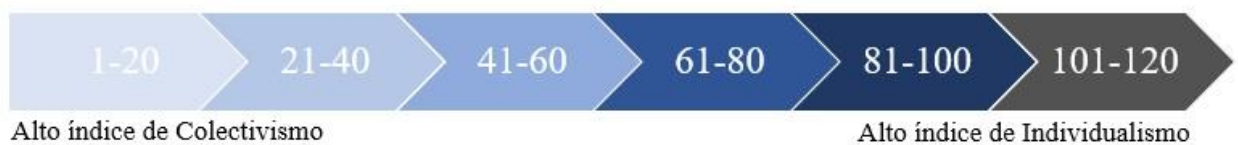
Esta primera dimensión, describe la relación que las personas tienen en cada cultura, es decir, el grado en el que las personas en una sociedad se integran a la misma o a grupos. Las culturas Individualistas, miran por sí mismas, se preocupan por el desarrollo personal, ser únicas, autosuficientes, y por sus familias inmediatas únicamente, siendo débiles los lazos entre los individuos. Algunos ejemplos de naciones individualistas son los Estados Unidos de América (91), Australia (90), Reino Unido (89), Países Bajos (80) y Nueva Zelanda (79).

Por el lado contrario en las culturas donde predomina el colectivismo, las personas desde su nacimiento son integradas a una relación fuerte de comunidad, que los protege a cambio de lealtad. Los miembros sienten gran pertenencia a este grupo, son altruistas, confiables, y dan gran importancia a ayudar a los demás. Las naciones que se encuentran más inclinadas al espectro comunitario son Guatemala (6), Ecuador (8), Panamá (11), Venezuela (12) y Colombia (13).

Como se puede ver, las naciones que generalmente son mayoritariamente identificadas como comunitarias son las naciones Latinoamericanas, lo que indica que las culturas son similares. También es importante hacer notar que las naciones más comunitarias, en comparación a las naciones más individualistas, son significativamente naciones más pobres y menos productivas considerando los índices de productividad de la OCDE.

De esta forma, los índices tienden a mostrar mayor individualismo en los países desarrollados del Occidente, mientras que en los países menos desarrollados de Oriente son mayoritariamente comunitarios. En la Tabla 2 se muestran los índices de esta dimensión de acuerdo con las naciones consideradas, tomadas de los resultados del estudio del Dr. Hofstede, así como la escala de tonalidades azules presentada, la cual muestra, dado el valor asignado a cada país en que espectro de esa dimensión se encuentran. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 2. Índices de Individualismo.



País	Índices de Individualismo	País	Índices de Individualismo	País	Índices de Individualismo
Estados Unidos	91	India	48	Zambia	27
Australia	90	Argentina	46	Malasia	26
Reino Unido	89	Japón	46	Hong Kong	25
Países Bajos	80	Irán	41	Chile	23

Nueva Zelanda	79	Jamaica	39	China	20
Italia	76	Brasil	38	Ghana	20
Bélgica	75	Egipto	38	Nigeria	20
Dinamarca	74	Irak	38	Sierra Leona	20
Francia	71	Kuwait	38	Singapur	20
Suecia	71	Líbano	38	Tailandia	20
Irlanda	70	Libia	38	El Salvador	19
Noruega	69	Arabia Saudí	38	Corea del Sur	18
Suiza	68	Emiratos Árabes U.	38	Taiwán	17
Alemania	67	Turquía	37	Perú	16
Sudáfrica	65	Uruguay	36	Costa Rica	15
Finlandia	63	Grecia	35	Indonesia	14
Polonia	60	Filipinas	32	Pakistán	14
República Checa	58	México	30	Colombia	13
Austria	55	Etiopía	27	Venezuela	12
Hungría	55	Kenia	27	Panamá	11
Israel	54	Portugal	27	Ecuador	8
España	51	Tanzania	27	Guatemala	6

Tabla 2.1. Diferencias entre las culturas Individualistas y Colectivistas.

Individualismo	Colectivismo
Todos los integrantes suponen cuidar de sí mismos o su familia inmediata únicamente	Las personas nacen en familias extendidas (tíos, primos, etc.), o grupos que los protegerán a cambio de lealtad.
Yo - conciencia enfocada a sí mismo	Nosotros - conciencia enfocada al colectivo
Derecho a la privacidad	Énfasis en pertenecer
Hablar de lo que se siente es saludable	La armonía siempre debe de mantenerse
Los demás también son “individuos”	Los demás son integrantes de un grupo o se encuentran fuera de un grupo
Se espera que se exprese la opinión	Las opiniones y votos son determinadas en consenso
Transgredir las normas trae culpa	Transgredir las normas trae vergüenza

Usar en el lenguaje la palabra “yo” es indispensable	Usar en el lenguaje la palabra “yo” es evitada
El propósito de la educación es aprender a aprender	El propósito de la educación es aprender a hacer
Las tareas para realizar prevalecen sobre las relaciones personales	Las relaciones personales prevalecen sobre las tareas a realizar

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

2. Rechazo a la Incertidumbre

De acuerdo con Hofstede esto se refiere al grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre o ambigüedad y tratan de evitar este tipo de situaciones (Hofstede, 1991). En esta dimensión, una de las maneras en las que se disminuye la incertidumbre es con rígidas leyes, reglas, medidas de seguridad que incluso se pueden manifestar como costumbres.

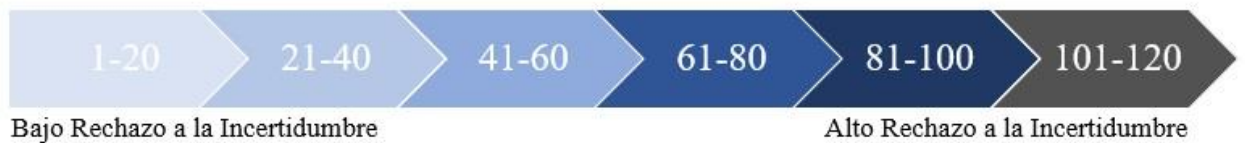
Cabe resaltar que el Rechazo a la Incertidumbre es diferente al rechazo al riesgo, tiene que ver con la sociedad y la tolerancia de esta ante la ambigüedad. Indica hasta qué grado una cultura programa a sus miembros a no sentirse incómodos o cómodos ante situaciones sin estructura. Estas situaciones “sin estructura” son situaciones nuevas, desconocidas, sorprendentes, y fuera de lo común. En las culturas con alto índice de rechazo a la incertidumbre se cree que solamente existe una verdad absoluta, y que ellos la tienen.

Se ha encontrado que una de las características principales de las personas que viven en países con un alto índice de rechazo a la incertidumbre es que son más emocionales, y motivadas por su energía nerviosa. Por el otro lado los países con bajos índices son más tolerantes a la presentación de diferentes alternativas, cuentan con menos reglas y en el cuanto a su actitud denota calma y disposición, al igual que se encuentran en el espectro contrario a ser emocionales.

En la Tabla 3 se muestran los valores de los índices de Rechazo a la Incertidumbre mundial. Se hace notar que los países con menor índice en esta dimensión son Singapur

(8), Jamaica (13), Dinamarca (23), Suecia (29) y Hong Kong (29). Mientras que los países que tienden a rechazar la incertidumbre más comúnmente son Grecia (112), Portugal (104), Guatemala (101), Uruguay (100), Bélgica (94) y El Salvador (94). De igual manera la escala de tonalidades azules presentada muestra el valor asignado a cada país y en que espectro de esa dimensión se encuentran, es decir si tienden al Bajo Rechazo a la Incertidumbre, o al Alto Rechazo a la Incertidumbre. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 3. Índices de Rechazo a la Incertidumbre.



País	Índice de Rechazo a la Incertidumbre	País	Índice de Rechazo a la Incertidumbre	País	Índice de Rechazo a la Incertidumbre
Grecia	112	Venezuela	76	Países Bajos	53
Portugal	104	Italia	75	Etiopía	52
Guatemala	101	República Checa	74	Kenia	52
Uruguay	100	Austria	70	Tanzania	52
Bélgica	94	Pakistán	70	Zambia	52
El Salvador	94	Taiwán	69	Australia	51
Polonia	93	Egipto	68	Noruega	50
Japón	92	Irak	68	Nueva Zelanda	49
Perú	87	Kuwait	68	Sudáfrica	49
Francia	86	Líbano	68	Indonesia	48
España	86	Libia	68	Estados Unidos	46
Argentina	86	Arabia Saudí	68	Filipinas	44
Chile	86	Emiratos Árabes U.	68	India	40
Costa Rica	86	Ecuador	67	China	40
Panamá	86	Alemania	65	Malasia	36
Turquía	85	Tailandia	64	Reino Unido	35
Corea del Sur	85	Finlandia	59	Irlanda	35
Hungría	82	Irán	59	Suecia	29
México	82	Suiza	58	Hong Kong	29

Israel	81	Ghana	54	Dinamarca	23
Colombia	80	Nigeria	54	Jamaica	13
Brasil	76	Sierra Leona	54	Singapur	8

Tabla 3.1. Características de las naciones dado su índice de Rechazo a la Incertidumbre.

Bajo Rechazo a la Incertidumbre	Alto Rechazo a la Incertidumbre
La incertidumbre inherente a la vida es aceptada y cada día es tomado con sus buenas y malas características.	La incertidumbre inherente a la vida es tomada como una amenaza que tiene que ser erradicada.
Bajos niveles de estrés, control de sí mismo, bajos niveles de ansiedad y tranquilidad.	Altos niveles de estrés, emocionalidad, ansiedad.
Niveles altos de salud subjetiva* y bienestar.	Bajos niveles de salud subjetiva y bienestar
Tolerancia a la diferencia de ideas: Lo que es diferente es interesante.	Intolerancia a la diferencia de ideas: Lo que es diferente es peligroso.
Comodidad con la ambigüedad.	Necesidad de claridad y estructura.
Los profesores y líderes pueden decir “no lo sé”.	Los profesores y líderes deben detener todas las respuestas.
Cambiar de empleo o actividades no representa un problema.	Se tiende a permanecer en el mismo empleo inclusive si este no es agradable.
Desagrado ante las leyes, escritas o no escritas.	Necesidad emocional por tener leyes, incluso si no se obedecen.
En la política los ciudadanos se sienten y son vistos como competentes ante las autoridades.	En la política los ciudadanos se sienten y son vistos como incompetentes ante las leyes.
En la religión, filosofía y ciencia: Relativismo y basado en conocimientos empíricos.	En la religión, filosofía y ciencia: Creencia en la verdad absoluta y las grandes teorías.

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

*Salud subjetiva: Es relativa a cómo las personas evalúan su estado de salud personal.

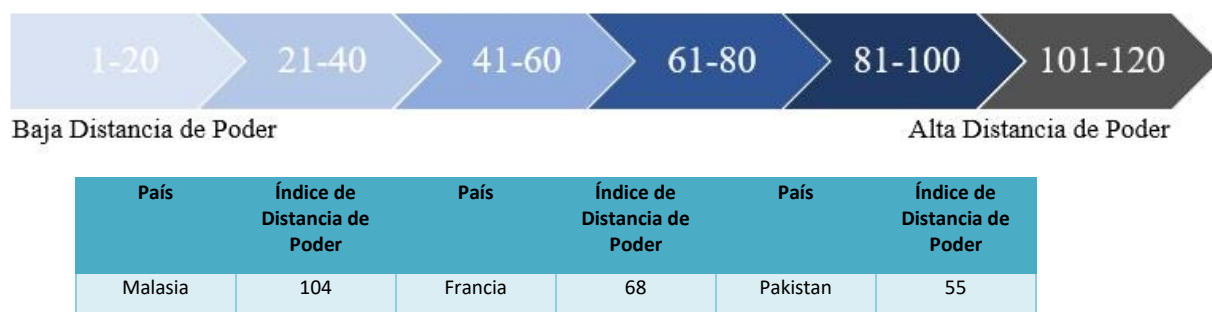
3. Distancia de Poder

En esta dimensión se consideran las consecuencias de la imparidad y las relaciones que existen en la sociedad, esto provoca una influencia sobre la jerarquización y la dependencia entre las relaciones en la familia y el contexto organizacional (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007).

La Distancia de Poder es el grado en el que los miembros de una organización o institución que cuentan con menor poder, aceptan y esperan que el mando y la responsabilidad sean distribuidos de manera igualitaria. Esta dimensión claramente es relativa a la desigualdad, pero definida por los niveles más bajos de la estructura u organigrama, no vista desde arriba, es decir, por los niveles de dirección y gerencia. Esto sugiere que el nivel de imparidad de una sociedad es de igual manera provocado por aquellos que se encuentran en los niveles más bajos como por los líderes.

En la Tabla 4 se observan los índices de los países de acuerdo con su Distancia de Poder. Es interesante hacer notar que los valores tienden a ser más altos para los países de Europa del Este, Latinoamérica, Asia y África, y menos para los países Germanos y las naciones de habla inglesa de Occidente. De igual manera la escala de tonalidades azules presentada muestra dado el valor asignado a cada país en que espectro de esa dimensión se encuentran, es decir si tienden a una Baja Distancia de Poder o a la Alta Distancia de Poder. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 4. Índices de Distancia de Poder.



Panamá	95	Polonia	68	Japón	54
Guatemala	95	Hong Kong	68	Italia	50
Filipinas	94	Colombia	67	Sudáfrica	49
México	81	Turquía	66	Argentina	49
Venezuela	81	El Salvador	66	Hungría	46
Egipto	80	Bélgica	65	Jamaica	45
Irak	80	Etiopía	64	Estados Unidos	40
Kuwait	80	Kenia	64	Países Bajos	38
Líbano	80	Tanzania	64	Australia	36
Libia	80	Zambia	64	Reino Unido	35
Arabia Saudí	80	Tailandia	64	Alemania	35
Emiratos Árabes U.	80	Perú	64	Costa Rica	35
China	80	Portugal	63	Suiza	34
Indonesia	78	Chile	63	Finlandia	33
Ecuador	78	Uruguay	61	Suecia	31
India	77	Grecia	60	Noruega	31
Ghana	77	Corea del Sur	60	Irlanda	28
Nigeria	77	Irán	58	Nueva Zelanda	22
Sierra Leona	77	Taiwan	58	Dinamarca	18
Singapur	74	República Checa	57	Israel	13
Brasil	69	España	57	Austria	11

Tabla 4.1. Diferencias entre naciones de acuerdo con su índice de Distancia de Poder.

Baja Distancia de Poder	Alta Distancia de Poder
Uso del poder debe de ser legítimo y no está sujeto a ningún criterio de bueno o malo.	El poder es un factor básico de la sociedad que proviene de las cualidades de las personas (bondad, desempeño, etc.).
Los padres tratan a sus hijos como semejantes.	Los padres les enseñan a los hijos obediencia.
Las personas mayores no son temidas y respetadas por encima de los demás.	Las personas mayores son respetadas y temidas.
La educación está centrada en los estudiantes.	La educación está centrada en los profesores.
La jerarquía refleja desigualdad en roles.	La jerarquía refleja desigualdad existente.

Los subordinados esperan ser consultados	Los subordinados esperan recibir órdenes sobre qué hacer.
Existencia de gobiernos pluralistas basados en mayoría de votos y con toma de poder pacífica.	Existencia en su historia de gobiernos autocráticos, generalmente cambiados por una revolución.
Corrupción es rara, así como los escándalos políticos.	La corrupción es frecuente, los escándalos son encubiertos.
La distribución de ingresos es aproximada a ser homogénea.	Alta disparidad en la distribución de ingresos.
Las religiones hacen un enfoque en la igualdad de los creyentes.	Las religiones tienen un enfoque de jerarquía viendo al sacerdote como alguien superior.

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

4. Masculinidad - Femenidad

Los valores que se consideran dominantes en los países llamados masculinos son los logros y el éxito, mientras que los valores importantes en los países femeninos son el cuidar de otros y buscar la calidad de vida.

Es importante hacer notar que el nombre de la dimensión proviene de los valores comunes que se encontraron entre hombres y mujeres de diversos países, además de que se notó que los valores variaron más entre los hombres por países que entre las mujeres, lo que mostraba un tanto de homogeneidad entre los valores de las mujeres a nivel mundial.

Se encontró que los valores más predominantes en aquellos países llamados Masculinos eran ser asertivo y competitivo, mientras que los valores que se identificaron mayoritariamente en aquellos denominados Femeninos eran la modestia y el sentido de cuidar de los demás, además de la búsqueda de la mejora en la calidad de vida como previamente se mencionó. Cabe hacer notar, que las mujeres que habitan en países Femeninos tienen este sentido de cuidar al otro y la modestia, pero aquellas que viven en países denominados Masculinos tienden a ser más asertivas y competitivas.

La Tabla 5, muestra los índices obtenidos. Los valores de Masculinidad más altos se encuentran en Japón (95), Hungría (88), Austria (79), Venezuela (73), Italia (70), Suiza (70) y México en séptimo lugar con (69), por el otro lado los países que denotan más características femeninas son Suecia (5), Noruega (8), Países Bajos (14), Dinamarca (16) y Costa Rica (21). De igual manera la escala de tonalidades azules presentada muestra dado el valor asignado a cada país en que espectro de esa dimensión se encuentran, es decir si tienden ser más Masculinos o Femeninos. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 5. Índices de Masculinidad.



País	Índice de Masculinidad	País	Índice de Masculinidad	País	Índice de Masculinidad
Japón	95	Hong Kong	57	Panamá	44
Hungría	88	India	56	Francia	43
Austria	79	Argentina	56	Irán	43
Venezuela	73	Bélgica	54	España	42
Italia	70	Egipto	52	Perú	42
Suiza	70	Irak	52	Etiopía	41
México	69	Kuwait	52	Kenia	41
Irlanda	68	Líbano	52	Tanzania	41
Jamaica	68	Libia	52	Zambia	41
Reino Unido	66	Arabia Saudí	52	El Salvador	40
Alemania	66	Emiratos Árabes U.	52	Corea del Sur	39
China	66	Malasia	50	Uruguay	38
Polonia	64	Pakistán	50	Guatemala	37
Filipinas	64	Brasil	49	Tailandia	34
Colombia	64	Singapur	48	Portugal	31
Sudáfrica	63	Israel	47	Chile	28
Ecuador	63	Ghana	46	Finlandia	26
Estados Unidos	62	Nigeria	46	Costa Rica	21
Australia	61	Sierra Leona	46	Dinamarca	16
Nueva Zelanda	58	Indonesia	46	Países Bajos	14

República Checa	57	Turquía	45	Noruega	8
Grecia	57	Taiwán	45	Suecia	5

Tabla 5.1 de diferencias de comportamientos de acuerdo con su índice de Masculinidad.

Alto índice de Feminidad	Alto índice de Masculinidad
Baja diferenciación entre el comportamiento emocional y social entre géneros	Alta expectación entre el comportamiento social y emocional entre géneros.
Los hombres y las mujeres deben de ser modestos y con cualidades de cuidar del otro.	Hombres y mujeres llegan a ser asertivos y competitivos, así como ambiciosos.
Balace entre familia y trabajo.	El trabajo se encuentra sobre la familia.
Simpatía por los débiles.	Admiración por los fuertes.
Los padres y las madres tratan temas relativos a las emociones con los hijos.	Los padres tratan temas relacionados a hechos, mientras que las madres se encargan de los sentimientos,
Los niños y las niñas pueden llorar, pero ninguno debe de agredir.	Las niñas lloran, los niños no lloran, pero deben de agredir en caso de ser agredidos.
Las madres deciden el número de hijos.	Los padres deciden el tamaño de la familia.
Alto porcentaje de mujeres en posiciones políticas.	Bajo porcentaje de mujeres en cargos políticos.
Enfoque religioso en los seres humanos.	Enfoque religioso en un ser supremos.
Se hablan de temas sexuales como algo natural.	Existe una actitud moral sobre temas sexuales.

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

5. Orientación a Largo Plazo

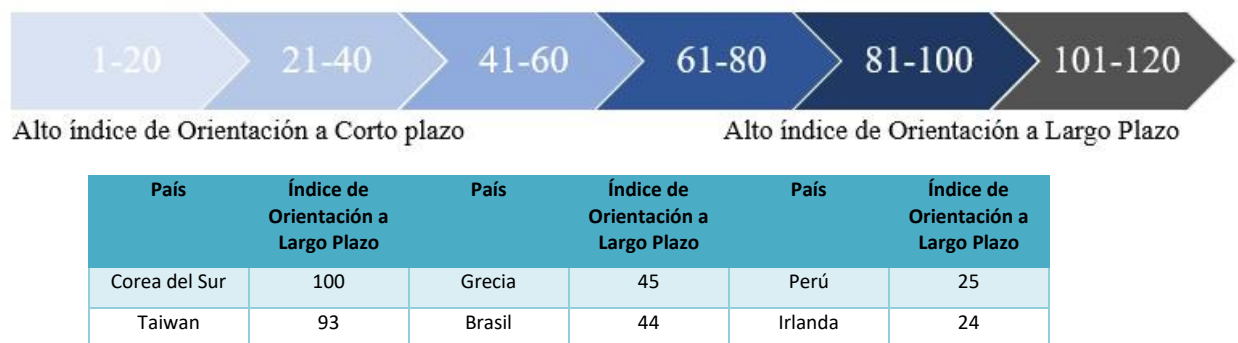
La Orientación a Largo Plazo, refiere a como las sociedades deben de mantener virtudes relacionadas a enfrentarse a retos en el presente y el futuro, en particular los referentes a la perseverancia y a la frugalidad. En el lado opuesto la Orientación a corto plazo se referiría a conservar las virtudes relacionadas con el pasado y el presente respectivas a la tradición, mantener un estatus y cumplir con las obligaciones sociales (Hofstede, 2001).

Cabe resaltar que esta dimensión nació del estudio que se realizó en 1985 a 23 sociedades en el cual se trataba de identificar la perspectiva de la vida de las personas en otros países ante los valores de China y el Confucionismo, este estudio se replicó por Michael Minkov desde 1995 hasta 2004 alcanzando la obtención de los datos de 93 países.

Como se describe previamente en las naciones con Orientación a Largo Plazo cuenta con sociedades de virtudes positivas orientadas a obtener recompensas en el futuro, la perseverancia, el ahorro y adaptarse a diversas circunstancias que se puedan haber presentado, por el lado contrario en las culturas con Orientación a Corto Plazo las virtudes que se fomentan son las relacionadas al pasado, como el orgullo hacia la nación, el respeto por las tradiciones, cuidar la reputación y cumplir con lo que delimita la sociedad en la que se vive.

En la Tabla 6 se muestran los índices relativos a los tipos de orientación con relación con el tiempo. Se puede notar que los países con mayor inclinación al Largo Plazo son Corea del Sur (100), Taiwán (93), Japón (88), China (87) y Alemania (83); mientras que las naciones que tiene un enfoque a Corto Plazo son Ghana (4), Egipto (7), Colombia (13), Nigeria (13) e Irán (14). De igual manera la escala de tonalidades azules presentada muestra dado el valor asignado a cada país en que espectro de esa dimensión se encuentran, es decir si tienden a tener una Orientación a Largo Plazo, o una a Corto Plazo. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 6. Índices de Orientación a Largo Plazo.



Japón	88	Malasia	41	México	24
China	87	Finlandia	38	Australia	21
Alemania	83	Polonia	38	Argentina	20
Bélgica	82	Israel	38	El Salvador	20
Suiza	74	Dinamarca	36	Sierra Leona	16
Singapur	72	Arabia Saudi	36	Venezuela	16
República Checa	70	Noruega	35	Iran	14
Países Bajos	67	Sudáfrica	34	Nigeria	13
Francia	63	Nueva Zelanda	33	Colombia	13
Costa Rica	62	Tailandia	32	Egipto	7
Hong Kong	61	Chile	31	Ghana	4
Italia	61	Portugal	28	Kuwait	ND
Austria	60	Filipinas	27	Líbano	ND
Hungría	58	Estados Unidos	26	Libia	ND
Suecia	53	Uruguay	26	Emiratos Árabes Unidos	ND
Reino Unido	52	Etiopía	25	Indonesia	ND
India	51	Kenia	25	Panamá	ND
Pakistan	50	Tanzania	25	Ecuador	ND
España	48	Zambia	25	Guatemala	ND
Turquia	46	Irak	25	Jamaica	ND

*ND: Datos no disponibles.

Tabla 6.1. Diferencias de comportamientos de acuerdo con su índice de Orientación a Largo Plazo.

Alto índice de Orientación a Corto plazo	Alto índice de Orientación a Largo Plazo
Los eventos más importantes en la vida ocurrieron en el pasado o en el presente.	Los eventos más importantes de la vida ocurrirán en el futuro.
Estabilidad personal: Una persona buena siempre será igual.	Las personas se adaptan a las circunstancias.
Hay guías universales de que es bueno y que es malo.	Lo bueno y lo malo depende de las circunstancias.
Las tradiciones son sagradas.	Las tradiciones se adaptan al cambio de las circunstancias.
La vida familiar se guía por obligaciones.	La vida familiar es guiada por tareas compartidas.

Se debe estar orgulloso de su país.	Se debe aprender de otros países
Servir a el otro es algo importante.	El ahorro y la perseverancia son importantes.
Consumismo.	Ahorrar constantemente e invertir lo ahorrado.
Los estudiantes atribuyen su éxito a la suerte.	Los estudiantes atribuyen su éxito al esfuerzo personal.
Bajo, o nulo crecimiento económico en países pobres.	Rápido crecimiento económico hasta un nivel de prosperidad.

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

6. Satisfacción

Según Hofstede (2010). Esta dimensión refiere al grado en el que las personas controlan sus deseos e impulsos. Al bajo control se le considera Satisfacción, mientras que al restringirse de estos se le considera Abstinencia. Las culturas que permiten la gratificación básica y natural de los deseos humanos relacionados a disfrutar la vida y la diversión se encontrarán dentro del estrato de Satisfacción, mientras que aquellas que suprimen este tipo de gratificaciones y las regulan con estrictas normas sociales serán respectivamente consideradas dentro del estrato de Abstinencia.

La dimensión fue creada en el año 2010 y es complementaria a la dimensión de Orientación a Largo Plazo, muestra de qué manera las sociedades que permiten la satisfacción de los deseos humanos están relacionadas con disfrutar la vida, y divertirse. Por el lado contrario, las sociedades que controlan la gratificación de las necesidades y las regulan con estrictas normas sociales reflejarán en menor grado una perspectiva positiva de las diversas situaciones de la vida.

En la Tabla 7 se presentan los índices de Satisfacción de cada nación. De los países que se tienen datos se nota que aquellos con índices más altos de Satisfacción son Venezuela (100), México (97) El Salvador (89), Nigeria (84) y Colombia (83), mientras que en el espectro contrario se puede encontrar que los países con mayor índice de Abstinencia son Pakistán (0), Egipto (4), Hong Kong (17), Irak (17) y China (29). De igual manera la

escala de tonalidades azules presentada muestra dado el valor asignado a cada país en que espectro de esa dimensión se encuentran, es decir si tienden más al espectro de Abstinencia o Satisfacción. No significa que sea mejor o peor encontrarse en un sitio de la escala, ya que esto solo define ciertas características de las culturas con respecto a esta dimensión.

Tabla 7. Índices de Satisfacción.



País	Índice de Satisfacción	País	Índice de Satisfacción	País	Índice de Satisfacción
Venezuela	100	Malasia	57	Italia	30
México	97	Noruega	55	Polonia	29
El Salvador	89	Uruguay	53	República Checa	29
Nigeria	84	Arabia Saudí	52	Corea del Sur	29
Colombia	83	Grecia	50	India	26
Suecia	78	Turquía	49	Líbano	25
Nueva Zelanda	75	Taiwán	49	China	24
Ghana	72	Francia	48	Irak	17
Australia	71	Singapur	46	Hong Kong	17
Dinamarca	70	Perú	46	Egipto	4
Reino Unido	69	Tailandia	45	Pakistán	0
Estados Unidos	68	España	44	Costa Rica	ND
Países Bajos	68	Japón	42	Ecuador	ND
Chile	68	Filipinas	42	Emiratos Árabes Unidos	ND
Suiza	66	Zambia	42	Etiopía	ND
Irlanda	65	Alemania	40	Guatemala	ND
Sudáfrica	63	Irán	40	Israel	ND
Austria	63	Tanzania	38	Jamaica	ND
Argentina	62	Indonesia	38	Kenia	ND
Brasil	59	Libia	34	Kuwait	ND
Bélgica	57	Portugal	33	Panamá	ND
Finlandia	57	Hungría	31	Sierra Leona	ND

*ND: Datos no disponibles.

Tabla 7.1. Diferencias de comportamientos de acuerdo con su índice de Satisfacción.

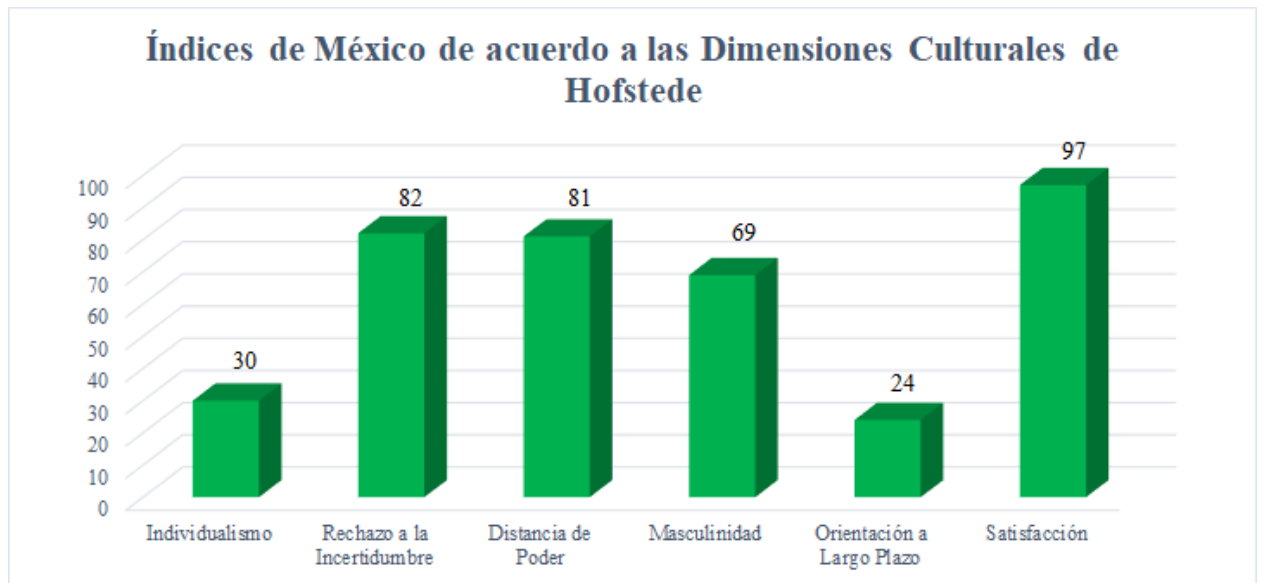
Alto índice de Satisfacción	Alto índice de Abstinencia
Alto porcentaje de personas declarándose a sí misma muy felices.	Menor cantidad de personas declarándose muy felices
Percepción de control de la vida personal.	Percepción de impotencia: Lo que me pasa no es mi responsabilidad.
Alta importancia al tiempo de ocio.	Baja importancia al tiempo de ocio.
Tiende a recordar experiencias positivas.	Menos común que recuerde experiencias positivas.
En países con poblaciones con educación hay un alto índice de nacimientos.	En países con poblaciones con educación hay un bajo índice de nacimientos.
Mayor cantidad de personas involucradas en deportes.	Menor cantidad de personas involucradas en deportes.
En países con suficientes cantidades de alimentos, mayor porcentaje de obesidad.	En países con suficientes cantidades de alimentos, menor porcentaje de obesidad.
En países ricos, normas sexuales de tolerancia.	En países ricos, estrictas normas sexuales.
Mantener el orden en la nación no es una gran prioridad.	Altos porcentaje de policías por 100,000 habitantes.
Libertad de expresión es visto como algo importante.	La libertad de expresión no es una prioridad.

Fuente: Hofstede, G. (2011). *Dimensionando las Culturas: El Modelo de Hofstede en Contexto*.

6.4.2.1 México ante la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio del Dr. Hofstede se puede encontrar que México cuenta con índices diversos, como se muestra en la Gráfica 1, se puede notar que el índice con el valor más alto es el de Satisfacción, que es relativa al grado en que las personas se permiten satisfacción, el segundo más alto es el rechazo a la incertidumbre, en el cual se observa que en México se enfrenta un alto grado de estrés referente al futuro, por lo cual socialmente se establecen diversas reglas aunque las mismas no sean respetadas.

Gráfica 1. Índices de México de acuerdo con las Dimensiones Culturales de Hofstede.



Después se encuentra que existe una gran Distancia de Poder. Lo cual da indicios de jerarquías fuertes, así como la distribución del poder que se concentra mayoritariamente en los puestos más altos. En cuanto a la dimensión de Masculinidad, México cuenta con un valor de 69, lo que lo inclina a un índice alto, reflejando que las personas en general cuentan con una actitud que busca alcanzar el éxito, tendiendo a ser competitivos.

Por último, las dimensiones en las cuales México rindió a valores menores fueron en Individualismo y Orientación a Largo Plazo. En cuanto a Individualismo el país tiende a ser mayoritariamente colectivista, teniendo a la familia como base de sus valores, mientras que en la dimensión que obtuvo un menor puntaje fue en Orientación a Largo Plazo lo que indica que la orientación en este país es mayoritariamente enfocada a los eventos que se encuentran en el futuro próximo.

2.5 Productividad

La productividad tiene un efecto directo en la calidad de vida de las personas. Si un país cuenta con un alto índice de productividad, por ende, las condiciones en las que vivan los

pobladores de las naciones serán mejores, no solamente en índices económicos, sino que tendrá un impacto considerable en la seguridad de este, las cualidades de los servicios, la limpieza del lugar, etc. Promoviendo de la misma manera que las personas busquen mejorar su entorno incrementando la productividad propia.

Así, la productividad es definida de diversas maneras dependiendo el foco de estudio. Una de estas definiciones indica que la productividad es el cumplimiento de los objetivos dentro del tiempo asignado, como rendimiento de las materias primas, o bien para la utilización de los recursos o la infraestructura para lograr las metas (INITE, 2009).

En otras palabras, la productividad cuantifica qué tan eficientemente las entradas del proceso, como el capital y la mano de obra son usadas para producir determinada cantidad de salidas. Para esta cuantificación se hace uso de un indicador comúnmente conocido como Productividad Total, que es el valor de las, salidas, sobre las entradas, o bien lo que se ha invertido. Eso puede ser expresado como aparece en la Ecuación 1.

Ecuación 1. Productividad total

$$Productividad = \frac{Valor\ de\ los\ productos}{Costos\ (Insumos)}$$

2.5.1 Dimensiones de la productividad: Eficiencia, Eficacia y Rendimiento

Existen diversos indicadores que son parte de la productividad, y permiten entender de mejor manera los resultados de esta y cuantificarlos, uno de estos indicadores es la **eficiencia**, que es una medida parcial de la misma. Esta es la cantidad producida sobre la cantidad de un solo insumo.

Ecuación 2. Eficiencia.

$$Eficiencia = \frac{Producción\ (en\ unidades\ de\ medición)}{Insumo\ (en\ unidades\ de\ medición)}$$

Un ejemplo de ello podría ser identificar la eficiencia de la mano de obra dividiendo las toneladas producidas sobre las personas que se involucraron en el proceso. Por otro lado, otro elemento que requiere ser referenciado es la **eficacia**, la cual refiere a un concepto más relacionado con la cualidad de confianza que se tenga en los trabajadores para que puedan cumplir con las actividades que se asignan, es decir que tanto se ha alcanzado cada uno de los objetivos establecidos a la cual se expresa como un cociente.

Ecuación 3. Eficacia.

$$Eficacia = \frac{Resultados}{Objetivos}$$

Como ejemplo se puede esperar producir un lote de determinada cantidad, la cual sería el objetivo, pero solamente se lograron producir determinada cantidad, la cual será denominada Resultado. Por último, se debe de considerar el **Rendimiento** que es relativo al factor tiempo, siendo la cuantificación de los resultados durante un determinado lapso.

Ecuación 4. Rendimiento.

$$Rendimiento = \frac{Resultados\ de\ Producción}{Unidad\ de\ Tiempo}$$

2.5.2 Factores que afectan la productividad

La productividad es una cualidad que se busca aumentar constantemente en las empresas y la industria, sin embargo, diversas características y cualidades no permiten que los resultados de esta sean los deseados. Las empresas pueden tomar numerosas medidas para aumentar la productividad, como crear departamento de Ingeniería Industrial que se enfoquen en los procesos para mejorarlos, así como adquirir maquinaria de última tecnología para obtener la mayor cantidad de piezas en la producción.

De esta manera se puede separar las problemáticas de la productividad en:

Técnicos: Aquellos relacionados a la maquinaria, la distribución de la planta u empresa, la automatización del proceso y aquellos elementos de este tipo que promuevan la productividad.

Producción: Aquellos estrechamente relacionados a la producción excluyendo el aspecto técnico, como la materia prima, el proceso, etc.

Organizacional: Es relativo a cómo los elementos, ya sean unidades administrativas indicados en el organigrama u otro organismo de la empresa atienden a las problemáticas que se presentan, así como las acciones que toman para promover la productividad.

Financiero: Relativos a la disposición de recursos para la inversión e implementación de técnicas, métodos, procesos o factores técnicos que se involucren en incrementar la productividad de la empresa.

Personal: El factor humano involucrado en la empresa.

Una de las condiciones que no permite que la productividad sea óptima es el factor humano y el rol que este juega en que la productividad sea tangible. Los humanos se pueden oponer a que se apliquen cambios que se consideran necesarios para el mejoramiento del proceso o la organización de la empresa, de igual manera los operarios o trabajadores pueden cometer una infinidad de errores en el trabajo por un sin fin de causas, algunos pueden depender directamente de la empresa, mientras que otros, y los refieren al humano, como la falta de motivación, los cuales provienen de la cultura.

2.6 Softwares Estadísticos

Un software estadístico, o paquete estadístico, es una herramienta que permite resolver cálculos estadísticos, por medio de instrucciones preprogramadas en el mismo. La

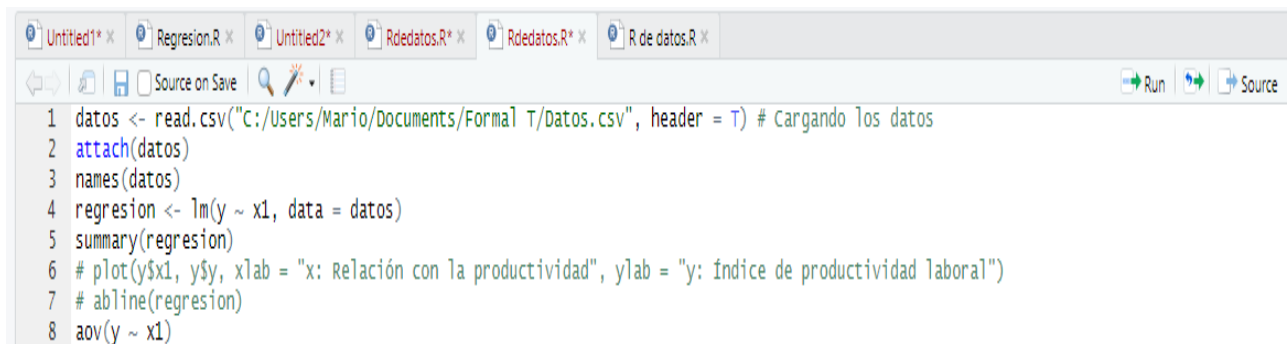
conveniencia que presentan este tipo de programas es que muestran los resultados en una interfaz que puede ser fácilmente entendida por el usuario, además de que ahorran mucho tiempo ya que los resultados se presentan de manera inmediata. Para el desarrollo de este análisis se hará uso de dos paquetes estadísticos, los cuáles se describirán a continuación, y se mostrará al lector como interpretar los resultados.

RStudio:

RStudio es un software, que por medio de programación en “lenguaje de programación R” permite que dados ciertos comandos, se obtengan resultados deseados. Para la programación de este es necesario que se cuente con los datos que se utilizarán en un archivo de Excel, este archivo se deberá guardar en formato “archivo de valores separados por comas”, o “.csv”. Esto permitirá que RStudio pueda leerlos y utilizarlos dadas las instrucciones que se programen. En la sección de Metodología en la página 45, se explica que procedimiento se utilizará, y porqué se decide hacerlo, sin embargo, es importante hacer notar que el propósito de utilizar estos softwares es para poder obtener regresiones lineales, dados los datos de las Dimensiones Culturales de Hofstede, así como los valores de Productividad Laboral.

Los datos que se usaron para el programa se pueden apreciar en la Tabla 10 que se encuentra en la página 48. El archivo que se utilizó es llamado “Datos”. Una vez que se contaba con ese archivo se abre el programa de RStudio, en la parte superior del espacio de trabajo se introdujo el siguiente código que se muestra en la Imagen 1.

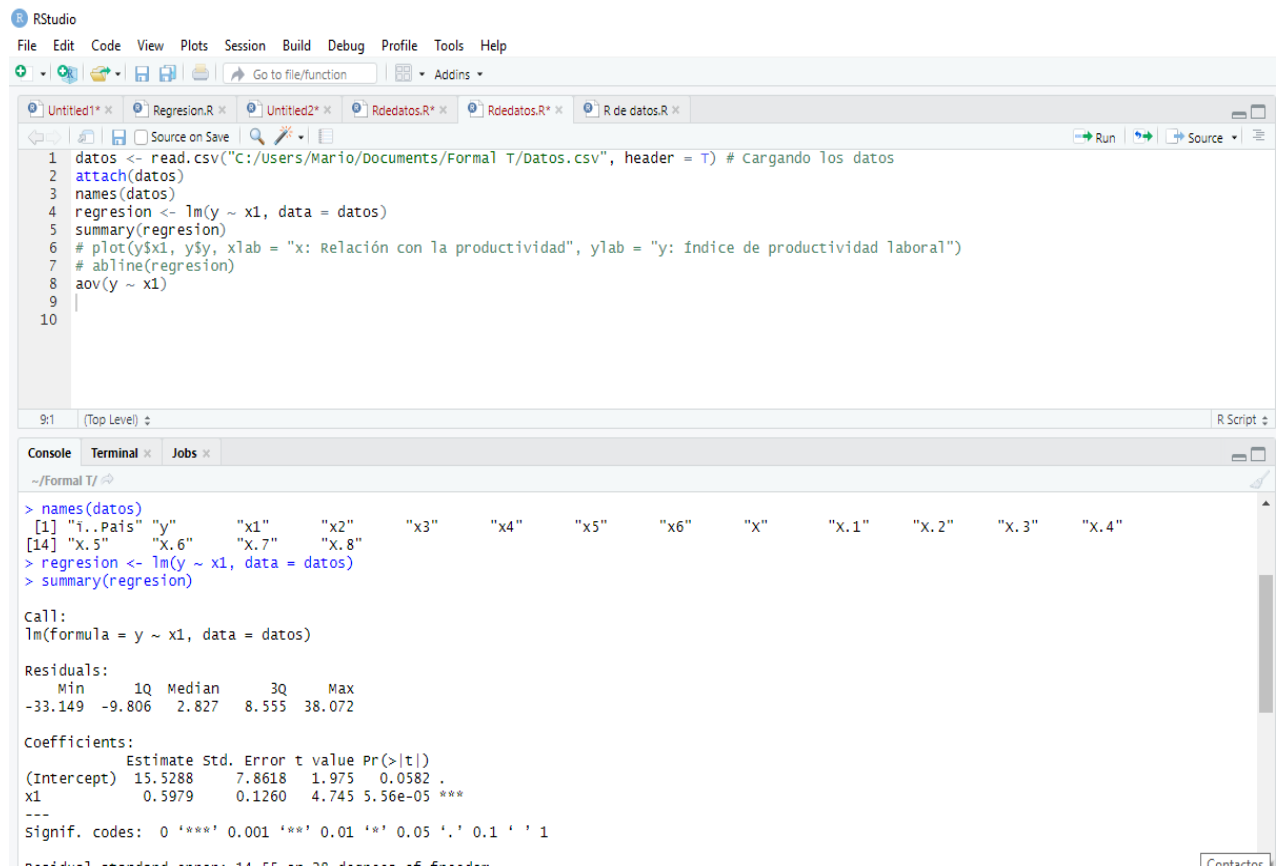
Imagen 1. Ejemplo del código que se utiliza en RStudio.



```
1 datos <- read.csv("C:/Users/Mario/Documents/Formal T/Datos.csv", header = T) # Cargando los datos
2 attach(datos)
3 names(datos)
4 regresion <- lm(y ~ x1, data = datos)
5 summary(regresion)
6 # plot(y~x1, y~y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: índice de productividad laboral")
7 # abline(regresion)
8 aov(y ~ x1)
```

La primera línea “datos” le indica al programa dónde encontrará el archivo .csv que previamente se mencionó, así mismo, de que columna se quiere tomar los datos, en este caso se tomó “x1” y “y” del archivo Datos, ya que se quiere identificar la relación entre estas dos variables. Una vez que se cuenta con ellos se procede a correr el programa en la opción “Run”. La pantalla inferior reflejará los resultados deseados, tal como lo muestra la Imagen 2.

Imagen 2. Resultados obtenidos en RStudio, dado el código previo.



En la parte “Console” se muestran todos los resultados, a continuación, se presentan los resultados para que se puedan apreciar de mejor manera:

```

> datos <- read.csv("C:/Users/Mario/Documents/Formal T/Datos.csv", header = T) # Cargando los datos
> attach(datos)
The following objects are masked from datos (pos = 3):
    i..Pais, x, x.1, x.2, x.3, x.4, x.5, x.6, x.7, x.8, x1, x2, x3, x4, x5, x6, y

```

```

The following objects are masked from datos (pos = 4):
  i..Pais, x, x.1, x.2, x.3, x.4, x.5, x.6, x.7, x.8, x1, x2, x3, x4
, x5, x6, y

> names(datos)
[1] "i..Pais" "y"      "x1"      "x2"      "x3"      "x4"      "x5"
"x6"      "x"      "x.1"     "x.2"     "x.3"     "x.4"
[14] "x.5"     "x.6"     "x.7"     "x.8"
> regresion <- lm(y ~ x1, data = datos)
> summary(regresion)

Call:
lm(formula = y ~ x1, data = datos)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-33.149  -9.806   2.827   8.555  38.072

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  15.5288    7.8618   1.975  0.0582 .
x1           0.5979    0.1260   4.745 5.56e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 14.55 on 28 degrees of freedom
(24 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.4457, Adjusted R-squared:  0.426
F-statistic: 22.52 on 1 and 28 DF, p-value: 5.563e-05

> # plot(y~x1, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab =
> # "y: índice de productividad laboral")
> # abline(regresion)
> aov(y ~ x1)
Call:
aov(formula = y ~ x1)

Terms:
             x1 Residuals
Sum of Squares 4764.471 5924.269
Deg. of Freedom    1      28

Residual standard error: 14.54583
Estimated effects may be unbalanced
24 observations deleted due to missingness

```

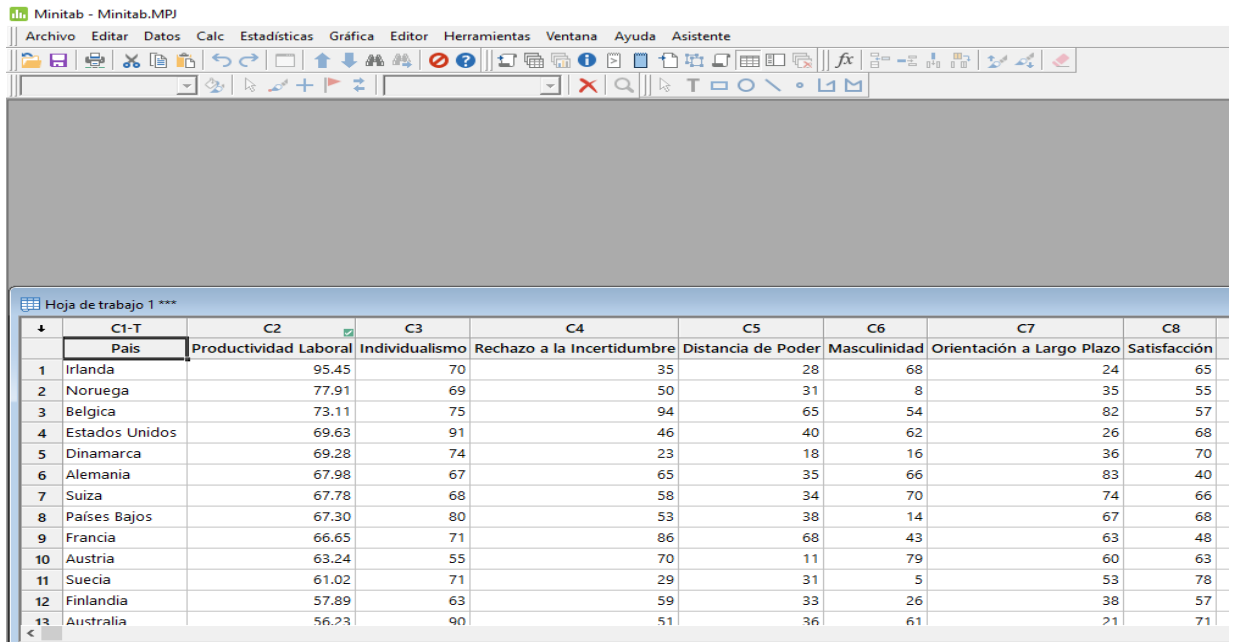
En este caso se han resaltado los valores que son útiles para el análisis. Estos valores son los que se pueden encontrar debajo del área de Coeficients como “Estimate (Intercept)” y “Estimate xn”, así como los valores “p-value” y “Multiple R-squared” que se encuentran unas líneas más abajo. Es importante siempre tomar los valores que se indicarán, ya que si se eligen otros valores habrá discrepancias en los resultados. En el caos de “Estimate (Intercept)” ese indicará la ordenada al origen con base en la ecuación de la recta, mientras que “Estimate xn” será el valor de la pendiente de la ecuación de la recta.

Dado el valor de p ó “p-value” hay que identificar que este sea ≤ 0.05 , si es así se puede asegurar que existe una relación estadísticamente significativa. En caso de que el valor de p se encuentre fuera de este rango, se afirma que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas. En el caso de R-squared ó R-cuadrada, se deberá tomar aquel dado por “Multiple R-squared”, ya que el valor “Adjusted R-squared” hace un ajuste al valor dada la cantidad de variables que haya en la matriz, por lo cual no se usará en este caso ya que se desea hacer un análisis con base en las variables con las que se cuenta. Es necesario obtener la raíz cuadrada de “Multiple R-squared”, ya que el dato que será de utilidad será el de la raíz, al cual se le denominará “r”. Con base en la correlación de Pearson, al obtener la raíz cuadrada se deberá identificar que este valor de r sea cercano a 1, o bien, a -1, si el valor se aproxima a 1, es decir, si va de 0.5 a 1, se afirma que hay una correlación positiva considerable o grande que relaciona a las dos variables entre sí, ya que, al aumentar el valor de una, el valor de la otra hará lo mismo. De manera similar, si el valor va de -0.5 a -1 se dice que hay una correlación negativa considerable o grande, que explica que al disminuir el valor de una, el valor de la otra tenderá a disminuir. Sin embargo, si el valor de r se encuentra fuera de los rangos mencionados, por ejemplo, entre el -0.49 y el 0.49 se podrá entender que hay una correlación moderada entre estas variables. Mientras más cercanos estos valores sean a 0 se podrá afirmar con certeza que la correlación es nula de acuerdo a la correlación de Pearson.

Minitab:

Minitab, al igual que RStudio es un software estadístico, sin embargo, cuenta con la ventaja de que la interfaz que se presenta es muy amigable, ya que permite introducir las variables directamente al programa, y muestra los resultados en tablas y gráficas, similares a las que se obtienen en Excel. Lo primero que se hace al abrir Minitab es introducir los datos en la hoja de trabajo como lo muestra la Imagen 3. En este caso se han sustituido los nombres de las columnas ya que este programa permite mayor flexibilidad y cantidad de caracteres de texto.

Imagen 3. Interfaz de Minitab.

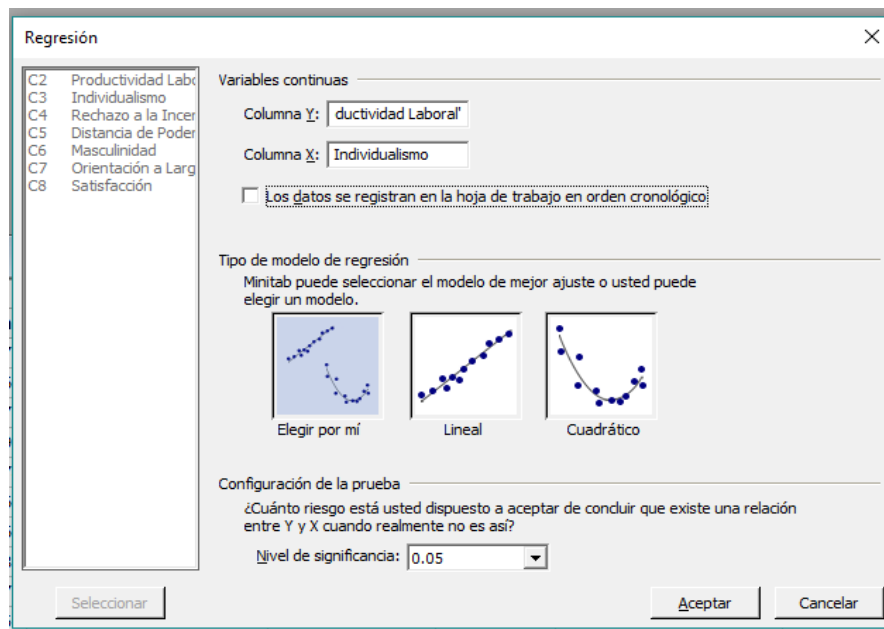


	C1-T	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
	Pais	Productividad Laboral	Individualismo	Rechazo a la Incertidumbre	Distancia de Poder	Masculinidad	Orientación a Largo Plazo	Satisfacción
1	Irlanda	95.45	70	35	28	68	24	65
2	Noruega	77.91	69	50	31	8	35	55
3	Belgica	73.11	75	94	65	54	82	57
4	Estados Unidos	69.63	91	46	40	62	26	68
5	Dinamarca	69.28	74	23	18	16	36	70
6	Alemania	67.98	67	65	35	66	83	40
7	Suiza	67.78	68	58	34	70	74	66
8	Países Bajos	67.30	80	53	38	14	67	68
9	Francia	66.65	71	86	68	43	63	48
10	Austria	63.24	55	70	11	79	60	63
11	Suecia	61.02	71	29	31	5	53	78
12	Finlandia	57.89	63	59	33	26	38	57
13	Australia	56.23	90	51	36	61	21	71

Una vez que se han introducido los datos se realiza la regresión lineal siguiendo estos pasos:

Asistente > Regresión > Regresión Simple (o múltiple, dependiendo lo que se desee hacer)
> Se seleccionan las variables deseadas como se muestra en la Imagen 4.

Imagen 4. Selección de variables.



Regresión

Variables continuas

Columna Y: Productividad Laboral

Columna X: Individualismo

Los datos se registran en la hoja de trabajo en orden cronológico.

Tipo de modelo de regresión

Minitab puede seleccionar el modelo de mejor ajuste o usted puede elegir un modelo.

Elegir por mí | Lineal | Cuadrático

Configuración de la prueba

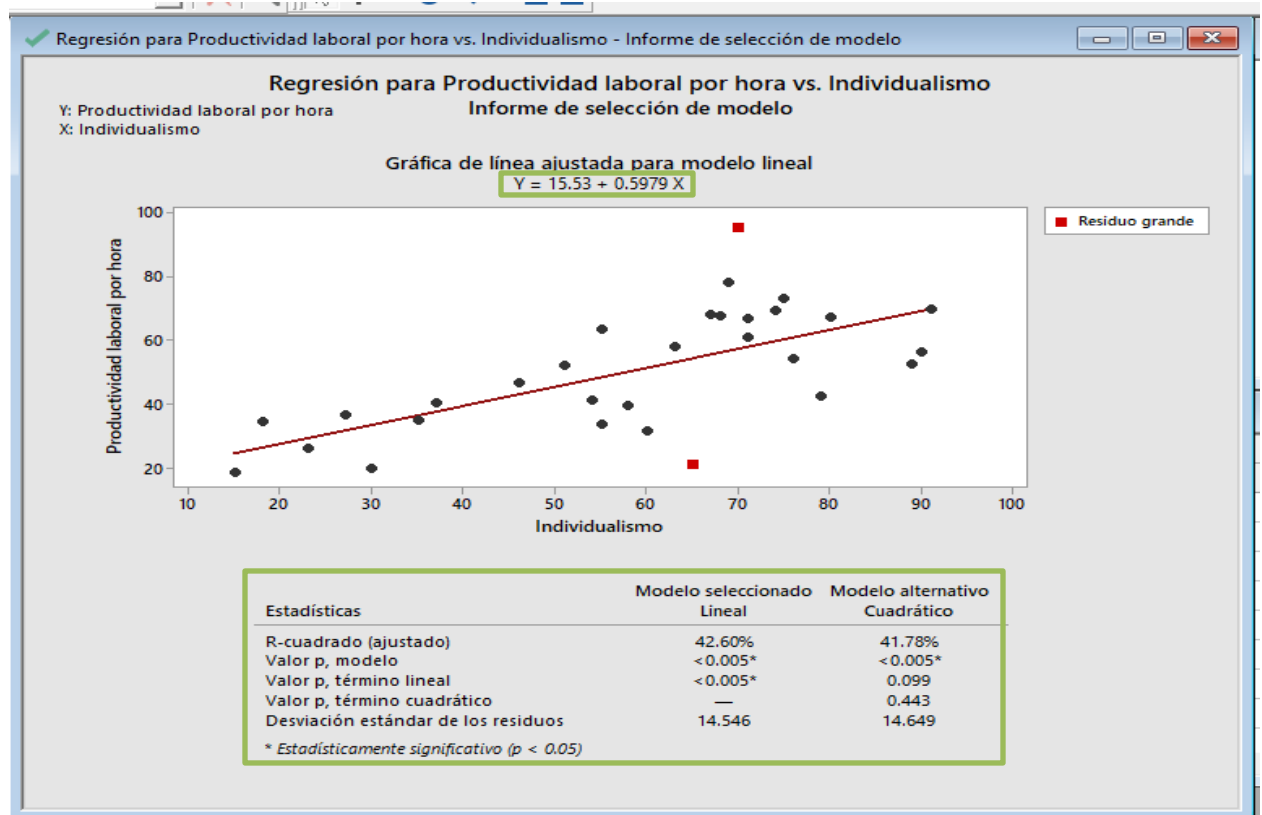
¿Cuánto riesgo está usted dispuesto a aceptar de concluir que existe una relación entre Y y X cuando realmente no es así?

Nivel de significancia: 0.05

Seleccionar | Aceptar | Cancelar

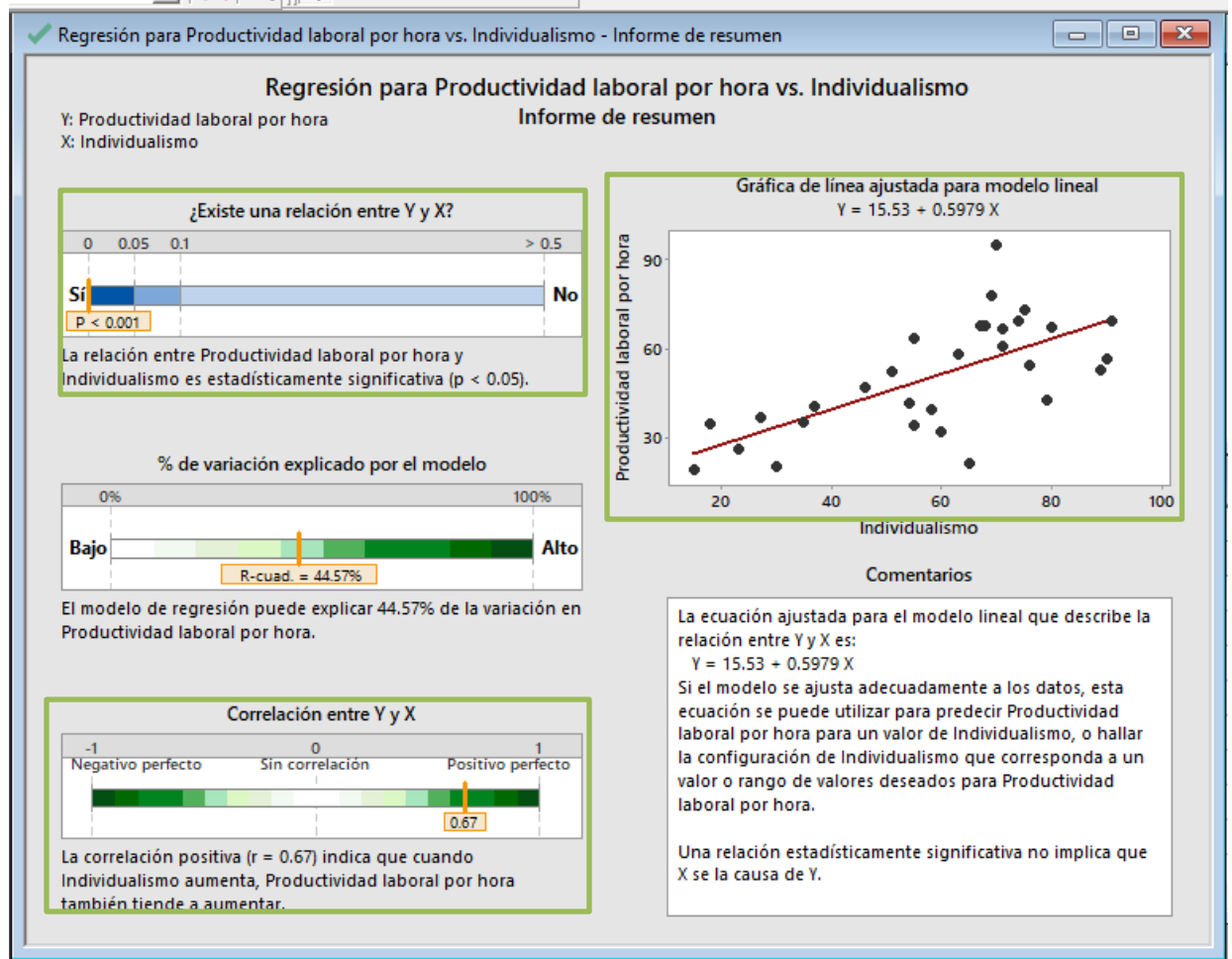
Una vez seleccionadas las variables a correlacionar se da clic en “Aceptar”, y se desplegará la información que se muestra en la Imagen 5 y 6.

Imagen 5. Gráfica con ecuación de la regresión lineal.



En los recuadros verdes se pueden ver los datos que serán de utilidad. En la parte superior se puede identificar la ecuación de la correlación lineal entre estas dos variables, mientras que en la parte inferior se cuenta con los datos estadísticos necesarios para el análisis. De igual manera que en RStudio el enfoque se realiza en los valores “p” y “R-cuadrado”. Estos valores se compararán con los valores dados en RStudio para comprobar los resultados y las inferencias que se hagan dados los valores de p y R.

Imagen 6. Resultados arrojados por la correlación lineal



En la Imagen 6, se puede identificar que en la parte superior izquierda, resaltado en un rectángulo verde hay una escala, en ella se puede identificar con base en el valor p si el resultado representa una relación estadísticamente significativa. En la parte inferior izquierda se puede ver una escala que sitúa el valor de R; tal como se describió en la sección de RStudio, es importante identificar en donde se posicionó este valor para saber si existe una correlación positiva, negativa, o si no hay correlación alguna. Por último, del lado derecho superior se puede identificar la gráfica que muestra el tipo de distribución que tiene la correlación, así como la pendiente obtenida.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE Y LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

3.1 Metodología

Para la realización del análisis se cuentan con datos tomados, tanto del Compendio de Indicadores de la Productividad de la OCDE, como de los índices arrojados por las Dimensiones Culturales de Hofstede. Los valores que se reflejan en los índices de las Dimensiones Culturales de Hofstede serán las **variables independientes**. Para llegar a ellas se realizaron alrededor de 116,000 cuestionarios en 70 países desde el año 1973 hasta la obtención de la sexta y última dimensión en 2010.

Tabla 8. Índices de México en las Dimensiones Culturales de Hofstede.

Índices de México en las Dimensiones Culturales de Hofstede.					
Individualismo	Rechazo a la Incertidumbre	Distancia de Poder	Masculinidad	Orientación a Largo Plazo	Satisfacción
30	82	81	69	24	97

Por otro lado, los valores que se reflejan en el Compendio de Indicadores de la Productividad serán las **variables dependientes**, para la obtención de estos se analizaron diversas categorías, siendo estas los índices de diversos sectores laborales alrededor del mundo, considerando como un fuerte indicador de la productividad el Producto Interno Bruto de las naciones de las cuáles se cuenta información.

La Gráfica 2 y la Tabla 9 muestran los mismos datos, los cuales se tomaron del Compendio de Indicadores de la Productividad de la OCDE (2018). Cabe resaltar que los años varían ya que se utilizan los valores más actualizados, por lo cual en el compendio hay datos que van desde 2014 al 2018, se puede identificar esta información en la columna Año de la Tabla 9.

Gráfica 2. Productividad Laboral, 2016. (PIB por hora trabajada)



Tabla 9. Índices de productividad mundial por hora laborada.

País	Productividad por hora laborada	Año	País	Productividad por hora laborada	Año		
Irlanda	IRL	95.45	2016	Canadá	CAN	51.67	2016
Luxemburgo	LUX	93.72	2016	Japón	JPN	46.82	2016
Noruega	NOR	77.91	2016	Nueva Zelanda	NZL	42.35	2016
Belgica	BEL	73.11	2016	Eslovenia	SVN	42.24	2016
Estados Unidos	USA	69.63	2016	Israel	ISR	41.18	2016
Dinamarca	DNK	69.28	2016	Eslovaquia	SVK	40.96	2016
Alemania	DEU	67.98	2016	Turquía	TUR	40.26	2016
Suiza	CHE	67.78	2016	República Checa	CZE	39.34	2016
Países Bajos	NLD	67.3	2016	Portugal	PRT	36.45	2016
Francia	FRA	66.65	2016	Grecia	GRC	34.8	2016
Austria	AUT	63.24	2016	Corea del Sur	KOR	34.49	2016
Suecia	SWE	61.02	2016	Estonia	EST	33.77	2016
Islandia	ISL	60.41	2016	Hungría	HUN	33.62	2016
EA19	EA19	59.65	2016	Lituania	LTU	33.38	2016
Finlandia	FIN	57.89	2016	Polonia	POL	31.57	2016
Australia	AUS	56.23	2016	Letonia	LVA	29.74	2016
Italia	ITA	54.35	2016	Chile	CHL	25.93	2016

Union Europea	EU28	53.42	2016	Rusia	RUS	25.44	2016
Reino Unido	GBR	52.73	2016	Sudáfrica	ZAF	21.24	2014
España	ESP	52.24	2016	Mexico	MEX	19.85	2016
OCDE	OCDE	51.94	2016	Costa Rica	CRI	18.59	2016

Fuente: Estadísticas de la Productividad OCDE (base de datos), febrero 2018.

Los datos presentados muestran la productividad considerada como el PIB promedio por hora en cada uno de los países en el año 2016, exceptuando a Sudáfrica con datos de 2014. En ella se puede identificar que México se encuentra en penúltimo lugar, con una productividad por hora laborada de 19.85, mientras que el país más productivo es Irlanda con una productividad de 95.45.

Dados los datos con los que se cuentan, y los cuáles fueron presentados previamente, se puede identificar que un método ideal para la comprobación de estas hipótesis es por medio de la realización de una regresión lineal, ya que el objetivo de las regresiones es determinar una función matemática que describa el comportamiento de una variable, dadas otras covariables, esta puede ser sencilla, es decir en las cuales habrá una variable de respuesta, y solamente una covariable; mientras que en las regresiones múltiples contando con una variable de respuesta que dependerá de n covariables. Este método fue usado por primera vez por Francis Galton, tratando de identificar si la altura de los hijos tenía relación con la estatura de los padres.

Se hace notar que idealmente para una regresión lineal de este tipo, la cual se realiza en un software estadístico, se prefiere que se cuente con alrededor de 40 países y sus datos correspondientes, sin embargo, no se tiene información para todos los países en todas las dimensiones, así como sus valores de productividad. De esta manera los 30 países presentados en la Tabla 10, son los países que cuentan con la mayoría de los datos útiles, sin embargo, Israel y Costa Rica no tienen un valor asignado en la dimensión de Satisfacción, por lo cual al llegar a hacer la regresión simple de esta dimensión se les asigna 55 a estos dos países, ya que es el promedio de todos los valores en esta dimensión, para afectar de la menor manera los resultados de la regresión.

De esta manera se ordenan los datos como se presentan en la Tabla 10, para finalmente contar con una matriz de 30 x 7.

Dónde:

- y: Productividad Laboral
- x1: Individualismo
- x2: Rechazo a la Incertidumbre
- x3: Distancia de poder
- x4: Masculinidad
- x5: Orientación Largo Plazo
- x6: Satisfacción

Tabla 10. Matriz de correlación entre Productividad Laboral e índices de Hofstede.

País	Y	x1	x2	x3	x4	x5	x6
Irlanda	95.45	70	35	28	68	24	65
Noruega	77.91	69	50	31	8	35	55
Bélgica	73.11	75	94	65	54	82	57
Estados Unidos	69.63	91	46	40	62	26	68
Dinamarca	69.28	74	23	18	16	36	70
Alemania	67.98	67	65	35	66	83	40
Suiza	67.78	68	58	34	70	74	66
Países Bajos	67.3	80	53	38	14	67	68
Francia	66.65	71	86	68	43	63	48
Austria	63.24	55	70	11	79	60	63
Suecia	61.02	71	29	31	5	53	78
Finlandia	57.89	63	59	33	26	38	57
Australia	56.23	90	51	36	61	21	71
Italia	54.35	76	75	50	70	61	30
Reino Unido	52.73	89	35	35	66	52	69
España	52.24	51	86	57	42	48	44
Japón	46.82	46	92	54	95	88	42
Nueva Zelanda	42.35	79	49	22	58	33	75
Israel	41.18	54	81	13	47	38	55
Turquía	40.26	37	85	66	45	46	49
República Checa	39.34	58	74	57	57	70	29
Portugal	36.45	27	104	63	31	28	33

Grecia	34.8	35	112	60	57	45	50
Corea del Sur	34.49	18	85	60	39	100	29
Hungría	33.62	55	82	46	88	58	31
Polonia	31.57	60	93	68	64	38	29
Chile	25.93	23	86	63	28	31	68
Sudáfrica	21.24	65	49	49	63	34	63
México	19.85	30	82	81	69	24	97
Costa Rica	18.59	15	86	35	21	62	55

El análisis se realizó en dos softwares estadísticos que permiten obtener los datos deseados para el análisis. Uno de ellos es RStudio, el cual se basa en la programación en lenguaje R, que fue desarrollado con fines estadísticos, mientras que otro software por utilizar es Minitab en su versión 18, que cuenta con el mismo fin, pero ofrece la ventaja de un interfaz más amigable. Se utilizarán ambos con el fin de comparar los resultados obtenidos, ya que a pesar de que se puede realizar solamente en uno de estos softwares estadísticos, R tiene la conveniencia de arrojar una mayor cantidad de decimales, además de que de esta manera se validará que los resultados sean correctos.

Lo primero que se analizará será la correlación entre cada una de las dimensiones y los valores de productividad, cabe recalcar que esto se llevará a cabo por medio de Regresión lineal, las primeras comparaciones que se realizarán, serán solamente concernientes a cada dimensión y los valores de productividad, por lo cual se llevarán a cabo por medio de correlación simple. Sin embargo, una vez que se cuente con el análisis de cada una de las dimensiones se procederá a analizar a las seis dimensiones contra el valor de productividad por medio de regresión lineal múltiple para identificar la ponderación de las dimensiones en el modelo. Es importante resaltar que las variables son continuas y se trabajará con un nivel de significancia del 0.05.

3.1.1 Resultados

3.1.1.1 Resultados del análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Individualidad.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x1, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y~x1, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x1)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min   1Q Median   3Q   Max
-33.149 -9.806  2.827  8.555 38.072

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) 15.5288    7.8618   1.975  0.0582 .
x1           0.5979    0.1260   4.745 5.56e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 14.55 on 28 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4457, Adjusted R-squared:  0.426
F-statistic: 22.52 on 1 and 28 DF, p-value: 5.563e-05

> aov(y ~ x1)
Call:
aov(formula = y ~ x1)
```

Terms:

x1 Residuals

Sum of Squares 4764.471 5924.269

Deg. of Freedom 1 28

Residual standard error: 14.54583

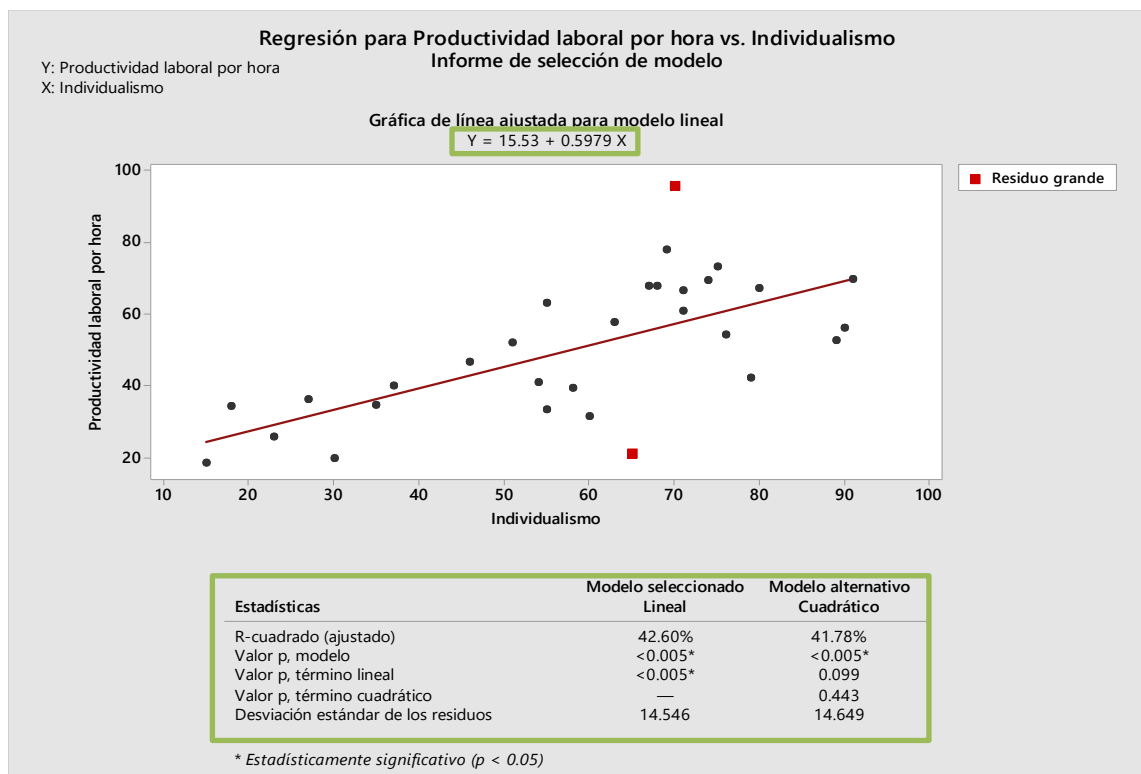
Estimated effects may be unbalanced

Resultados en Minitab:

Se identifica que el valor de p obtenido por Minitab es $p < 0.005$ como se muestra en la Gráfica 3. si se comprueba con los datos obtenidos en R $p = 5.56e-05$, lo cual indica que es un valor muy pequeño, lo que demuestra que la **relación entre la productividad y el Individualismo es estadísticamente significativa**. De esta manera, y para comprobar la hipótesis H1, que establece:

H1. La alta productividad estará asociada a naciones con un índice alto de Individualismo.

Gráfica 3. Regresión para la Productividad Laboral vs. Índices de Individualismo.



Al analizar el valor de r de acuerdo con los resultados de Minitab $r = 0.67$, siendo este comparado con los resultados de R, $r = 0.6676$, obteniéndola por medio de la raíz cuadrada, ya que el resultado que R da es r cuadrada. Así al identificar este valor en una escala del 0 al 1, se puede ver que es un valor considerado estadísticamente como positivo perfecto, **por lo tanto, se afirma que al tener una correlación positiva se asegura que cuando el Individualismo aumenta, la Productividad Laboral por hora también aumentará.** Tal como lo muestra la Figura 1.

De la misma manera esta relación queda expresada por la ecuación:

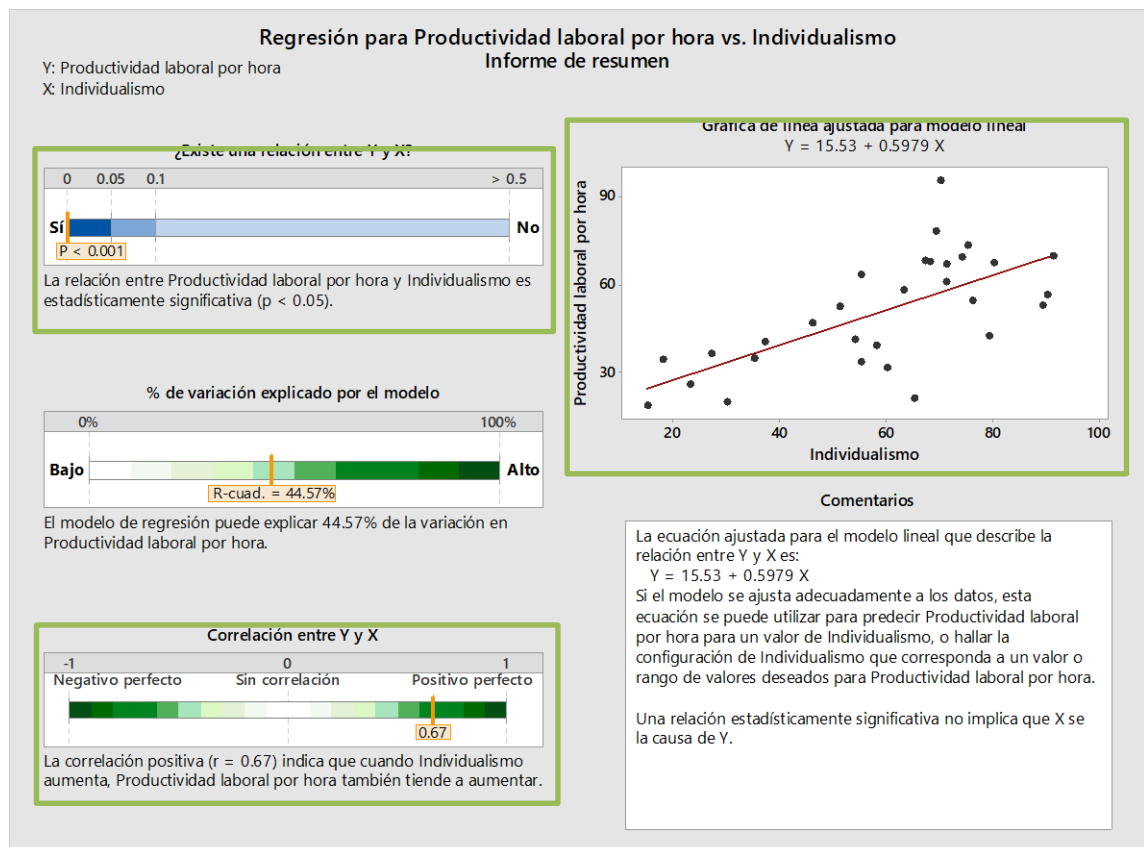
Ecuación 5. Relación entre Productividad Laboral vs. Índices de Individualismo.

$$y = 15.53 + 0.5979x1$$

Ó

$$Productividad Laboral = 15.53 + 0.5979(Individualismo)$$

Figura 1. Información sobre la regresión para la Productividad Laboral vs. Índices de Individualismo.



3.1.1.2 Resultados del análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Rechazo a la Incertidumbre.

Para llegar a los resultados que se presentarán a continuación se procedió a eliminar en la matriz ligada a R los valores de x1, x3, x4, x5 y x6. Por lo cual a pesar de que el código especifica que se analiza de y-x2, en realidad no se considera a x1 ya que no está en la matriz, por ende, es una regresión simple.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x2, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y~x2, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x2)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min    1Q  Median    3Q   Max
-38.188 -9.241 -0.246  9.444 33.286

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  80.7742    9.7072   8.321 4.71e-09 ***
x2          -0.4356    0.1333  -3.268 0.00287 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 16.62 on 28 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.2761, Adjusted R-squared:  0.2502
F-statistic: 10.68 on 1 and 28 DF, p-value: 0.002866
```



```
> aov(y ~ x2)
```

Call:

```
aov(formula = y ~ x2)
```

Terms:

x2 Residuals

Sum of Squares 2951.092 7737.649

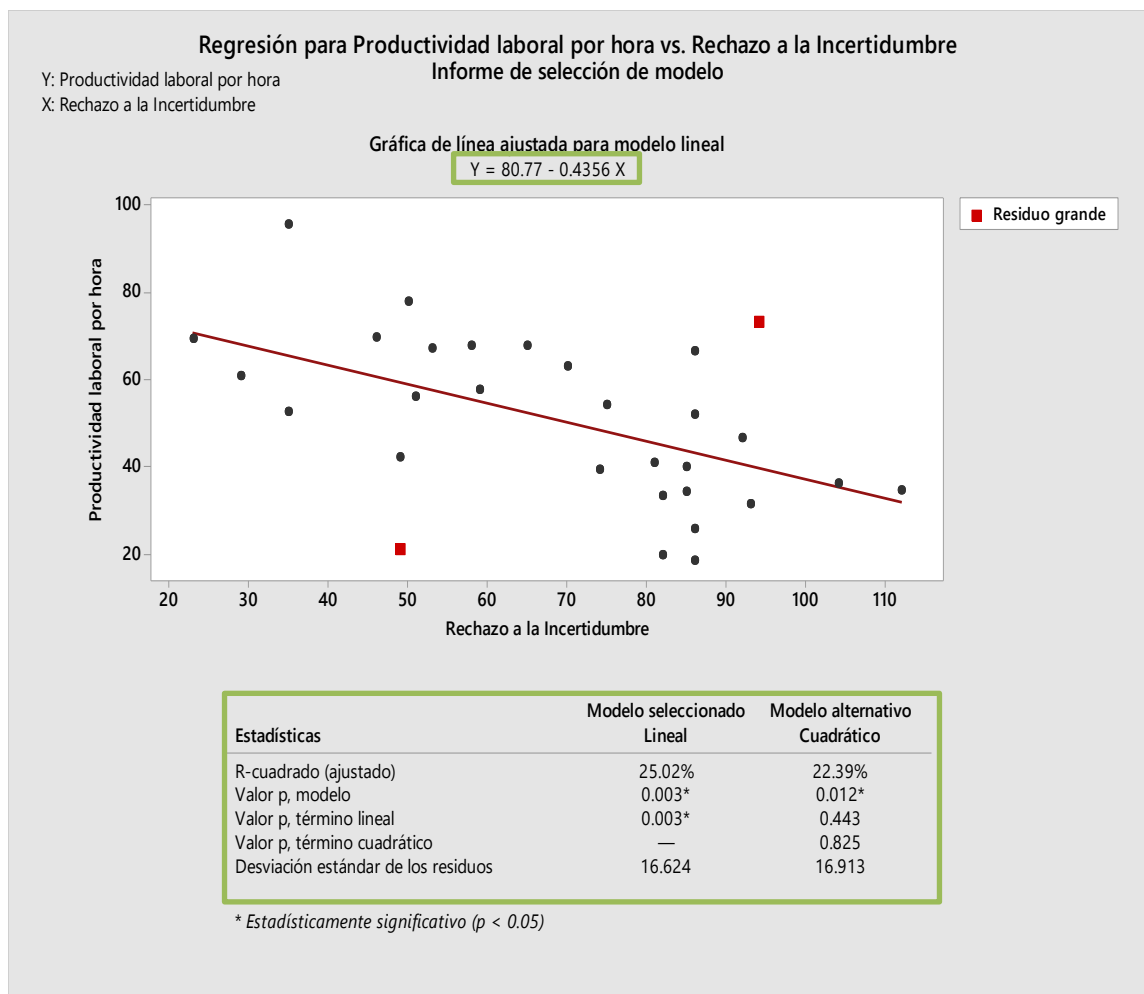
Deg. of Freedom 1 28

Residual standard error: 16.62362

Estimated effects may be unbalanced

Análisis en Minitab:

Gráfica 4. Regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Rechazo a la Incertidumbre.



Por medio de estos resultados se puede analizar e identificar si la hipótesis (H2 se cumple).

H2. Aquellas naciones con Bajo Rechazo a la Incertidumbre serán más productivas que aquellas con Alto Rechazo a la Incertidumbre.

El primer dato que es de utilidad es el valor p, de acuerdo con Minitab el valor p encontrado es $p=0.003$, mientras que el valor en R es $p= 0.00287$, lo que confirma este valor. Se puede notar que el valor dado por Minitab es muy cercano al de R, sin embargo, Minitab tiende a redondear a 3 decimales. De esta manera al contar con un valor p en el rango de 0 a 0.05 podemos confirmar que **la relación entre la Productividad Laboral y el Rechazo a la Incertidumbre es estadísticamente significativa.**

Mientras tanto, al identificar los valores de r, Minitab muestra un valor negativo de 0.53, y R dicta un valor $r = -0.5254$ al obtener la raíz cuadrada del valor de r cuadrada. De esta manera, al contar con un valor de r en una escala de -1 al 0 se determina que hay una correlación negativa que expresa que **cuando el Rechazo a la Incertidumbre aumenta, la Productividad Laboral por hora tiende a disminuir, en otras palabras, a bajo Rechazo a la Incertidumbre mayor Productividad.** De esta manera H2 es aceptada. Esto se comprueba por medio de los resultados presentados en la Figura 2.

Contando con la ecuación que describe a la relación como:

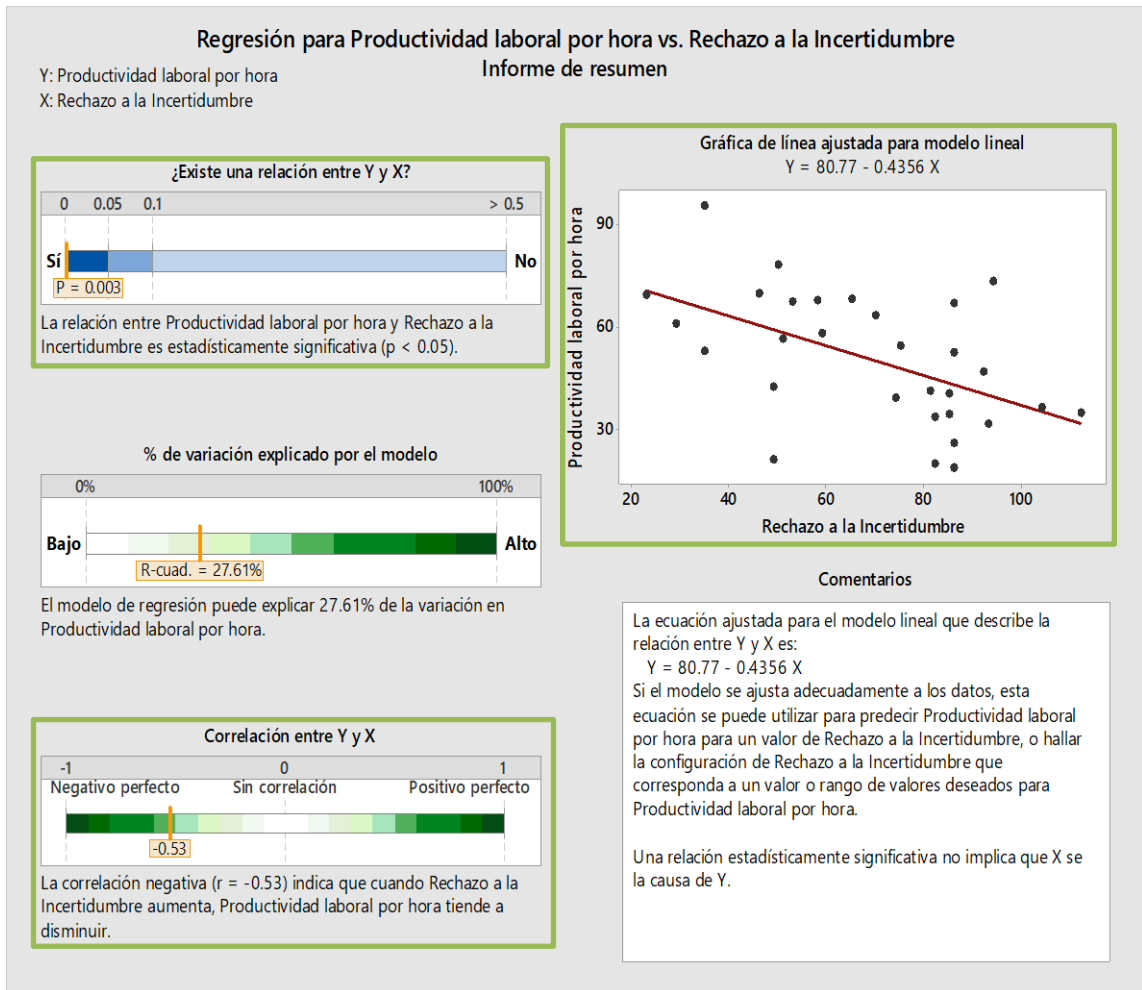
Ecuación 6. Ecuación de la relación entre la Productividad Laboral vs Índices Rechazo a la Incertidumbre.

$$y = 80.77 - 0.435x^2$$

Ó

$$Productividad Laboral = 80.77 - 0.435(Rechazo a la Incertidumbre)$$

Figura 2. Información sobre la regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Rechazo a la Incertidumbre.



3.1.1.3 Resultados al análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Distancia de poder.

El enfoque se realizará ahora en H3, se hizo lo mismo contando solamente con “y”, así como con los valores de x3 en la matriz.

H3. Son más productivos aquellos países que tienen un bajo índice de Distancia de Poder.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x3, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y~x3, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x3)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min    1Q  Median    3Q   Max
-36.755 -8.903  0.070 10.806 36.780

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  71.9696    8.6351   8.335 4.56e-09 ***
x3          -0.4750    0.1787  -2.658 0.0129 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 17.46 on 28 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.2014, Adjusted R-squared:  0.1729
F-statistic: 7.062 on 1 and 28 DF, p-value: 0.01286

> aov(y ~ x3)
Call:
  aov(formula = y ~ x3)

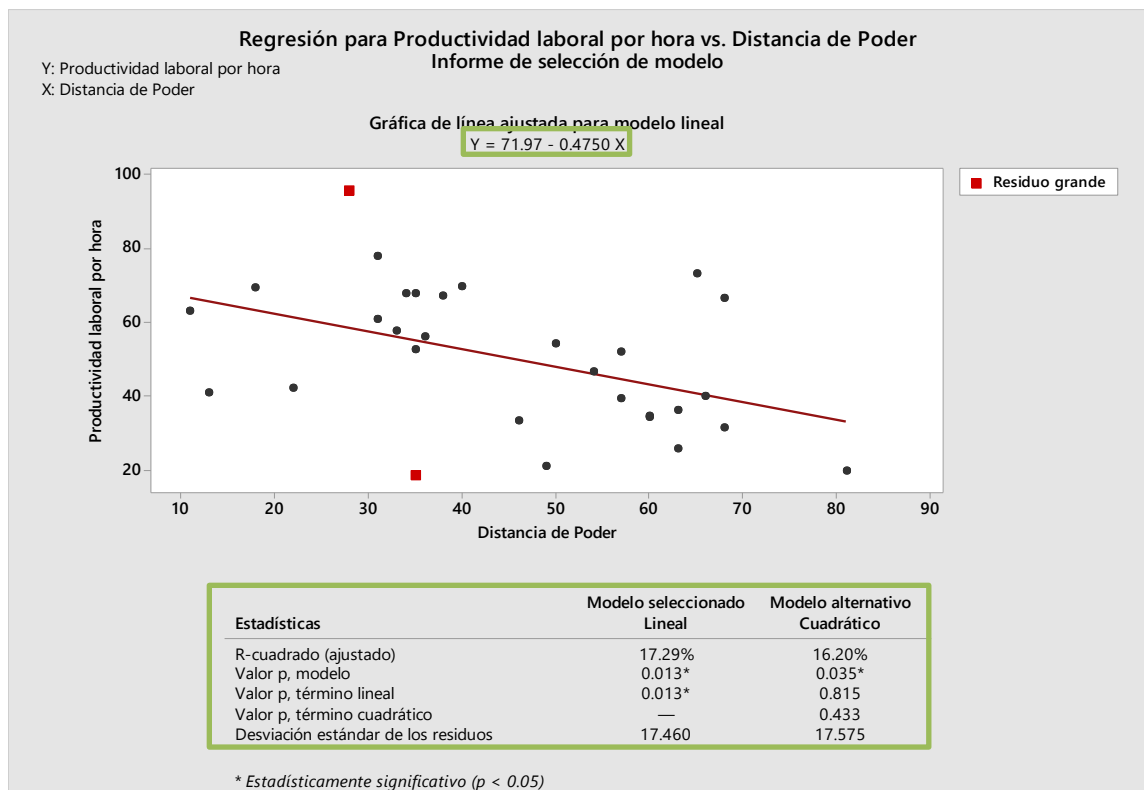
Terms:
            x3 Residuals
Sum of Squares 2152.967 8535.773
Deg. of Freedom    1    28
Residual standard error: 17.45993
Estimated effects may be unbalanced
```

Análisis en Minitab:

Al analizar los datos obtenidos se puede identificar un valor $p = 0.013$ en Minitab como se muestra en la Gráfica 5, mientras que R sustenta el resultado con $p = 0.01286$. Contando con un valor p dentro del rango de 0 a 0.05 **podemos afirmar que existe una relación significativa entre la Productividad Laboral y la Distancia de Poder.**

Mientras que, al analizar los resultados correspondientes a los valores de r , Minitab muestra un valor de $r = -0.45$, mientras que R un valor de $r = 0.44887$, confirmando este mismo. De esta manera, al contar con una correlación negativa dado este valor, considerando una escala del 0 al -1, se puede **afirmar que, al aumentar la Distancia de Poder, la Productividad Laboral disminuirá, o bien al contar con un bajo índice de Distancia de Poder la Productividad será mayor, confirmando la hipótesis.** Para respaldar esta afirmación se muestra en la Figura 3.

Gráfica 5. Regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Distancia de Poder.



Siendo la ecuación que describe a esta relación:

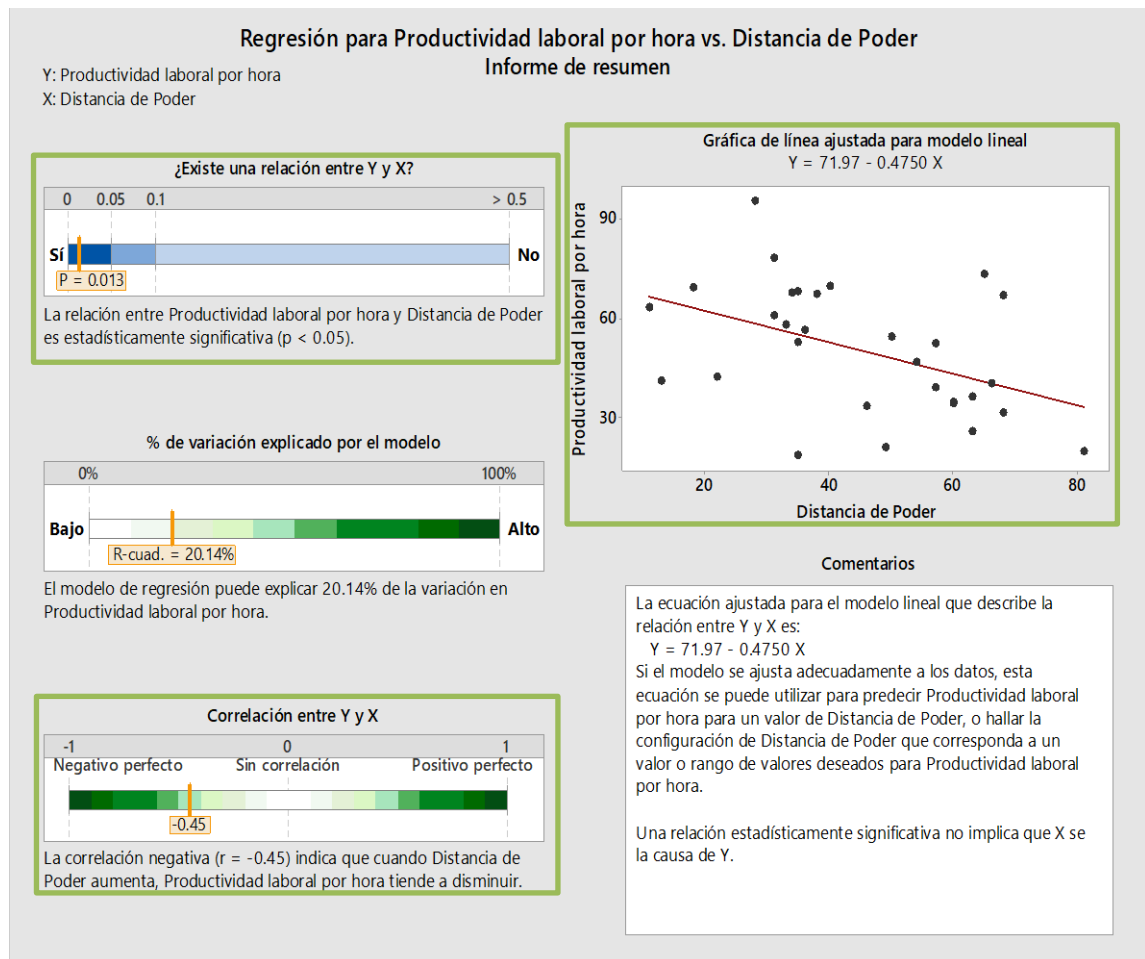
Ecuación 7. Ecuación de la relación entre la Productividad Laboral vs Distancia de Poder.

$$y = 71.97 - 0.4750x^3$$

Ó

$$Productividad Laboral = 71.97 - 0.4750(Distancia de Poder)$$

Figura 3. Información sobre la regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Distancia de Poder.



3.1.1.4 Resultados al análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Masculinidad - Feminidad.

De igual manera la matriz para R solo contaba con los datos de los índices de Productividad Laboral, así como los índices de Masculinidad, nombrados como “y”, así como x4, respectivamente, los cuáles serían las variables de interés para hacer esta comparación.

La H4, predice el siguiente comportamiento:

H4. Un alto índice de Masculinidad se le atribuye a los países más productivos.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x4, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y$x4, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x4)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min   1Q   Median   3Q   Max
-34.227 -15.077  2.109 15.273 46.109

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) 54.36936    8.55475  6.355 7.07e-07 ***
x4          -0.07394    0.15441 -0.479  0.636

Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
```

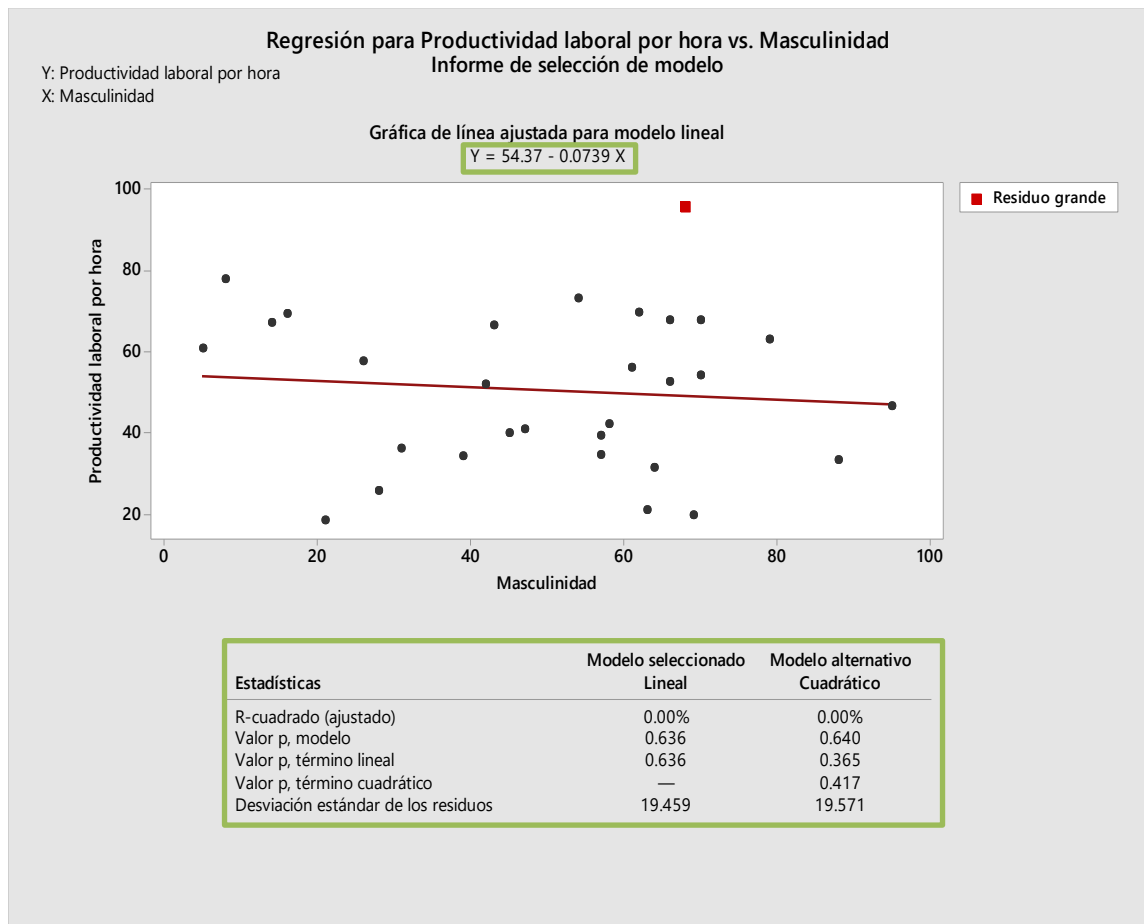
```

Residual standard error: 19.46 on 28 degrees of freedom
(24 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared: 0.008123, Adjusted R-squared: -0.0273
F-statistic: 0.2293 on 1 and 28 DF, p-value: 0.6357
> aov(y ~ x4)
Terms:
      x4 Residuals
Sum of Squares  86.83 10601.91
Deg. of Freedom    1    28
Residual standard error: 19.45867
Estimated effects may be unbalanced
24 observations deleted due to missingness

```

Análisis en Minitab:

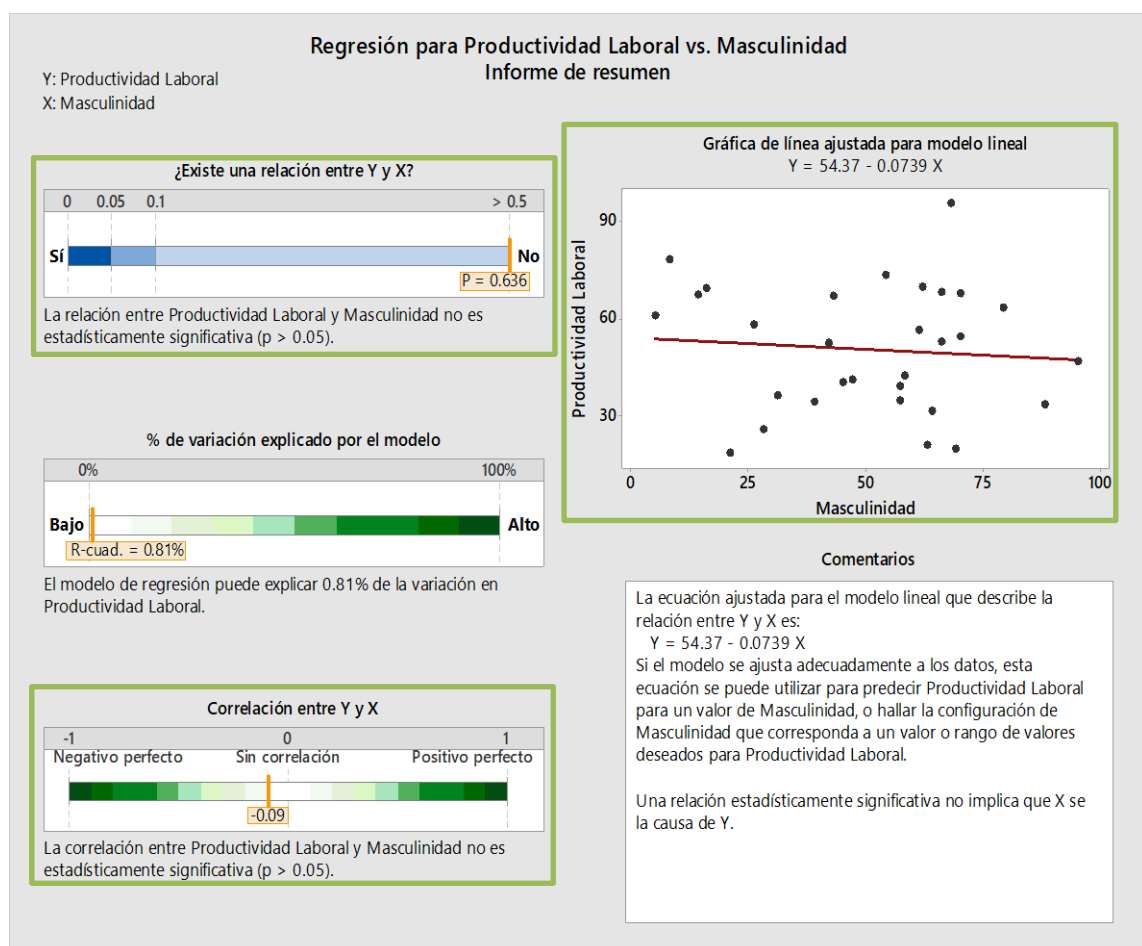
Gráfica 6. Regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Masculinidad.



Dados los datos obtenidos se analizarán los valores de p, los valores que arroja Minitab son un valor $p=0.636$, mientras que R muestra un valor $p=0.6357$, lo que afirma que no se cuenta con una relación existente entre la Productividad Laboral y la Masculinidad que sea estadísticamente significativa.

De igual manera al analizar los valores de R dados por Minitab muestran que se cuenta con un $r = -0.09$, y el valor de r en R es de $r = 0.0901$, **dados estos resultados se puede afirmar que no existe una correlación estadística entre la Productividad Laboral y la Masculinidad, por lo tanto, la hipótesis es rechazada.** Lo cual es respaldado por los siguientes, en la Figura 4.

Figura 4. Información sobre la regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Masculinidad.



La ecuación que expresa esta relación es:

Ecuación 8. Ecuación de la relación entre la Productividad Laboral vs Masculinidad.

$$y = 54.37 - 0.0739x_4$$

Ó

$$Productividad Laboral = 54.37 - 0.0739(Masculinidad)$$

3.1.1.5 Resultados al análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Orientación a Largo Plazo.

Se pretende comprobar la siguiente hipótesis:

H5. Las naciones con un alto índice de Orientación a Largo Plazo tienden a ser más productivos.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x5, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y~x5, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x5)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min   1Q Median   3Q   Max
-32.76 -14.81  1.88 15.29 46.47
Coefficients:
Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
```

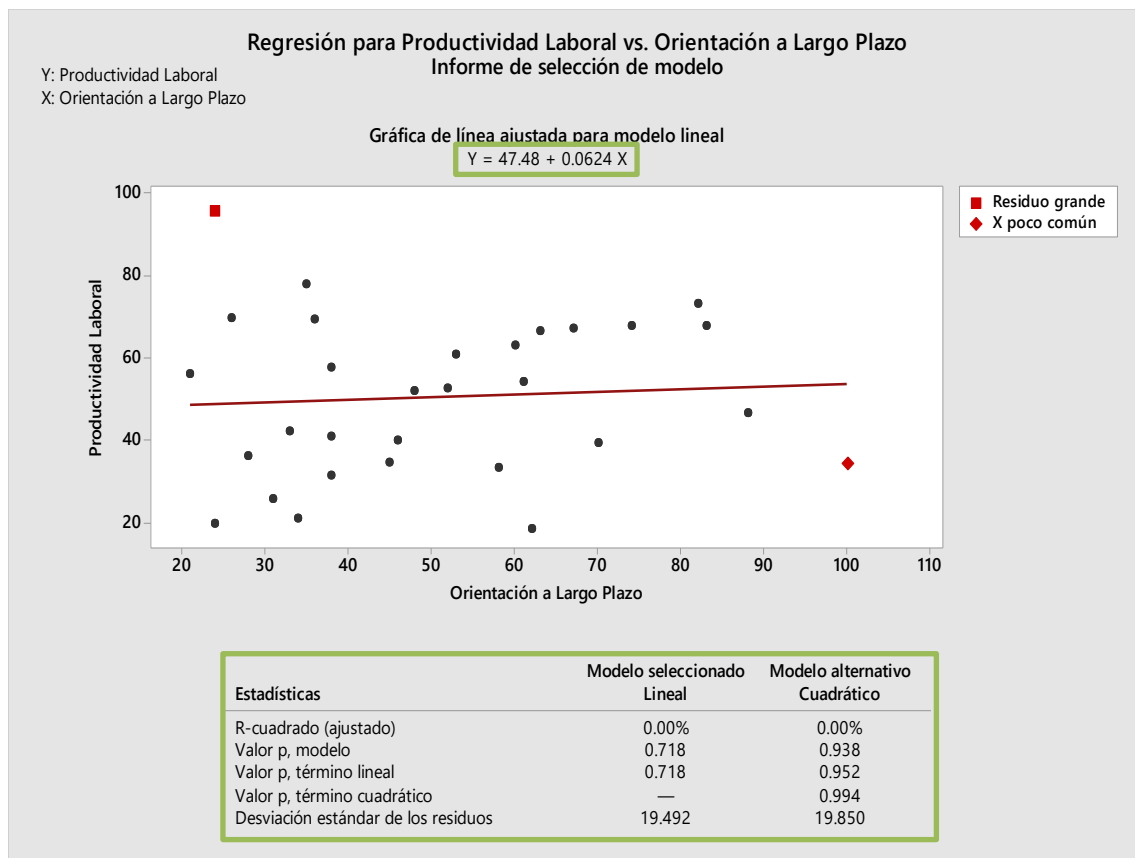
```

(Intercept) 47.48441 9.36017 5.073 2.27e-05 ***
x5          0.06242 0.17109 0.365 0.718
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 19.49 on 28 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.004731, Adjusted R-squared: -0.03081
F-statistic: 0.1331 on 1 and 28 DF, p-value: 0.718
> aov(y ~ x5)
Call:
aov(formula = y ~ x5)
Terms:
      x5 Residuals
Sum of Squares  50.564 10638.176
Deg. of Freedom    1    28
Residual standard error: 19.49192
Estimated effects may be unbalanced
24 observations deleted due to missingness

```

Análisis en Minitab:

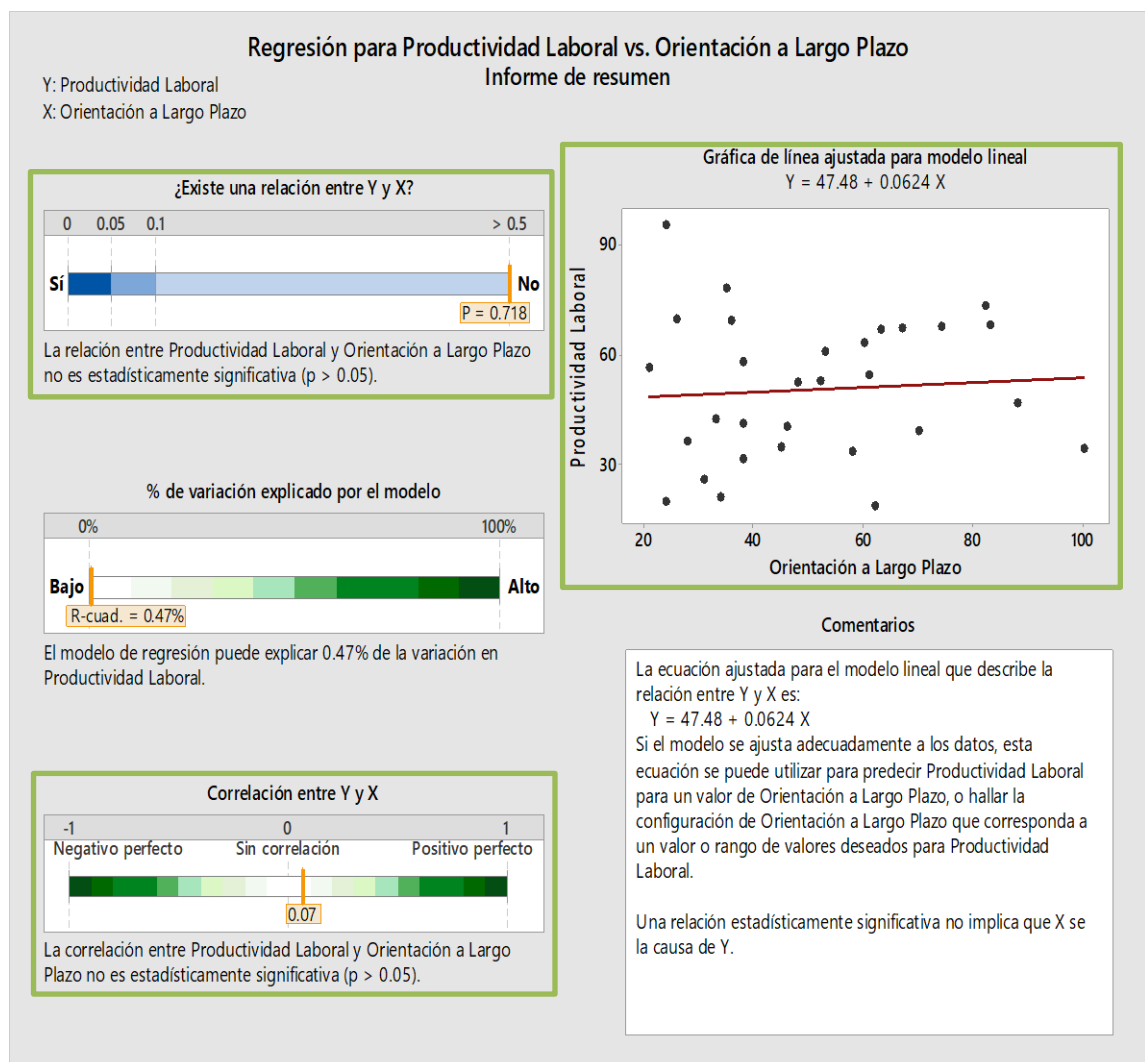
Gráfica 7. Regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Orientación a Largo Plazo.



Dados los datos obtenidos, se puede ver que el valor p obtenido en Minitab es de 0.718, mientras que R dicta un valor p de 0.718, confirmando este resultado. Dado a que este valor es mayor a 0.05, se entiende que **no hay una relación estadísticamente significativa entre la Productividad Laboral y la Orientación a Largo Plazo.**

Haciendo referencia al valor r, se puede ver que se obtuvo un valor $r = -0.09$, por lo cual no existe una correlación, lo que de igual manera refuta la hipótesis. Esto lo comprueban los resultados que aparecen en la Figura 5, que se muestra a continuación:

Figura 5. Información sobre la regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Orientación a Largo Plazo.



La ecuación que describe esta relación es la siguiente:

Ecuación 9. Ecuación de la relación entre la Productividad Laboral vs Orientación a Largo Plazo.

$$y = 47.48 + 0.0624x$$

Ó

$$Productividad Laboral = 47.48 + 0.0624(Orientación a Largo Plazo)$$

3.1.1.6 Resultados al análisis de los índices de Productividad por hora laborada contra los índices de Satisfacción.

A continuación, se muestran los resultados de la regresión lineal simple que cuenta con el objetivo de encontrar si existe una relación entre la Productividad Labor y la Satisfacción, esta se ve reflejada en la H6.

H6. Un alto índice de Satisfacción se relaciona con la baja productividad.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)
regresion <- lm(y ~ x6, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y~x6, y$y, xlab = "x: Relación con la productividad", ylab = "y: Índice de
productividad laboral")
# abline(regresion)
aov(y ~ x6)
```

Resultados

```
Residuals:
  Min   1Q Median   3Q   Max
-38.22 -11.74  1.20 15.00 43.06
```

```

Coefficients:
      Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) 40.8609    12.0151   3.401 0.00204 **
x6          0.1774     0.2084   0.852 0.40170
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

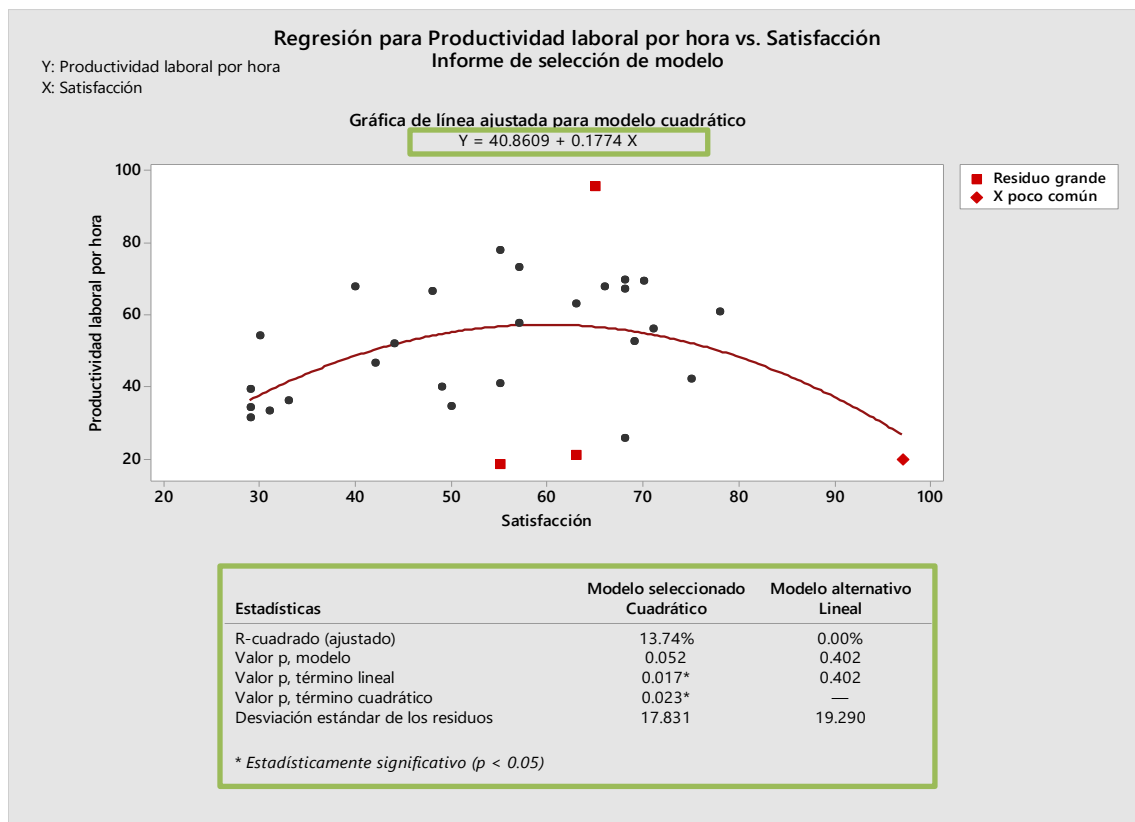
Residual standard error: 19.29 on 28 degrees of freedom
(24 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.02524,    Adjusted R-squared:  -0.00957
F-statistic: 0.7251 on 1 and 28 DF,  p-value: 0.4017

> aov(y ~ x6)
Call:
  aov(formula = y ~ x6)
Terms:
      x6 Residuals
Sum of Squares 269.811 10418.929
Deg. of Freedom    1    28

```

Análisis en Minitab:

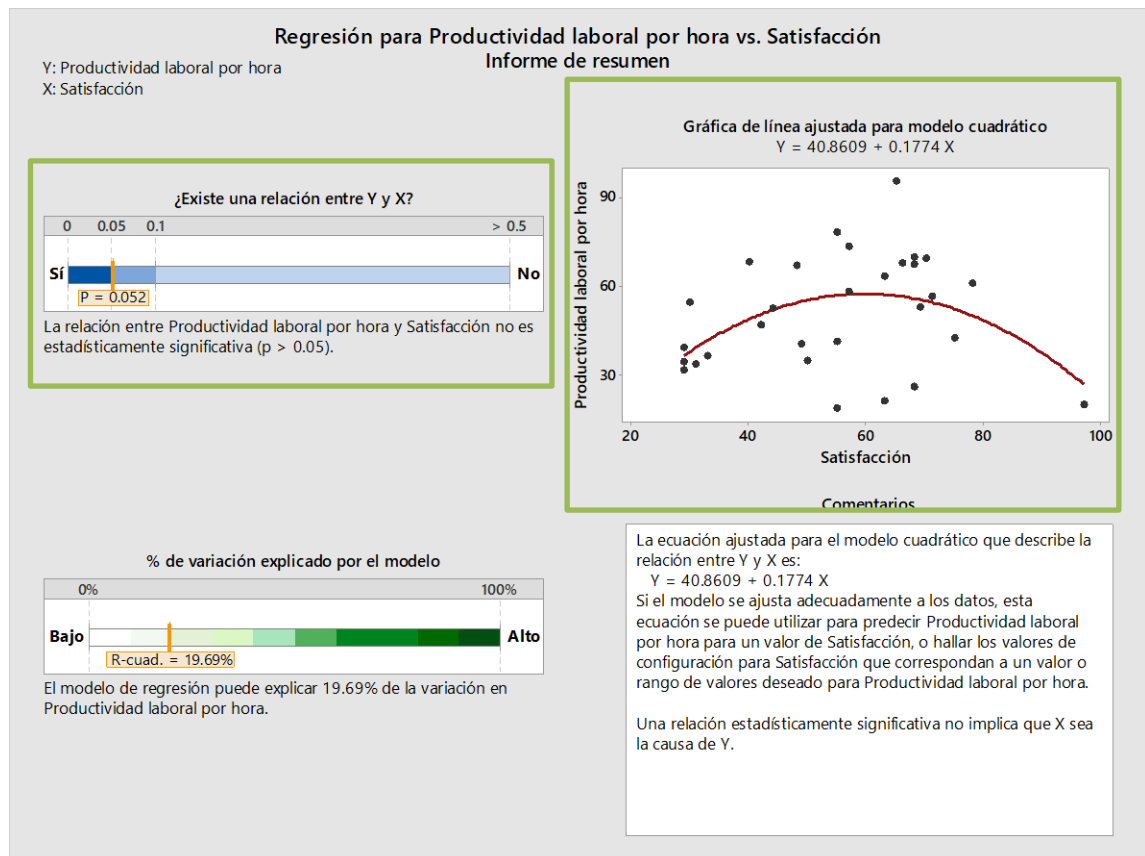
Gráfica 8. Regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Satisfacción.



Dados los datos obtenidos se puede identificar que el valor p arrojado por Minitab es $p=0.402$, mientras que R refleja un valor $p=0.4017$ lo cual dicta que **la relación entre Productividad Laboral y Satisfacción no es estadísticamente significativa.**

De igual manera, al analizar los resultados referentes al valor “r” podemos ver que este valor en R se obtiene $r= 0.15887$, por lo cual **no se puede comprobar que el aumento o disminución del índice de esta dimensión tenga efecto sobre la Productividad Laboral.**

Figura 6. Información sobre la regresión de Productividad Laboral vs. Índices de Satisfacción.



La ecuación que expresa esta relación es la siguiente:

Ecuación 10. Ecuación de la relación entre la Productividad Laboral vs Satisfacción.

$$y = 40.8609 + 0.1774x$$

Ó

$$Productividad Laboral = 40.8609 + 0.1774(Satisfacción)$$

3.1.1.7 Regresión lineal múltiple de todo el modelo

Por último, se realizará el análisis de la relación de todas las variables en conjunto con respecto a la Productividad Laboral, para finalmente obtener un modelo que exprese la correspondencia que existe entre estas, así como para obtener una ecuación que permita predecir la Productividad Laboral, dados los índices en las diversas Dimensiones Culturales.

Lamentablemente Minitab no permite realizar regresiones lineales con más de 5 variables continuas, mientras que R permite introducir variables de este tipo infinitamente. Para realizar la comprobación de los valores que se obtengan, se realizará esta misma regresión lineal múltiple en Excel, y se compararán los resultados.

Análisis en R:

Código

```
datos <- read.csv("C:\\Users\\Mario\\Desktop\\Datos.csv", header = T) # Cargando los
datos
attach(datos)
names(datos)

regresion <- lm(y ~ x1+x2+x3+x4+x5+x6, data = datos)
summary(regresion)
# plot(y$x1, y$x2, y$x3, y$x4, y$x5, y$x6, y$y, xlab = "x: Relación con la
productividad", ylab = "y: Índice de productividad laboral")
```


Resultados

```

> names(datos)
[1] "i..Pais" "y"      "x1"      "x2"      "x3"      "x4"      "x5"
"x6"      "x"      "x.1"     "x.2"     "x.3"     "x.4"
[14] "x.5"     "x.6"     "x.7"     "x.8"
> regresion <- lm(y ~ x1+x2+x3+x4+x5+x6, data = datos)
> summary(regresion)

Call:
lm(formula = y ~ x1 + x2 + x3 + x4 + x5 + x6, data = datos)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-27.144  -9.653   0.573   7.351  43.031

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) 21.542675  30.191521   0.714  0.48269
x1           0.581992   0.189374   3.073  0.00538 **
x2           0.015525   0.233595   0.066  0.94758
x3          -0.185224   0.202011  -0.917  0.36871
x4          -0.147347   0.128617  -1.146  0.26373
x5           0.182379   0.146438   1.245  0.22551
x6           0.006499   0.210350   0.031  0.97562
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 14.72 on 23 degrees of freedom
(24 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.5336, Adjusted R-squared:  0.4119
F-statistic: 4.385 on 6 and 23 DF, p-value: 0.004285

> aov(y ~ x1,x2,x3,x4,x5,x6)

```

Análisis en Excel:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.73045405
Coeficiente de determinación R ²	0.53356313
R ² ajustado	0.41188394
Error típico	14.722982
Observaciones	30

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>
Intercepción	21.5426746	30.1915209	0.71353393	0.48269359
Variable X 1	0.58199211	0.18937433	3.07323648	0.00537765
Variable X 2	0.01552538	0.23359495	0.06646284	0.94758371
Variable X 3	-0.18522424	0.20201124	-0.91690063	0.36870955
Variable X 4	-0.14734694	0.12861729	-1.1456231	0.26373187
Variable X 5	0.18237882	0.14643778	1.2454356	0.22551089
Variable X 6	0.00649883	0.21034998	0.03089532	0.97561956

Los resultados obtenidos en ambas de las herramientas estadísticas son similares, por lo cual la ecuación que explica la relación del modelo se presenta en la Ecuación 11. Siguiendo el modelo lineal que se presenta a continuación.

$$\varepsilon(Y|z) = \mu(z) = \beta_0 + \beta_1s_1(z) + \dots + \beta_ksk(z)$$

Así la ecuación de la regresión lineal múltiple del modelo es:

Ecuación 11. Ecuación que expresa la relación entre la Productividad Laboral y las Dimensiones Culturales de Hofstede.

$$y = 0.5820x_1 + 0.0155x_2 - 0.1852x_3 - 0.1473x_4 + 0.1824x_5 + 0.0065x_6$$

O bien:

Productividad Laboral

= 0.5820 Individualismo

+ 0.0155 Rechazo a la Incertidumbre

– 0.1852 Distancia de Poder – 0.1473 Masculinidad

+ 0.1824 Orientación a Largo Plazo + 0.0065 Satisfacción

3.1.2 Análisis de Resultados

Por medio del análisis estadístico se puede identificar que las dimensiones que tienen un mayor efecto sobre la Productividad Laboral son el Individualismo (H1), el Rechazo a la Incertidumbre (H2), y la Distancia de Poder (H3), dados los resultados obtenidos al realizar las regresiones lineales simples de cada una de estas dimensiones con respecto a la Productividad Laboral, en donde se puede comprobar que, además de que existía una relación estadística significativa entre estas variables y la Productividad Laboral, se pudieron comprobar las hipótesis propuestas para estas tres dimensiones. En la Tabla 11, se muestran los resultados obtenidos en el análisis.

Tabla 11. Comparativa de resultados.

	Hipótesis	Ecuación de la regresión lineal	Resultados
H1	La alta productividad estará asociada a naciones con un índice alto de Individualismo.	$Productividad\ Laboral = 15.53 + 0.5979(Individualismo)$	Se acepta la H1
H2	Aquellas naciones con Bajo Rechazo a la Incertidumbre serán más productivas que aquellas con Alto Rechazo a la Incertidumbre.	$Productividad\ Laboral = 80.77 - 0.435(Rechazo\ a\ la\ Incertidumbre)$	Se acepta la H2
H3	Son más productivos aquellos países que tienen un bajo índice de Distancia de Poder.	$Productividad\ Laboral = 71.97 - 0.4750(Distancia\ de\ Poder)$	Se acepta la H3
H4	Un alto índice de Masculinidad se les atribuye a los países más productivos.	$Productividad\ Laboral = 54.37 - 0.0739(Masculinidad)$	Se rechaza la H4
H5	Las naciones con un alto índice de Orientación a Largo Plazo tienden a ser más productivos.	$Productividad\ Laboral = 47.48 + 0.0624(Orientación\ a\ Largo\ Plazo)$	Se rechaza la H5
H6	Un alto índice de Satisfacción se relaciona con la baja productividad.	$Productividad\ Laboral = 40.8609 + 0.1774(Satisfacción)$	Se rechaza la H6

En cambio, las hipótesis correspondientes a las dimensiones de Masculinidad (H4), Orientación a Largo Plazo (H5) y Satisfacción (H6) fueron rechazadas, ya que estadísticamente no existe una relación significativa, que efectivamente indique la influencia entre estas dimensiones y la Productividad Laboral. Sin embargo, al realizar la regresión lineal múltiple que corresponde a todo el modelo, se les asignan coeficientes a todas las variables, pero se identifica que algunas, como aquella asignada a la dimensión de Satisfacción cuentan con unos coeficientes muy pequeños, que se pueden considerar como no significativos.

Se puede considerar que en el caso de que se hubiera contado con datos para los 195 países en el mundo en cada una de las dimensiones culturales, así como los correspondientes a los índices de Productividad Laboral se podría contar con un modelo más cercano a la realidad. Sin embargo, las ecuaciones arrojan datos interesantes, de esta manera se puede notar que la Dimensión que cuenta con una mayor influencia en este modelo es la variable relacionada al Individualismo, por su alto coeficiente en comparación con las restantes.

A continuación, se hará una reflexión sobre cada una de las Hipótesis, las cuales se analizarán de acuerdo con cada Dimensión Cultural y los factores que se encuentren en la cultura mexicana provenientes de dicha agrupación de factores culturales, asimismo se presentarán recomendaciones que las empresas puedan emplear, utilizando el impacto de estas características a su favor, para el crecimiento de la empresa, asegurando el éxito de la organización en el país.

Reflexión sobre la Hipótesis 1:

H1. La alta productividad estará asociada a naciones con un índice alto de Individualismo.

El índice de Individualismo en México de acuerdo con la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede es 30, lo que lo posiciona como un país Colectivista. La H1 dice que las naciones mayoritariamente Individualistas serán más productivas que las Colectivistas, lo cual se comprueba con los resultados obtenidos en la regresión representada en la Figura 1, **dónde se puede confirmar que existe una correlación positiva, por lo tanto, se ha asegurado que al aumentar el Individualismo la Productividad Laboral aumentará.** Por medio de estos resultados se puede notar que los factores que inclinan a México hacia el espectro Colectivista tienen una influencia sobre la Productividad Laboral de este país.

Una de las características de las culturas individualistas es que se identifica a las personas que no se encuentran dentro del grupo al que se pertenece como personas ajenas y externas, lo cual se refleja en que al llegar un nuevo colaborador a formar parte del grupo

puede existir renuencia a incluirlo inmediatamente a las actividades y a considerarlo como un elemento valioso de la empresa, de esta manera las personas tienen que ganarse el respeto y la lealtad del grupo a través del tiempo.

Algo similar a esto son los problemas que pueden surgir al trabajar con otros grupos dentro de la misma empresa, a pesar de que se trabaje en la misma organización se llega a ver a los demás grupos o áreas como externos, ya que es común que se formen celdas de unidad poco flexibles al exterior, por lo cual llega a resultar complicado para los empleados cambiar de área y sobre todo lo más grave es la falta de capacidad para colaborar con otras áreas. Pueden llegarse a presentar errores en cierta etapa de la producción y será muy común que entre áreas traten de encontrar la falta de la otra área en lugar de identificar al trabajo como algo que tiene un fin común.

Sin embargo hay aspectos positivos para la productividad en las empresas en una comunidad Colectivista como la Mexicana, un ejemplo de esto es que en general se tratará de que las decisiones se tomen en consenso, por medio de votos de las personas pertenecientes al grupo dado el sentido de comunidad e importancia de las personas que se identifican como pertenecientes del mismo, de la misma manera el sentido de proteger al grupo puede llegar a ser algo bueno ya que si se toman las decisiones y acciones adecuadas las personas tendrán el sentir de pertenecer a la empresa.

De esta manera las empresas que se desarrollen en este país tienen la necesidad de hacer que el talento humano tenga un sentido de pertenencia fuerte hacia la empresa, que se les haga sentir valiosos y que se le dé un énfasis a hacerles ver la importancia de su trabajo y cómo éste impacta en la productividad y sus resultados. Así, contando con una identidad los empleados buscarán la mejora de su trabajo ya que podrán dimensionar el impacto de sus acciones, y la lealtad que tendrán será hacia la empresa y las labores que realizan dentro de ella, más que a un grupo específico dentro de la misma, debido a que se verá como el grupo al que se pertenece a la organización no al área en el que se labora.

Así también las empresas deberán de procurar realizar juntas donde participen los colaboradores para que la información general sea recibida por todos los miembros de la empresa, así como se debe de buscar que haya confianza hacia los miembros de la comunidad en la cual la empresa se convierte. En las comunidades Colectivistas también será común que los ascensos se den basándose en la antigüedad y la experiencia de las personas, por lo cual debe de ser considerado cuidadosamente esto y la jerarquía de la empresa, ya que lo contrario podría ocasionar un desequilibrio en la organización, así como fricción entre grupos y miembros de un mismo grupo.

Reflexión sobre la Hipótesis 2:

Dados los resultados obtenidos en el análisis estadístico, se puede afirmar que H2 es aceptada. Esta hipótesis propone lo siguiente:

H2. Aquellas naciones con Bajo Rechazo a la Incertidumbre serán más productivas que aquellas con Alto Rechazo a la Incertidumbre.

México cuenta con un índice de 82 en la Dimensión Cultural de Rechazo a la Incertidumbre, lo cual lo coloca como un país que tiende a rechazar situaciones futuras inciertas, o que tiene un índice alto en esta dimensión. Esta característica haría de México un país menos productivo en comparación con países con índices bajos de Rechazo a la Incertidumbre, lo cual es comprobado dados los resultados expresados en la Figura 2. En dónde se confirma que la relación entre la Productividad Laboral y el Rechazo a la Incertidumbre es estadísticamente Significativa. De la misma manera **se afirma que existe una correlación, lo cual predice que, al haber un bajo índice de Incertidumbre, la Productividad Laboral aumentará.**

Las características que hacen de México una nación con un alto índice de Rechazo a la Incertidumbre, y que de la misma manera afectan la productividad en la empresa pueden provenir del vivir en un país con diversas situaciones causantes de que la mayoría de los habitantes de este país se cuente con un alto nivel de estrés, emocionalidad y ansiedad. Es

importante destacar que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2016), México cuenta con uno de los índices de estrés laboral más altos del mundo, de acuerdo a los datos de la OMS el 75% de los trabajadores mexicanos se ven afectados por este fenómeno. Uno de los motivos que aportan a que estos niveles sean altos, es la inseguridad en México, que en general es un fenómeno que se manifiesta en todo el país, ya sea en los espacios públicos, hasta llegar a impactar el área de laboral. De acuerdo al INEGI (2018), en 33.7% de las empresas mexicanas se han presentado robos durante el año 2017, los cuáles no solamente afectaron a la empresa, sino a los empleados, siendo los más comunes los asaltos de mercancía, dinero, insumos, o bienes, así como la extorsión.

De igual manera y lamentablemente, a pesar de que exista una amplia cantidad de reglas y leyes que se deben de seguir para garantizar la seguridad de los trabajadores dentro del área de trabajo, es una realidad que no todas las empresas en el país las siguen al pie de la letra, así como es común que los empleados de igual manera no sigan las mismas poniendo en riesgo su seguridad y la de sus compañeros, que puede reflejarse como un causante de que los empleados tengan incertidumbre acerca de su integridad física al realizar sus actividades.

Una de las características de las naciones con un alto índice de Rechazo a la Incertidumbre es la intolerancia a la diferencia de ideas, que se refleja en el pensar que lo diferente es peligroso, de esta manera si una empresa trata de implementar un método nuevo, por ejemplo, para manufacturar algún producto de manera diferente dado que se prevean mejoras en la producción, es probable que los colaboradores manifiesten renuencia al cambio, ya que se cree que lo que funciona de manera correcta no es necesario cambiarlo. De igual manera si una empresa extranjera cuenta con una metodología o cultura organizacional específica, para los colaboradores resultará complicado acoplarse a la misma, fenómeno que también sucederá si se les da retroalimentación o si algún colaborador cuenta con ideas diferentes en comparación a los demás empleados.

Otra característica es que las personas requieren claridad y estructura, esto se manifestará en que las personas necesitarán capacitación profunda para realizar sus labores, lo cual es

de esperarse para el correcto desempeño de sus funciones, de igual manera se esperará que las personas que cuentan con una jerarquía superior cuenten con las respuestas a las preguntas de los colaboradores, así como que ellos sean los que decidan y propongan mejoras, lo que hace que la creatividad de los empleados sea limitada existiendo la idea o la inseguridad que al no contar con la experiencia necesaria las observaciones que hagan los empleados no sean lo suficientemente válidas.

Algo común en este tipo de sociedades es que haya baja salud subjetiva, es decir la percepción del estado de salud que cada individuo tiene de sí mismo, lo que provoca que los empleados se verán a sí mismos como personas que no gozan de una buena salud, y que no cuentan con bienestar en su vida, lo que hará que su actitud hacia el trabajo no sea la mejor ya que personalmente no sentirán vigor por las actividades que realicen.

Una de las características más fuertes de estas sociedades es el miedo o el estrés que el cambio puede causar, en este caso el cambio que se le haga a un empleado al darle un puesto en un área diferente, o la relocalización de la empresa; los empleados esperarán conservar el mismo empleo mientras estén cómodos con él, esto puede tener connotaciones positivas, ya que si un trabajador se encuentra complacido con su trabajo, las actividades que desempeña y considera que la paga es suficiente se puede esperar que permanezca en el puesto por varios años lo que provocará baja rotación de personal y ahorrará costos a la organización, así como la oportunidad de invertir en el desarrollo del talento humano, sin embargo si se desea realizar un cambio enfocado al personal dentro de la organización que no sea un ascenso, esto provocará incomodidad en el empleado, lo que puede llevar inclusive a su renuncia.

Los aspectos positivos a resaltar de ser una nación con un alto índice de Resistencia al cambio podrían ser que se cuenta con una gran cantidad de reglas y lineamientos que tienen la intención de mantener el orden general de la sociedad y en caso de que alguna situación adversa sucediera las personas podrían seguir un camino que aseguraría que las situaciones pudieran mejorar, sin embargo, a pesar de contar con un sinnúmero de reglas en el país, las mismas no son respetadas por la sociedad, algo interesante a resaltar es que en

México hay un gran arraigo a las normas sociales o costumbres, sin embargo no a las leyes.

Si una empresa contempla invertir en el país esta misma requiere “tropicalizar” sus metodologías y cultura organizacional para tener éxito en México. Con ello debe haber una aceptación de que al tratar de introducir algo nuevo o disruptivo en la empresa los trabajadores tomarán más tiempo en acoplarse a este cambio si es que se llega a lograr, en comparación a lo que se tardaría en llevar este cambio a nivel organización en otros países. De igual manera en países como este se requerirá que las instrucciones que se den sean detalladas para prevenir errores y se llegue al mejor entendimiento con metodologías bien especificadas y definidas para cualquier actividad que sirvan como respaldo de los procesos.

Una medida que pueden tomar las empresas para aminorar el estrés que puedan sentir los empleados ante situaciones adversas es ofrecer transporte a la empresa que garantizaría un tránsito seguro de un determinado lugar a la organización, de igual manera una medida enfocada en tratar la ansiedad, la emocionalidad y el estrés es contar con casilleros o gavetas, es decir, lugares seguros donde los trabajadores que lo requieran puedan resguardar sus pertenencias, y sobre todo algo muy importante es ofrecer soluciones al bienestar personal contando con un psicólogo, por ejemplo, que pueda ayudar a los colaboradores a sobrellevar situaciones laborales que intervengan en su desarrollo personal y laboral.

Reflexión sobre la Hipótesis 3:

Refiriéndonos a la tercera hipótesis (H3), se puede atestar que la misma es cierta y se cumple.

H3. Son más productivos aquellos países que tienen un bajo índice de Distancia de Poder.

México cuenta con un índice de 81 en la escala de Distancia de Poder, lo que le define como una nación con un alto índice de Distancia de Poder, por ende, los países que cuenten con un índice menor serán más productivos, mismo que se comprueba con los datos obtenidos en la Figura 3, donde dados los valores de r , **se puede afirmar que hay una correlación que predice que al contar con un bajo índice de Distancia de Poder, la Productividad Laboral aumentará.**

Las características que hacen de México una nación con un alto índice de Distancia de Poder se describen a continuación, haciendo un análisis sobre cómo estas influyen en la productividad en las empresas. Una de las características más distintivas de México, y que hacen de ella una nación con esta clasificación en mencionada dimensión es que se puede notar la diferenciación entre las jerarquías que se establecen en las empresas fácilmente; en este orden organizacional del personal, el trato hacia estos individuos será diferente. Esta característica está implícita en la cultura, y se puede diferenciar como el respeto a las personas, que dada la educación se ha enseñado cuentan con mayor autoridad, como los adultos mayores, o alguien con un rango más alto, como un profesor o un jefe en el área laboral.

Esta característica además de tener un espectro lo suficientemente positivo también interfiere en la comunicación que los empleados tendrán en un orden vertical, de esta manera los colaboradores contemplarán como comunicarán algún sentir hacia un jefe, o inclusive se abstendrán de hacerlo si creen que esto puede afectarlos personalmente. De igual manera los colaboradores verán en estas personas con cargos con mayor responsabilidad personas a las que se supone se tendría que admirar o de quienes aprender, de este modo ellos representarán una figura que guíe al equipo, y que dará el ejemplo, ya que el comportamiento de los mismos marcará fuertemente el comportamiento de los demás colaboradores influenciándolo, ya sea positivamente o negativamente dependiendo de su actuar, además se esperará usar un lenguaje que manifieste mayor respeto.

Otro aspecto derivado de lo mencionado previamente es que la educación de los empleados dentro de la organización provendrá directamente de personas con cargos

superiores, así, se esperará que la guía absoluta y la delegación de los métodos provenga ya sea de un gerente, un jefe o un capacitador. En un país como este no será tan común que los empleados escuchen o tomen como válidas las observaciones de otros empleados del mismo rango, ya que al no contar con un puesto de poder sus observaciones o enseñanzas no contarán con la misma validez que la de aquellos que dentro del organigrama cuentan con estas posiciones que requieren la experiencia que puede ser enseñada a otros.

Sin embargo la jerarquía dentro de la organización puede llegar a ser conflictiva y privar a los empleados del absoluto desarrollo de sus capacidades y el interés de crecimiento, ya que se puede ver a la jerarquía como algo absoluto, y en casos extremos se puede ver a estas personas como inalcanzables o intocables, por lo cual las personas no tendrán flexibilidad en acercarse a estos colaboradores con autoridad, manteniendo una distancia y un respeto hacia ellos, lo que hará que si un empleado de bajo rango cuenta con alguna opción o recomendación sobre el proceso, por ejemplo, esta puede que no llegue hasta el estrato más alto de la pirámide jerárquica, ya que se puede quedar simplemente en los jefes inmediatos, cuando en otros países simplemente se le podría hacer esta observación a la persona con mayor autoridad de la empresa, saltando a todos aquellos debajo de esta persona.

Se puede resaltar de este tipo de culturas el respeto que existe hacia las personas con mayor autoridad, así como en la sociedad a los mayores, de igual manera que en las empresas por lo general los trabajadores respetarán a su líder, así como buscarán su guía y seguirán su ejemplo escuchando sus instrucciones, sin embargo la participación de los empleados en la mejora de la empresa no tendrá un impacto mayor, sino que se contratará a talento humano que sabrá seguir órdenes. Es decir, en general serán pocas las personas que motivarán y propondrán a otras celdas de unidad dentro de la organización a hacer cosas mejores y más grandes, por el miedo de romper la jerarquía que existe y la implantación de la idea de cuál es su puesto y que la descripción de este no se puede desviar de lo que es.

Las empresas que planeen tener un éxito comercial en México deberán entender que la cultura tanto laboral como la cultura en la sociedad presentarán costumbres acerca de cómo se ve el puesto que una persona lleva, así como el respeto a las jerarquías. Es importante que estas empresas busquen empoderar a sus empleados desde una cultura organizacional que pretenda contar con una apertura a la comunicación entre empleados de diferentes áreas y diferente rango y que la opinión de estos sea de extrema importancia para la mejora de la organización. De la misma manera que se incluya o se distribuya la información relevante a la mayoría de las personas dentro de la organización para que se entienda la importancia de su trabajo para llegar a los objetivos planteados. Así también, se puede sugerir que en el caso de oficinas se cuente con un espacio de trabajo abierto, en donde visiblemente no haya diferenciación entre el espacio de trabajo de los jefes y otros empleados, ya que psicológicamente esto creará una barrera para los otros empleados para el acercamiento correcto hacia sus líderes laborales y la expresión de las ideas y la creatividad.

Reflexión sobre la Hipótesis 4:

H4. Un alto índice de Masculinidad se les atribuye a los países más productivos.

El índice de México en la dimensión de Masculinidad es de 69 puntos, lo que lo posiciona como un país con un índice relativamente alto en esta dimensión hacia el espectro Masculino. El análisis estadístico de esta ha demostrado que no existe una relación considerable de esta dimensión con la productividad, como se puede ver en la Figura 4, en donde dados los valores de r y p , **no se puede afirmar que estadísticamente haya una relación entre la Productividad Laboral y los índices de Masculinidad**. Sin embargo, existen ciertos puntos que son relevantes para el éxito de una empresa en México considerando la naturaleza de la cultura y los aspectos relativos a la dimensión de Masculinidad.

Al ser México un país con un alto nivel de Masculinidad, algunas de las características que diferenciarán a este país ante otras naciones es que en países de este tipo se esperará

un comportamiento social marcado por las costumbres, de esta manera en un espacio de trabajo puede haber poca aceptación a la diversidad de expresión de género así como a personas que tengan un comportamiento, gustos, o ideología diferentes a lo establecido por las normas sociales, de la misma manera no se aceptarán las expresiones emocionales como algo aceptable en el espacio de trabajo y se le dará poca importancia a la salud mental de las personas ya que se ve como debilidad a situaciones que afecten el estado emocional de los trabajadores.

Una característica importante a resaltar de México y que está relacionada con su índice en esta dimensión es que los países con alta Masculinidad tienden a ser países con costumbres religiosas altamente arraigadas, por lo cual los trabajadores de una empresa buscarán que días importantes para ellos relacionados a sus creencias sean respetados y no laborables, en el caso de México uno de estos días es el 12 de diciembre, en el cual un gran porcentaje de empresas, incluyendo aquellas de capital extranjero dan a sus empleados, así como otras celebraciones importantes como Navidad, a pesar de que estos puedan no ser días feriados oficiales. México es un país en donde alrededor del 82.7% de los habitantes se consideran o se identifican con la religión católica, por lo cual es un aspecto que se debe mantener en cuenta al operar una empresa en este país.

Algo común es que tanto hombres como mujeres contarán con una actitud que tiende a ser competitiva y que busca la asertividad, especialmente en México en la actualidad considero que este es un aspecto cierto y se pueden encontrar aspectos positivos con relación a ello, ya que los hombres y las mujeres cuentan con esta característica, o al menos se espera en el ambiente laboral que sean de esta manera, que se busque la mejora en todos los aspectos y el crecimiento de las personas de manera laboral por su desempeño y habilidades, lo que impulsa que las personas en general cuenten con esta actitud para su correcto desarrollo en una empresa. Sin embargo, algo que se puede apreciar es que en puestos directivos y gerenciales el porcentaje de mujeres en estos cargos es considerablemente menor en comparación a los hombres que cuentan con este tipo de cargos.

Lamentablemente esto se debe a que en la cultura mexicana, incluyendo a la cultura laboral se cuenta con la idea conservadora de las posición de las mujeres ante el desarrollo de las empresas, en el cual se le da preferencia a los hombres, ya que se les ve como los principales proveedores de las familias, además de que se cree que cuentan con características que los harán más aptos para diversas posiciones, como el control de las emociones, o el carácter para delegar responsabilidades y hacer notar las faltas que se lleven a cabo dentro de la empresa con autoridad. Sin embargo, esto no puede estar más alejado de la realidad, ya que las personas sin importar su género pueden, o no contar con las aptitudes para el desarrollo de estas actividades. Así se ve como un avance que cada vez se aproxime más hacia la equidad de género en el mercado mexicano, viéndose en los últimos años que el porcentaje de mujeres que ocupan cargos en gerencia y la alta dirección crece favorablemente hacia la equidad a un ritmo del 12% anual de acuerdo al estudio realizado por la consultora Grant Thornton (2019).

De igual manera al contar con ideas de este tipo en la sociedad, que son llevadas a la vida del día a día hasta llegar a la empresa; el acoso de diverso tipo puede ser algo que se presente en las organizaciones, ya sea entre empleados del mismo rango o de personas que cuentan con un rango mayor, lo cual pone en una encrucijada a las personas que están sufriendo de ello, ya que se puede temer que por las características que los identifican, ya sea su género, identidad sexual, raza, posición social o rango en la empresa no se les escuche, o se consideren como válidos o reales sus acusaciones. De esta manera puede haber un alto grado de transgresión a minorías dentro del área laboral, así como despidos por condiciones de este tipo o simplemente por el hecho de que una mujer esté embarazada. De acuerdo al INEGI (2018), durante el año 2017, la cantidad de 18,061 personas abandonaron su trabajo debido a casos de acoso o discriminación.

Aspectos para resaltar de esta característica de México en esta dimensión es que las personas en general contarán con el anhelo de resaltar en las actividades que realicen, por supuesto este puede ser suprimido por características más fuertes relacionadas a otras dimensiones como la falta de motivación, pero en general se puede ver que se contará con una sociedad en la cual hombres y mujeres buscarán progresar en las empresas en las

cuales laboren. Sin embargo, si una empresa labora en el país es importante que tome acciones para asegurar que las condiciones dentro de la organización sean las mejores brindando a las personas sin importar su expresión o identidad de género un lugar libre en el cual se valore su talento.

Sin lugar a dudas, medidas relacionadas a esta dimensión deben ser abordadas para asegurar que todos los colaboradores entiendan y se sientan parte de una comunidad en donde todos son aceptados y apreciados, actividades que se pueden realizar son pláticas de concientización en el espacio de trabajo en las cuales se sensibilice a todos los empleados acerca de qué elementos distinguen a una empresa que no discrimina ya sea por raza, ideología o cualquier tipo de preferencia, así como asegurarse de brindar a todo el talento humano un lugar seguro en el cual no se tolere el acoso de ningún tipo hacia ninguna persona, sobre todo a grupos vulnerables donde el abuso de poder pueda entrar en juego como en el caso de jefe-subordinado, y se le asegure un trabajo con condiciones dignas a personas que requieran atención especial ya sea por un embarazo o alguna condición de salud.

Reflexión sobre la Hipótesis 5:

Haciendo una observación sobre la H5, se debe de hacer notar, que **estadísticamente no se encontró relación suficiente para sugerir que el índice de Orientación a Largo Plazo de un país tenga un efecto considerable sobre la Productividad Laboral de una nación**, sin embargo, se hará una descripción de ciertas características con las que cuenta México que podrían ser de utilidad para una empresa y su desarrollo en este país y que tienen relación con características de esta dimensión.

H5. Las naciones con un alto índice de Orientación a Largo Plazo tienden a ser más productivos.

El índice de México en esta dimensión es de 24 puntos, de hecho, es el índice en el cual México se encuentra con el valor más pequeño, lo cual lo acerca hacia el otro extremo de

esta dimensión, esto refleja que México es un país en donde la sociedad tiende a contar con una Orientación a Corto Plazo, de esta manera diversas características podrán dictar el actuar de los empleados en su empresa. Algo interesante y a resaltar es que habrá una tendencia a enfocarse en el ahora y en el pasado, lo que puede llevar a los colaboradores de una empresa a buscar la mejora o la causa de las situaciones en el presente; esto se puede reflejar en la poca atención a prever para el futuro. En un empleado esto se podría reflejar en que no se busque una mejora continua en las actividades que realicen, resultando complicado para los colaboradores el comprometerse en acciones enfocadas a este fin, como aquellas provenientes de la aplicación de Kaizen, ya que sus esfuerzos se concentrarán en las actividades de ese día, y reflejarán en las acciones pasadas para prevenir errores.

Una característica interesante es que se tenderá a cambiar continuamente de planes, dada la misma naturaleza del pensar en el hoy, lo que puede causar que los objetivos fluctúen continuamente, causando que no se concrete ninguno de los establecidos o que cueste trabajo el fijar objetivos con miras a largo plazo ya sea para una celda de trabajo, o una empresa. Así mismo se le atribuirá los resultados a diversas condiciones contrario a que se realice un análisis a conciencia por parte de los trabajadores del porque se han obtenido errores en el trabajo y buscar una manera de evitarlos en el futuro, de esta manera en caso de que exista una falla, se tratará de culpar a otro o deslindarse de la responsabilidad para evitar cargar con ella a través del tiempo.

Algo interesante a resaltar de culturas como la mexicana con alto índice de Orientación a Corto plazo es que las personas tienden a ser impuntuales incluso en el aspecto laboral, lo que se puede reflejar en que los colaboradores lleguen tarde a la realización de sus actividades, no lleguen a concluir el trabajo en el tiempo establecido o no se presenten a tiempo en juntas importantes. De acuerdo a una encuesta realizada por el grupo OCCMundial (2016), 72% de los mexicanos llegan por lo menos 5 o 10 minutos tarde a reuniones laborales, mientras que el 9% llega hasta 30 minutos tarde a las mismas, de igual manera, el 65% llega después de la hora de entrada. Medidas que pueden tomar aquellas empresas que se encuentran en México, son que permitan horarios flexibles a sus

empleados, en los cuáles ellos pueden elegir entre determinados horarios para cubrir su turno durante el día, de manera que no tengan que comenzar a una hora muy temprana de la mañana, sino entre un horario de 8 de la mañana a 11 de la mañana dependiendo de la actividad que se realice. Asimismo, al ofrecerles a los colaboradores transporte es una manera de fomentar que estos mismos lleguen a tiempo, y que se encuentra relacionado con la recomendación que se ha planteado en la dimensión de Rechazo a la Incertidumbre.

Un aspecto relevante y relacionado con lo previamente descrito, es que el establecer tiempo sobre en cuánto tiempo se logrará un objetivo, en cuánto tiempo se llegará a cierto lugar o la duración de cierto evento será en muchas ocasiones algo arbitrario, ya que será común que los eventos sean más largos de lo esperado, considerando que no se puede dimensionar cuánto se llevará discutir aspectos relevantes a un negocio. De la misma manera puede que se lleguen a organizar reuniones informales inesperadas dentro del horario laboral, cuando en países con Orientación a Largo Plazo es de suma importancia que todas las actividades estén agendadas. El organizar el tiempo adecuadamente será complicado para personas que viven y trabajan en sociedades como la mexicana, ya que el agendar sus actividades no es algo que se haga comúnmente debido a que los eventos tienden a surgir en el último momento.

Algunas recomendaciones que se hacen para que una empresa tenga éxito en el mercado mexicano, contemplando aspectos relativos a la Orientación a Corto Plazo es que se busque que la empresa y los departamentos definan bien los tiempos de las actividades, así como las horas de llegada y se fomente que estos se cumplan, ya sea por medio de incentivos a la puntualidad, ofreciendo transporte que asegure la llegada a la hora esperada, así como dispositivos donde se identifique la hora de entrada y salida de los empleados, incitando a la buena administración del tiempo así como a contar con un orden y dosificación del tiempo destinado a sus actividades laborales.

Reflexión sobre la Hipótesis 6:

Al realizar el análisis estadístico se determinó que la H6 es rechazada ya **que no se cuenta con evidencia estadística suficiente de que exista una relación entre los índices de Satisfacción y la Productividad Laboral**, tal como lo muestra la Figura 6, sin embargo, se procederá a resaltar características que pueden ser controladas desde la dirección de una empresa, por medio de una buena organización, considerando características atribuibles a esta dimensión.

H6. Un alto índice de Satisfacción se relaciona con la baja productividad.

El índice de México en la Dimensión de Satisfacción es de 97 puntos, lo que resalta, ya que es el mayor índice que se le ha atribuido a este país, además de ello es el segundo país después de Venezuela con el mayor índice de Satisfacción mundial. Ciertas características a resaltar de México, las cuales están relacionadas con esta dimensión son que la sociedad Mexicana tiende a darle alta importancia al tiempo de ocio, incluyendo al ambiente laboral, por lo cual se podrá notar que en ocasiones los empleados estén discutiendo aspectos personales dentro de horarios laborales, ya que es importante para los colaboradores mexicanos tomar un momento de descanso, por medio de una charla con algún colega; inclusive es muy común que las personas que laboran en una empresa salgan a fumar durante sus horas laborales, ya que la satisfacción de deseos como este son importantes y serán comunes en las empresas por la naturaleza de esta sociedad.

Retomado el punto acerca del ocio, las personas dentro de la empresa pueden formar vínculos y camaradería por medio de los deportes, ya que en países con esta característica en la dimensión de Satisfacción los deportes formarán gran parte de la cultura de este país, por lo cual es importante que las empresas realicen actividades en las cuales los deportes jueguen un papel notable, como en torneos de fútbol en los cuales los empleados compitan entre departamentos, y esto puede elevar el nivel de motivación de los empleados así como crear identidad y enlace hacia la empresa, así se tendrá un sentido de importancia y cuidado hacia el bienestar de los empleados y su felicidad, siendo este un aspecto

importante y sobre el cual los empleados meditarán, y si estos sienten que no son felices en las actividades que realizan esto hará que su desempeño disminuya.

De la mano de procurar las actividades deportivas dentro de la empresa como herramienta para la motivación y la promoción de la fraternidad entre empleados es importante resaltar que en México hay un alto índice de sobrepeso y obesidad, ya que de acuerdo con datos del ISSSTE (2018), 70% de los mexicanos padecen sobrepeso, y una tercera parte de la población sufre obesidad. Esta característica se puede considerar común en las naciones con alto nivel de Satisfacción, por lo cual es importante que la empresa cuide las condiciones en las que sus empleados laboran, así como buscar eliminar condiciones dentro del área laboral que promuevan el sobrepeso, por ejemplo las altas horas de trabajo sentados o con falta de movimiento, así como el ofrecimiento de comida rápida dentro de los comedores; por lo cual se recomienda que las empresas busquen ofrecer a los colaboradores un comedor empresarial dentro de su zona de trabajo, que cuente con opciones saludables y balanceadas de alimentación que fomente un sano estilo de vida. En relación a lo anterior, hay empresas en México que cuentan con nutriólogos que pueden orientar a los empleados en caso de ser necesario.

Otra característica importante es que se podrá notar una actitud amable entre colaboradores, y se llegarán a formar lazos de amistad entre los empleados, incluso relaciones personales que sobrepasen la interacción formal del trabajo, como noviazgos, los cuales pueden llegar a representar un problema laboralmente, ya que en caso de existir fricciones entre parejas esto será evidente, causando que haya actitudes y sentimientos que sean llevados al espacio laboral. Esto es debido a que las personas en una sociedad que tiende a la Satisfacción tienen dificultades para separar situaciones personales, de aquellas laborales. Así puede que haya un alto nivel de distracción en las actividades a desarrollar de acuerdo con el perfil laboral, causadas por circunstancias como estas.

Las personas que viven en sociedades con un alto índice de satisfacción tienden a dar un alto énfasis a situaciones positivas y negativas, así, si se le llama la atención a un empleado, o alguna situación negativa llega a suceder dentro de la empresa, será

complicado para los empleados olvidarla o sobrellevarla no tomándola como un ataque personal. Por ejemplo, si un colaborador siente que ha sido ofendido por algún superior o si la forma en la que se le dio retroalimentación sobre su trabajo no fue en un tono de respeto será común que las personas tomen una actitud negativa hacia esta persona e inclusive hacia su trabajo. De esta manera, sucederá lo contrario si un empleado pasa por una experiencia altamente positiva o recibe una felicitación sobre su trabajo, este colaborador lo recordará y causará que las personas tengan mayor confianza en sus superiores, así como un mayor optimismo y motivación hacia el trabajo que realizan.

Ligado a las características de otras dimensiones, para las personas será importante expresar su parecer, sin embargo, este puede no ser expresado, dadas las condiciones de la empresa o el equipo en el que se labore, lo que causará que no se disfrute el trabajo a realizar. Si una empresa desea tener éxito en México es importante que considere aspectos de este tipo, así como que se le dé un énfasis importante al cuidado de la salud de los colaboradores, sobre todo enfocado al control del peso, ofreciendo opciones dentro de la empresa de alimentación o convenios con gimnasios que promuevan la actividad física. De la mano de esto está el fomentar el deporte como actividad de recreación y de unión de los grupos de personas que laboren dentro de la empresa, ya que esto también contará con utilidad para el aumento de la satisfacción y el bienestar de los empleados, pudiendo ofrecer salones de recreación dentro de los corporativos o lugares de trabajo de las empresas para que los empleados puedan tomar un momento de descanso, en caso de ser necesario que permita el ocio y fomente la creatividad, y el mejoramiento del rendimiento. Se recomienda fomentar un ambiente de comunicación basada en el respeto, en donde al dar retroalimentación se cuide el tono en el que se les habla a los empleados para prevenir experiencias negativas.

Conclusiones

Dados los resultados obtenidos, por medio del Marco Metodológico, se puede concluir que este trabajo de investigación ha cumplido con lo planteado de acuerdo con los objetivos. El objetivo general se ha reforzado, ya que se han identificado aquellos factores provenientes de la cultura, así como se ha logrado determinar cuáles de estos, de acuerdo con las Dimensiones Culturales de Hofstede, cuentan con un mayor impacto sobre la Productividad Laboral, la cual afectará a las empresas de este país.

Como conclusiones específicas se cuenta con lo siguiente:

1. Se puede aseverar que existe una relación estadística significativa entre los índices de Productividad Laboral y los índices de Individualismo de una nación. Por lo cual, al aumentar el índice de Individualismo de un país, la Productividad Laboral tenderá a aumentar, y dado el caso contrario, en el cual haya un bajo índice de Individualidad (Colectivismo), la Productividad Laboral tenderá a ser baja. Se puede confirmar que el bajo índice de Individualismo (alto índice de Colectivismo) de México, así como las características inherentes a las culturas Colectivistas, tienen una influencia sobre la Productividad Laboral de este país, de esta manera, se tendrá un índice de esta misma, mismo que afectará a las empresas establecidas en México. De esta se identificaron características como la inclinación a la familia y amigos sobre el trabajo, así como sobreponer cuestiones personales dentro de las actividades laborales y la búsqueda de pertenencia son cuestiones que puede afectar el desempeño de los empleados, sin embargo, se resalta que las personas tienden a trabajar bien en equipo.

2. Se confirma que, de acuerdo con los resultados del análisis estadístico realizado para la relación entre la Productividad Laboral y los índices de Rechazo a la Incertidumbre, existe una relación entre los índices de esta dimensión cultural y la productividad. De esta manera, al aumentar el Rechazo a la Incertidumbre, la Productividad Laboral tenderá a disminuir, y de la misma manera, al haber una disminución del Rechazo a la Incertidumbre, posicionando a un país es un espectro bajo de Rechazo a la Incertidumbre,

la Productividad Laboral tenderá a ser alta. Así, se comprueba que, México al ser una nación con un alto Rechazo a la Incertidumbre, contará con un bajo índice de Productividad Laboral dadas las características culturales de esta dimensión de Rechazo a la Incertidumbre. Siendo resaltadas las características provenientes de la emocionalidad, el estrés y la ansiedad como aquellas que afectan la productividad dentro de la empresa, mientras que ciertas características como el alto índice de reglas, costumbres y leyes puede influir positivamente sobre la productividad.

3. Por medio del análisis estadístico se comprobó que existe una relación significativa entre la Productividad Laboral y la Distancia de Poder. De esta manera al contar con un alto índice de Distancia de Poder la Productividad Laboral será baja, sin embargo, al contar con un bajo índice de Distancia de Poder, la Productividad Laboral tenderá a aumentar. Si se considera que México cuenta con un alto índice de Distancia de Poder, se puede asegurar que este tiene un efecto sobre la Productividad Laboral y tiene influencia sobre el bajo índice en la misma. De esta provienen ciertas características como el fuerte establecimiento de barreras entre rangos como algo que afecta la productividad, mientras que se resalta como algo positivo el respeto hacia las opiniones de los líderes y el seguimiento a las instrucciones, entre otras características.

4. Dados los resultados obtenidos, se puede aseverar que no existe una relación estadísticamente significativa entre los índices de Masculinidad de una nación y la Productividad Laboral. De esta manera, el alto índice de Masculinidad de México y su bajo índice de Productividad Laboral y las características culturales que México tiene dado su índice en esta dimensión, no representan una influencia significativa sobre su desempeño.

5. Por medio del análisis estadístico se concluye que los índices de Orientación a Largo Plazo de una nación no tienen influencia sobre la Productividad Laboral de un país. De esta manera, el alto índice de Masculinidad de México no tiene un efecto considerable sobre su Productividad Laboral.

6. Se concluye que no hay evidencia suficiente que relacione a los índices de Satisfacción de una nación y los niveles de Productividad Laboral, por lo cual el alto índice de México en esta dimensión no refleja que sea un causante de su baja Productividad Laboral.

Bibliografía

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / organizacional* (6a ed.). Wadsworth.
- Berry, J.W., Breugelmans, S.M., Poortinga, Y.H., Chasiotis, A., Sam, D.L. (2011) *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*. Cambridge University Press.
- De Souza Rangel, A. & F. de Freitas (2016), *A comparative analysis of productivity in Brazilian and Mexican manufacturing industries*, *CEPAL Review*, vol. 2015/115.
- Gilmer, B. & Deci, E. (1977). *Industrial and Organizational Psychology*. United States: McGraw-Hill.
- Graham Thorton. (2019). *Mujeres directivas: construyendo un plan para la acción*.
- Guerra, F. (1988). Origen de las epidemias en la conquista de América. Quinto Centenario, núm. 14. Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Second Edition, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. International Association for Cross-Cultural Psychology.
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2018*.
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018*.
- INITE. (2009). *Calidad y Productividad*, México: Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa.

- ISSSTE (2016). *La Obesidad en México*.
- Keida, B. Keller, R. & Julian, S (1992), Dimensions of National Culture and the Productivity of R&D Units, *Journal of High Technology Management Research* 3, pp.1-18.
- Keith, K. (2011). *Cross-Cultural Psychology*. Sussex: Wiley-Blackwell.
- Meyer, M. & Beezley, W. (2000). *The Oxford History of Mexico*. Oxford: Oxford UP.
- OCCMundial (2016). *Los mexicanos y la puntualidad*.
- OECD (2018), *OECD Compendium of Productivity Indicators 2018*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2018), *OECD Employment Outlook 2018*, OECD Publishing, Paris.
- OIT. (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. Ginebra: OIT.
- Soares, A. Farhangmehr, M. & Shoham, (2007), *Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies*, *Journal of Business Research*, vol. 60, issue. 3, pp. 277-284.
- Solomon, C. M, & Schell, M. S. (2010). *Managing Across Cultures: The 7 Keys to Doing Buisness with a Global Mindset*.
- Søndergaard, M., 1994, *Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications*, *Organization Studies*, 15, 447 - 456.
- Tentori, T. (1981). *Antropología cultural*. Barcelona: Herder.