

Didier, Nicolás; Luna, Juan Francisco  
¿Dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede  
Revista Colombiana de Psicología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2017, pp. 295-311  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80454275008>

Enlace al doi: <http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60557>

# ¿Dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede

**NICOLÁS DIDIER**

Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago de Chile, Chile

**JUAN FRANCISCO LUNA**

Factoría MUN



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons “reconocimiento, no comercial y sin obras derivadas” Colombia 2.5, que puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co>

**Cómo citar este artículo:** Didier, N. & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311. doi: 10.15446/rcp.v26n2.60557

La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse al Dr. Nicolás Didier, e-mail: ndidier@fen.uchile.cl. Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, Santiago de Chile, Huérfanos 1160, oficina 310.

---

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

RECIBIDO: 14 DE OCTUBRE DE 2016 - ACEPTADO: 12 DE JUNIO DE 2017

## Resumen

36 años después de la primera publicación del estudio de culturas nacionales desarrollado por Hofstede, se emprende un nuevo ejercicio para evaluar la configuración de valores de Chile. Este trabajo se enfocó en el diagnóstico de la capacidad de replicar los resultados obtenidos en estudios anteriores, a través de una muestra representativa de la población económicamente activa, y buscó integrar otros estudios sobre la llamada cultura organizacional chilena. En este sentido, se llevan a cabo consideraciones respecto a la calidad de los datos y los vacíos metodológicos que presentan las mediciones anteriores y se propone cuál sería la actual configuración de la cultura laboral chilena.

*Palabras clave:* valores, cultura laboral, cambio cultural.

## *Where Are We? Chilean Labor Culture since Hofstede*

### **Summary**

36 years after Hofstede's first study of national cultures, we did a new exercise to evaluate Chile's value configuration. This work focused on the ability to replicate the results obtained in prior studies using a representative sample of the economically active population, integrating other studies on the Chilean organizational structure. The study considers the data quality and the methodological gaps of the prior measurements and proposes the Chilean work culture's current configuration.

*Keywords:* values, work, culture change.

## *Onde Estamos? A Cultura Organizacional Chilena a partir de Hofstede*

### **Resumo**

36 depois da primeira publicação do estudo de culturas nacionais desenvolvido por Hofstede, empreende-se um novo exercício para avaliar a configuração de valores do Chile. Este trabalho focou no diagnóstico da capacidade de reproduzir os resultados obtidos em estudos anteriores por meio de uma amostra representativa da população economicamente ativa e pretendeu integrar outros estudos sobre a chamada cultura organizacional chilena. Nesse sentido, realizam-se considerações a respeito da qualidade dos dados e dos vazios metodológicos que as medições anteriores apresentam e propõe-se qual seria a atual configuração da cultura organizacional chilena.

*Palavras-chave:* cultura organizacional, mudança cultural, valores.

## Introducción

La investigación sobre cómo los valores en el trabajo son influenciados por la cultura nacional se ha mostrado, a través del tiempo, como uno de los aspectos más críticos para gestionar efectivamente diferentes entornos culturales. En particular, ha sido determinante el legado de Gert Hofstede en la formulación de un modelo comprensivo de culturas nacionales (Fang, 2003). Dentro del planteamiento de Hofstede (1983), la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o a una categoría de personas de otro, expresándose en el patrón medio de las creencias y valores. Su formulación proviene de la investigación desarrollada por Hosftede a principios de la década del ochenta en filiales de la empresa IBM distribuidas en cuarenta países.

Con información levantada en dos períodos y a través de una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos se generó un modelo para comparar las culturas nacionales utilizando cuatro dimensiones: *individualismo*, *distancia del poder*, *aversión a la incertidumbre* y *masculinidad* (Luthar & Luthar, 2007). Posteriormente y con datos proporcionados inicialmente por investigaciones independientes, Hofstede agregó a su formulación dos dimensiones: una quinta dimensión, denominada *orientación a corto plazo* frente a *largo plazo*, y una sexta, denominada *indulgencia* frente a *contención* (Hofstede, 1991; Hofstede & Minkov, 2010; Minkov, 2007). Estas dos últimas dimensiones no han sido utilizadas por los investigadores con la misma cobertura de las dimensiones del modelo original.

En términos generales, la dimensión de *individualismo* se refiere a la tendencia de la sociedad a privilegiar al individuo respecto de un colectivo o el grado en que los individuos son integrados en los grupos. Por su parte, el índice de *distancia del poder* revela el grado en que el miembro menos poderoso dentro de las organizaciones e instituciones acepta y espera una distribución inequitativa del poder. A su vez, la *aversión a la incertidumbre* corresponde al grado en que una sociedad tolera situaciones de

incertidumbre y ambigüedad, mientras que la dimensión de *masculinidad* corresponde a la división de las funciones de género dentro de la sociedad, considerando la contraposición entre los valores de competitividad y asertividad en relación con la modestia y el cuidado (Hofstede, 1991; Luthar & Luthar, 2007). Estas dimensiones proporcionan un marco general en torno al cual se estructurarían los valores dentro de la sociedad, los cuales son definidos como un grupo de tendencias a preferir cierto estado de cosas sobre otro. De esta forma, la posición relativa respecto a estas dimensiones definiría los elementos centrales de la cultura nacional (Hofstede, 1991).

En el caso chileno, la influencia del modelo de Hofstede ha sido desarrollada y perseverada a través de su enseñanza y difusión en la academia, como parte del currículum obligatorio en materias de estudios transculturales y ciencias organizacionales. Esta preponderancia en el ámbito académico ha propiciado su uso como herramienta y marco comprensivo, siendo sus aplicaciones en el ámbito organizacional diversas, específicamente en lo que concierne a la cultura organizacional, su medición e intervención.

Sin embargo, el énfasis ha sido puesto en el marco conceptual del modelo y sus implicaciones en el desarrollo de análisis, lo que no ocurre con la calidad de los datos o la metodología utilizada para su generación. Como se verá en el análisis posterior, esto representa una falla para las narrativas respecto de la evolución de la cultura chilena, tanto en el aspecto “nacional” como en el aspecto “laboral”.

## Alcances e Impacto del Modelo de Hofstede

El modelo de Hofstede ha sido revisado, analizado y cuestionado desde su primera publicación en la década de los ochenta, como se expresa en la actual concepción del modelo, donde se consideran seis dimensiones en contraposición con las cuatro originales o en las discusiones con los defensores del modelo GLOBE. Si bien se valoró el alcance del estudio,

así como el tamaño de la muestra, la codificación de los rasgos culturales en un índice numérico y su énfasis en las actitudes en el trabajo, tempranamente surgieron cuestionamientos a la validez interna de las dimensiones y al método utilizado para construir las escalas (Kogut & Singh, 1988). Con el tiempo, se han planteado críticas que señalan que el trabajo de Hofstede conceptualiza de manera excesivamente simplificada la cultura al reducirla a cuatro o cinco dimensiones, que se limita a datos provenientes de una sola compañía multinacional, que presenta un modelo estático que no da cuenta de la modificación de la cultura en el tiempo y que asimila culturas nacionales con países, ignorando la variabilidad en el interior de ellos (McSweeney, 2002; Shenkar, 2001).

Las dimensiones propuestas por Hofstede, su operacionalización y potenciales limitaciones han merecido una especial atención (Taras, Kirkman, & Steel, 2010). Así, se ha señalado que la dimensión de individualismo-colectivismo, planteada como un continuo en el modelo original, podría ser dividida en dos dimensiones independientes (Markus & Kitayama, 1991). En el caso de los conceptos de distancia del poder, aversión a la incertidumbre y masculinidad, se ha encontrado que la operacionalización original se ha mantenido en uso a través del tiempo de forma consistente en la investigación. Aunque para el punto de la distancia del poder se demostró tempranamente que el constructo y su operacionalización resultaban dudosos en la medición de tal atributo de la cultura (Dorfman & Howell, 1988). También, como puntualiza Fang (2003), incluso con la inclusión de la quinta dimensión de dinamismo confuciano u orientación a largo plazo, posee bajos niveles de validación en la comunidad de investigadores en áreas de los estudios culturales, la gestión transcultural y de comunicación transcultural; esta dimensión presenta una operacionalización discutible tanto como constructo como en su forma de medición.

A pesar de lo anterior, en las décadas posteriores a su publicación, el modelo multidimensional de Hofstede ha sido preferido por los investigadores

como marco de análisis, debido a su claridad, parsimonia y la repercusión que ha obtenido fuera del ámbito académico (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006). Un papel importante ha tenido también la validación empírica de las cuatro dimensiones originales (Søndergaard, 1994).

De esta forma, el modelo de Hofstede se ha ido transformando en el marco dominante para establecer relaciones entre la cultura nacional y los valores laborales (Sivakumar & Nakata, 2001). En la actualidad, es el modelo de referencia para gran parte de la investigación transcultural (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Taras, Kirkman, & Steel, 2010; Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007), generando más de 1500 artículos académicos que utilizan este modelo (Bird & Metcalf, 2004) y, de acuerdo con estimaciones del sistema de indexación de Google, el texto original de Hofstede habría sido citado en 48 693 ocasiones (hasta Mayo del 2017).

Si bien el modelo inicialmente fue desarrollado para realizar comparaciones entre países, su amplia aceptación llevó a que fuera utilizado en muchas disciplinas, entre ellas el *marketing*, la contabilidad, la ética de negocios y la toma de decisiones (Sivakumar & Nakata, 2001). Dorfman y Howell (1988) extendieron el potencial del modelo, que consideraba la cultura como un atributo de la sociedad, al proponer escalas que permitieron medirla como un atributo individual, entendido como la fuerza de la creencia de un individuo en valores culturales clave. Su instrumento ha sido utilizado frecuentemente considerando las limitaciones psicométricas de las escalas originales, como por ejemplo que el índice de evitación de la incertidumbre se construyó con elementos que reflejan tres constructos diferentes (Daly, Owyar-Hosseiniand, & Alloughan, 2014; Fernandez et al., 1997; Rhee, Dedahanov, & Lee, 2014).

En el análisis del mundo del trabajo y la gestión de las organizaciones, el modelo de Hofstede ha sido empleado frecuentemente como un elemento dentro del marco explicativo, más que como una variable interviniente o explicativa testeada empíricamente en su relevancia dentro del

proceso de logro de los objetivos organizacionales (Taras, Kirkman, & Steel, 2010). Del mismo modo, la literatura asociada a este modelo lo considera mayoritariamente como un marco teórico, siendo poco frecuente el uso riguroso de las escalas y medidas desarrolladas por Hofstede. En ocasiones, las dimensiones son utilizadas como un marco conceptual fuera de su contexto original o son aplicadas de manera especulativa para mejorar la comprensión de datos que de otra manera no resultan fácilmente interpretables (Søndergaard, 1994).

Una de las objeciones centrales al modelo de Hofstede es desarrollada por Brendan McSweeney (2002), quien no solo pone en duda la formulación lógica y teórica del modelo, sino que además critica duramente sus aspectos centrales. A modo de resumen, sus planteamientos abordan tres elementos: (a) la definición de la cultura nacional, (b) la noción de uniformidad de la cultura y (c) las culturas nacionales no son representadas en los cuestionarios.

El primer punto corresponde al planteamiento respecto de la cultura, donde originalmente Hofstede consideraba la existencia de una cultura nacional, una organizacional y una cultura ocupacional, planteadas como niveles de análisis de los cuales el mismo análisis de Hofstede no puede dar cuenta (como el supuesto de uniformidad del trabajo y de las organizaciones). El segundo punto se refiere a la relación con la definición de la cultura uniforme en el plano nacional, representada por una tendencia central o promedio derivada del levantamiento de datos realizado en IBM, lo cual ocultó sistemáticamente las diferencias individuales y las dinámicas propias de la migración y la aculturación. Finalmente la tercera crítica apuntaba a la representatividad de los datos, que no solo hicieron comparables a los países, sino que generaron indicadores uniformes que no daban cuenta de lo que se supone que representaban: por ejemplo, se asume que todas las organizaciones son iguales, independiente de su rubro o configuración; se evidencia la falta de categorías o variables individuales que generan diferencias, las cuales no

son parte del análisis de Hofstede, lo cual implica uniformar las respuestas de forma arbitraria. Esta discusión ha sido continuada y profundizada a través del tiempo, situando como terreno de la misma el paradigma funcionalista de Hofstede y cómo las implicancias de esta concepción de la cultura pueden dar cuenta de los planteamientos de Hofstede (para mayor profundidad del debate: revisar Hofstede, 2002; Williamson, 2002).

En términos metodológicos, el estudio original desarrollado por Hofstede (1980) implicó el levantamiento de encuestas en 72 países con 88 000 empleados de IBM, de los cuales fueron seleccionados 40 países (con un volumen de respuesta mayor a 50%) para la sistematización de su teoría. Las mediciones se realizaron entre 1967 y 1969, y entre 1971 y 1973. La encuesta final contenía 20 preguntas, de las cuales tres correspondían a la distancia del poder, seis sobre el individualismo, ocho de masculinidad y tres de evitación de la incertidumbre. Como se señaló, Hofstede concibe la cultura como un atributo de la sociedad, por lo tanto, la unidad muestral son los países y la confiabilidad de las escalas se calcula tomando cada país como puntos de datos.

### **Cultural Organizacional y Valores Laborales en Chile**

En el caso de Chile se han desarrollado dos estudios, uno es el original de Hofstede (1980) y el segundo es el de Fernández et al. (1997). De acuerdo con el primero, Chile es un país que posee una alta orientación hacia los valores masculinos, una alta evitación de la incertidumbre, una alta distancia del poder y una orientación colectivista. La segunda investigación tuvo como objetivo examinar cambios en la posición relativa de nueve países utilizando las dimensiones originales de Hofstede. Para ello se aplicó una medición basada en las escalas de Dorfman & Howell (1988) en una muestra de estudiantes y de personas que trabajaban en ámbitos relacionados con la administración y los negocios.

Complementariamente, a partir de la década de los noventa, un conjunto de publicaciones de

diferentes disciplinas ha intentado determinar la llamada cultura organizacional chilena. Esta línea de investigación está compuesta por estudios que predominantemente aplican análisis históricos o usan metodologías cualitativas y plantean sus hallazgos desde la perspectiva de un observador del fenómeno. Coherente con lo que ha sucedido en otros países, suelen utilizar el modelo de Hofstede como un paradigma o marco conceptual, donde las dimensiones son empleadas para clasificar y explicar la influencia de la cultura en las relaciones laborales.

Estos trabajos han planteado que la cultura organizacional chilena puede ser descrita como fragmentada, ambigua, contradictoria y difícil de determinar (Abarca, Majluf, & Rodríguez, 1998; Pérez, 2008; Rodríguez, Bozzo, & Arnold, 1989). Del mismo modo, han propuesto que los valores laborales en Chile están relacionados con las características históricas y culturales del país, como la relación patrón-inquilino en la hacienda (Rodríguez, Ríos, De Solminihac, & Rosene, 2005), el compadrazgo y el legalismo (Gómez & Rodríguez, 2006). En especial, durante las últimas décadas del siglo XX se pudo apreciar cierto consenso en establecer que las relaciones tradicionales entre personas y organizaciones se hayan basado en el paternalismo, la existencia de una jerarquía respetada y el conformismo.

En relación con las dimensiones del modelo de Hofstede, no se aprecia en los autores previamente mencionados una línea única de interpretación. El mayor consenso ocurre en torno a la dimensión distancia con el poder, donde, coincidentemente con el alto puntaje obtenido por la muestra chilena en la medición original de Hofstede, los autores señalan la presencia de un fuerte sentido de jerarquía en el contexto organizacional chileno, en el que los subordinados asumen acríticamente las opiniones, mandatos e instrucciones de quienes tienen poder y se acepta ser controlado estrechamente y supervisado con vistas a la aceptación (Dávila & Elvira, 2005; Gómez & Rodríguez, 2006). Esto determinaría prácticas de administración como la

dificultad para delegar autoridad, descentralizar y entregar poder para la toma de decisiones, y sería una causa parcial de comportamientos laborales conformistas, obedientes y disciplinados (Pérez, 2008). Rodríguez y Gómez (2009) han señalado que uno de los elementos principales de una definición compartida de la dinámica del trabajo en Chile es que la lealtad, la dedicación, la observancia y el profesionalismo son cualidades deseadas en los trabajadores.

Una menor coincidencia se aprecia respecto a la dimensión del individualismo. Al igual que la mayoría de las sociedades latinoamericanas, Chile ha sido considerado como una cultura colectivista (Dávila & Elvira, 2005). Esto se manifiestaría en un alto compromiso con grupos como la familia o la familia extendida, donde la lealtad es el valor más importante y que incluso se sobrepone a otras normas y regulaciones sociales. En contraposición, varios autores han descrito la cultura laboral chilena como individualista, donde las relaciones entre pares suelen ser más bien competitivas y conflictivas. En esta dirección, Abarca, Majluf y Rodríguez (1998) señalaron que el estilo de administración chileno favorece la conducta individualista sobre formas gregarias de incentivos, reconocimiento y participación. El individualismo sería la norma, mientras que el trabajo en equipo sería la excepción.

Esta aparente contradicción podría ser explicada por los cambios sociales que vivió el país en la última parte del siglo veinte, dentro de los cuales se encuentra la pérdida y recuperación de la democracia con las repercusiones consecuentes en el plano de la organización social. Darío Rodríguez (1991), en un trabajo que se ha convertido en uno de los más importantes sobre cultura organizacional chilena, planteó una transición del modelo tradicional hacia un esquema donde la relación laboral es más impersonal y basada en la eficiencia y el mérito. Parte de este cambio sería la retirada del trato paternalista de protección a cambio de lealtad y el aumento del individualismo en las relaciones con la empresa.

Hasta el momento, esta línea de estudios cualitativos no ha sido correspondida con las investigaciones cuantitativas realizadas utilizando el modelo de Hofstede, con lo que se han mantenido dos miradas paralelas, pero potencialmente complementarias para construir una perspectiva integral de la cultura chilena y su impacto en el mundo del trabajo.

En relación con lo anterior, la evolución de la cultura laboral puede ser vista en torno a dos puntos de vista: por una parte, la convergencia producto de la globalización y el fortalecimiento de los intercambios económicos con otros países; por otra parte, los cambios estructurales del desarrollo humano dentro de la sociedad. La primera dimensión se relacionaría con que, luego de la Guerra Fría, la tasa de intercambio económico entre países aumentó considerablemente y con ello se incrementó la transmisión de valores y elementos organizadores del mundo del trabajo, con base en la importación de modelos de gestión de calidad, de recursos humanos y expectativas de crecimiento. Así mismo, los informes de desarrollo humano en Chile muestran que en la última década del siglo XX este país había mantenido una alta tasa de crecimiento, había reducido la inflación y la cesantía a niveles históricos y sus ingresos per cápita se habían duplicado, con lo que se disminuyó la pobreza e incrementó la preocupación del Estado por grupos vulnerables (PNUD, 1998). Esto último habría puesto el foco en que al aumentar las posibilidades de las personas, estas habrían buscado nuevas formas de satisfacer de forma individual las necesidades derivadas de sus propias subjetividades, expresando con optimismo sobre el futuro la representación de este estado en bienes materiales (PNUD, 2004).

Como reflejo de ambos procesos, esto es, del éxito económico producto de la apertura comercial y de los efectos crecientes de la globalización, la cultura nacional se vió influenciada, lo que transformó la matriz de los valores en el mundo del trabajo. Esto se expresaría en la presión ejercida por el aumento en las tasas de

escolarización, el acceso a la educación superior y el aumento de la libertad (económica y política) en las dinámicas de comportamiento organizacional y en el desarrollo de carrera. De esta manera, la transformación paulatina de las condiciones de vida del país fue cambiando las percepciones de las personas respecto de lo posible, lo demandable para el Estado y para los privados y especificó sus requerimientos de acuerdo con una organización más individualista y con menor distancia del poder (PNUD, 2017).

Siguiendo la misma tónica, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha acompañado la idea materialista del individualismo en la cultura chilena, con la disminución de la sociabilidad dentro de la misma población, afectado directamente a la densidad y cantidad de capital social presente en la sociedad chilena (PNUD, 2000). Del mismo modo, la desconfianza en las instituciones se ha visto acompañada por la creciente desigualdad socioeconómica del país y la segregación en todo nivel (PNUD, 2002), lo que repercute directamente en cómo se solucionan los conflictos sociales y cuáles son los mecanismos de ajuste en las propias relaciones interpersonales en un contexto laboral.

Este artículo busca identificar el estado de la cultura nacional en el 2015, buscando confirmar los supuestos cambios que hubiera experimentado la cultura nacional en las últimas dos décadas, como los patrones hallados por Beugelsdijk, Maseland y Van Hoorn (2015) o en la misma línea de lo descrito por Rodríguez (1991). Estos supuestos cambios serían consistentes con un aumento del individualismo y una disminución de la distancia del poder, sin embargo, dichos estudios no se pronuncian respecto del aumento de la prevalencia de valores del polo femenino de la escala como reportara Fernandez et al. (1997) y la estabilidad de la tolerancia a la incertidumbre dentro de la población.

Se plantea como hipótesis que los cambios sociales, como lo fue el regreso a la democracia, la masificación de la educación superior, la migración a una economía de servicios y la disminución de

la pobreza, han movido la matriz de los valores en el mundo del trabajo. Estos cambios en los valores laborales pueden seguir la dirección de la globalización, como una noción de convergencia, o tomar una configuración propia.

Para establecer la existencia de un cambio en los valores dominantes en la cultura laboral chilena, se planteó una estrategia con tres elementos: (a) una revisión conceptual de las dos mediciones anteriores más relevantes; (b) el análisis de la posibilidad de homologar las comparaciones entre los estudios cuantitativos realizados en Chile, considerando la metodología de levantamiento de datos y las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas; y (c) el análisis de los datos obtenidos en el estudio desde una perspectiva individual y comparada con las mediciones anteriores. Esta investigación es parte de un esfuerzo mayor para poder caracterizar la evolución de la cultura laboral chilena y los valores laborales predominantes en la población. En términos prácticos se buscó actualizar el diagnóstico realizado sobre la cultura del país, 25 años después del último esfuerzo de medición con este modelo teórico.

## Metodología

### Muestra y Procedimientos

Las investigaciones posteriores a la última aplicación del modelo de Hofstede en Chile han mostrado que existe una gran variación de los valores culturales dentro de un país (Au, 1999), por lo que, a diferencia de las mediciones anteriores, se decidió utilizar una muestra representativa de la población.

Para el cálculo del tamaño muestral se emplearon dos parámetros: en primer lugar, el tamaño mínimo detectable para una prueba de medias y, segundo, la corrección por población finita conocida. El primer parámetro fue fijado en 0.1 puntos (de cambio en el promedio) y el segundo se estableció en la representación de la

población económicamente activa (8 523 187 de personas mayores de 15 años y que se encuentran trabajando o en condiciones para ello). Los datos reportados por Fernández et al. (1997) fueron la base del tamaño mínimo detectable, arrojando que, para un poder de 0.8 y un margen de error de 0.05, se requerían muestras entre 1 151 y 2 351, dependiendo de la dimensión que se buscara comprobar.

Para la selección muestral se consideraron personas en edad de trabajar, que tuvieran competencias digitales y acceso a Internet, mayores de 18 años y menores de 65 años, a través de un muestreo aleatorio simple, que fueron contactadas de forma electrónica y del mismo modo respondieron la encuesta, realizándola un 42.7% desde el celular, un 49.7% desde el computador y un 7.5% desde una tableta.

Para realizar el levantamiento de datos, los encuestadores contactaron a personas que aceptaran participar en el estudio, a quienes se les envió al correo electrónico una encuesta que debía ser respondida dentro de un plazo de dos semanas. Transcurrida una semana, si aún no había respuesta, se enviaba un correo recordatorio para lograr una buena tasa de respuesta. Con todo, la tasa de no respuesta alcanzó el 13.4%.

El correo con la encuesta autoaplicada explicaba el proyecto de investigación, el alcance y uso de los datos, y solicitaba la aceptación de los términos del consentimiento informado, que fue una condición para incluir las respuestas dentro del análisis y reporte de resultados.

La muestra final se compuso de 2826 personas (52.8% mujeres y 47.2% hombres). En cuanto al nivel educacional, solo el 2% de la muestra poseía educación primaria completa o menor, el 19.7% correspondía a educación secundaria, un 69.6% de personas con educación universitaria y un 8.8% de personas con algún posgrado. En cuanto a la edad de los encuestados, en promedio poseían 30.64 años, con una desviación estándar de 11.59.

### **Instrumento**

Para identificar el estado actual de la cultura nacional utilizando el modelo de Hofstede, se analizaron las dos mediciones de los valores laborales en Chile que se han reportado en el circuito académico y han seguido dicho modelo. Estas corresponden a la investigación original de Hofstede, que estudió la sucursal de IBM en Chile en 1967 (Hofstede, 1980), y una realizada entre 1989 y 1990 (Fernandez et al., 1997)<sup>1</sup>. El estudio original consideró solamente los datos obtenidos a partir de una muestra de trabajadores de IBM, siendo menos de 200 personas el volumen de casos considerados para el cálculo de los indicadores de las dimensiones culturales del modelo. La segunda investigación fue realizada con base en una muestra de estudiantes de negocios y profesionales del área ascendiente a 305 casos. Si bien se menciona que los autores realizaron un intento por identificar subculturas relevantes en cada país e incluirlas en la muestra, no se reporta información específica sobre los segmentos considerados en Chile, por ejemplo, la proporción de la muestra que tenía experiencia laboral o pertenecía la población económicamente activa.

Las diferencias entre ambas mediciones no se limitan a la muestra, ya que la investigación de Fernández et al. (1997) no usó las mismas escalas propuestas por Hofstede, sino que prefirió el instrumento de Dorfman y Howell (1988), en consideración de las limitaciones psicométricas del primero. Esta elección implica no solo un conjunto de elementos diferentes para cada dimensión, sino que modifica la definición operacional de esta. Como se señaló, el modelo multidimensional de Hofstede consideraba la cultura como un atributo de la sociedad, mientras que Dorfman & Howell propusieron medirla como un

atributo individual, entendido como la fuerza de la creencia de un individuo en valores culturales clave. Mientras el cuestionario desarrollado por Hofstede preguntaba sobre percepciones de los sujetos en relación con los valores y costumbres dentro de la cultura, la versión de Dorfman y Howell planteaba sus preguntas en torno a los valores individuales, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque individual no solo cambia la noción de la cultura construida por el estudio original de Hofstede, sino que entrega resultados que no son comparables directamente entre ambas mediciones<sup>2</sup>.

En relación con la mecánica de cálculo de las escalas, en la investigación original Hofstede diseñó fórmulas que empleaban la suma ponderada de los promedios, a la cual se le añadía una constante (diferente para cada dimensión). Por su parte, el procedimiento de cálculo para las dimensiones utilizado por Fernández y sus colaboradores consideró la suma de los puntajes de las dimensiones, a las cuales se les calculó un promedio poblacional que fue reportado.

Para intentar resolver estas inconsistencias, Fernandez et al. (1997) optaron por estandarizar los puntajes de los países comparados entre ambas mediciones. Sin embargo, la falta de equivalencia de los instrumentos, las diferencias en el perfil de la muestra que los respondió y la insuficiente información psicométrica sobre ellos, en especial considerando la diferencia entre los objetos de medición de ambas escalas, debilitan notablemente la comparación de ambas mediciones. A juicio de Hofstede (2001), los instrumentos no son equivalentes y las comparaciones de ambas mediciones resultan infundadas.

Ante la necesidad de optar por una de las dos escalas se escogió aquella desarrollada por Dorfman y Howell (1988), debido a que la original

<sup>1</sup> Existe una medición posterior desarrollada por la empresa que dirige Gert Hofstede, la cual es reportada en su página web, pero no son puestos a disposición los datos ni tamaños muestrales. Este último análisis tampoco ha sido publicado en algún libro o revista académica, por lo cual no es posible juzgar su validez y adecuación a los estándares de la investigación científica.

<sup>2</sup> Adicionalmente cabe señalar que Fernández et al. (1997) no utilizaron las escalas originales de Dorfman y Howell (1988), sino una selección de elementos. No se reportó la confiabilidad de las escalas modificadas, ni el análisis psicométrico de su funcionamiento.

de Hofstede (1980) presentaba una serie de debilidades psicométricas en la consistencia de algunas de sus escalas y en el cálculo de los índices por dimensión (Wu, 2006). Dada la dificultad de comparar los resultados obtenidos con la medición original de Hofstede, por las diferencias entre ambos instrumentos, solo se realizó una comparación con los datos conseguidos por Fernández y sus colegas. Se realizaron análisis psicométricos adicionales para verificar propiedades no reportadas en dicha publicación.

El instrumento constó de las escalas antes mencionadas de Dorfman y Howell, junto con otras mediciones, como el cuestionario de Evaluación de Valores hacia el Trabajo EVAT 30 (Arciniega & González, 2000; Arciniega, Soares, Vitor, Ciulli, & Giannini 2009), el cuestionario correspondiente a la escala comprensiva de trabajo significativo (CMWS en inglés; Lips-Wiersma & Wright, 2012), NEO PI R para factores de personalidad y las escalas de materialismo y posmaterialismo de Inglehart. Todas estas mediciones tenían como propósito responder diferentes preguntas de investigación asociadas a la evolución de la cultura laboral del país. Sin embargo, este trabajo solo incluye la evaluación de las escalas de cultura laboral y sus resultados como forma de medir su evolución.

Las escalas de Dorfman y Howell (1988) originalmente asignaban seis reactivos a la dimensión de individualismo (que incluía reactivos como “El bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales” o “El éxito del grupo es más importante que el éxito individual”), nueve a la masculinidad (representada por afirmaciones como “Las reuniones son llevadas a cabo de forma más efectiva si las dirige un hombre” o “Es preferible tener a un hombre en una posición de alto nivel que a una mujer”), seis a la distancia del poder (incluyendo afirmaciones como “Los empleados no deberían estar en desacuerdo con las decisiones de la administración” o “Las jefaturas deberían tomar decisiones sin consultar a sus subordinados”) y cinco a la evitación de la incertidumbre (por ejemplo, “Las jefaturas

esperan que los trabajadores se apeguen a las instrucciones y procedimientos” y “Las órdenes y reglamentos son importantes porque informan a los trabajadores respecto de lo que la empresa espera de ellos”). En términos de medición, se estructuraban como escalas de tipo Likert, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 5 era totalmente de acuerdo; en el caso del individualismo, los puntajes se interpretaban de forma inversa, donde mientras menor era el puntaje, mayor sería la inclinación hacia el individualismo. Tras hacer averiguaciones adicionales respecto a la metodología utilizada en el estudio de Fernández et al., debido a la ausencia de información mínima que pudiera facilitar la réplica de sus resultados, se constató que en dicho estudio se empleó una selección de reactivos y no las escalas completas, por lo que se optó por usar los mismos reactivos para el análisis comparativo.

Las diferencias entre ambos estudios, no solo en lo referente a los instrumentos sino también a la definición operativa de las dimensiones culturales, implican que los resultados serían validos en la representación de una faceta de la cultura nacional, como lo sería la cultura laboral.

## Resultados

De acuerdo con el estudio de Hofstede (1980), Chile es un país que posee una alta orientación hacia los valores masculinos, una alta evitación de la incertidumbre, una alta distancia del poder y una orientación colectivista. Al empalmar los resultados originales con los de Fernández et al., se obtiene que existen variaciones significativas en las cuatro dimensiones reportadas. Los valores t fueron calculados aplicando una prueba de hipótesis para muestras dependientes, usando los datos presentados en la investigación publicada en 1997, considerando la estandarización realizada por el autor a una distribución normal con media 0 y varianza 1. A continuación se presentan los resultados de la evolución de la cultura laboral según los estudios aquí considerados:

**Tabla 1**  
*Evolución de la cultura según Fernández et al. (1997)*

Dimensión	1980	1997	Valor <i>t</i>	Sig.
Individualismo/ colectivismo	-.93	.51	25.14	.01
Distancia del poder	.2	-.01	-3.66	.01
Evitación de la incertidumbre	.65	.48	-2.96	.01
Masculinidad	-1.29	.37	28.99	.01

La medición reveló un aumento del predominio de valores colectivistas, una disminución de la distancia del poder, una disminución de la evitación de la incertidumbre y un aumento en la aceptación de valores de cuidado y preocupación por los otros dentro de la cultura chilena.

Si se considera la falta de información psicométrica del instrumento de Fernández et al. (1997), para este estudio se obtuvieron indicadores de confiabilidad de Cronbach de todas las escalas, que son presentados en la Tabla 2. Todos son superiores a .75, mostrando un alto nivel de consistencia interna de las escalas<sup>3</sup>.

Adicionalmente se realizó el análisis de la estructura factorial, siendo cada dimensión consistente con una configuración unifactorial (utilizando factorización de ejes principales y rotación Varimax). Además se comprobó su estructura a través de un análisis factorial confirmatorio, que arrojó un ajuste regular al considerar a los factores como ortogonales entre sí ( $\chi^2=3326.032$ ;  $gl=152$ ;  $CFI=.873$ ;  $TLI=.857$ ;  $RMSEA=.088$ ) y una mejora significativa al considerar a los factores como no ortogonales ( $\chi^2=1000.632$ ;  $gl=146$ ;  $CFI=.965$ ;  $TLI=.956$ ;  $RMSEA=.047$ ).

Al aplicar la comparación entre los indicadores obtenidos por Fernández et al. (1997) con los respectivos del presente estudio, se encuentra que existen variaciones significativas, registrándose un aumento en la dimensión individualismo ( $t=-60.04$ ,  $p<.001$ ), una disminución en la distancia del poder ( $t=-12.44$ ,  $p<.001$ ), aumento en la evitación de la incertidumbre ( $t=65.7$ ,  $p<.001$ ) y un aumento de los valores asociados a lo femenino ( $t=-12.68$ ,  $p<.001$ ).

**Tabla 2**  
*Funcionamiento de Escalas como promedio y como Indicador*

Dimensión	Promedio Indicador	sd Indicador	Promedio Escala	sd Promedio	Confiabilidad
Individualismo/ Colectivismo	8.49	3.23	3.88	0.81	.778
Distancia del poder	11.55	4.91	2.31	0.98	.845
Evitación de la incertidumbre	19.87	4.12	3.97	0.82	.861
Masculinidad	10.78	5.49	2.16	1.10	.902

**Tabla 3**  
*Evolución 1997-2016*

Dimensión	1997	2016	Valor <i>t</i>	Sig.	gl
Individualismo/comunalismo	12.17	8.49	-60.04	.001	2784
Distancia del poder	12.71	11.55	-12.44	.001	2758
Evitación de la incertidumbre	14.73	19.87	65.70	.001	2765
Masculinidad	12.10	10.78	-12.68	.001	2768

<sup>3</sup> En el anexo se presentan los resultados descriptivos de los reactivos utilizados en el estudio y tomados de Fernández et al. (1997).

## Discusión

Para tener una visión comprensiva de las modificaciones en los valores culturales del país, el objetivo inicial de la investigación fue comparar los análisis previos con el actual levantamiento de datos. Ya se mencionaron las diferencias de los instrumentos en cuanto a la definición operacional del concepto y las escalas utilizadas que hacen imposible comparar los resultados de la medición original de Hofstede (1980) con los datos obtenidos por Fernández et al. (1997). Para esta segunda investigación también fueron indicadas algunas debilidades en la información sobre propiedades psicométricas del instrumento usado, que fueron abordadas en la presente investigación para mejorar la calidad de la medición.

Dadas la dificultades de un cotejo entre estos estudios, se optó por realizar la comparación de resultados a la luz de la estandarización de los puntajes propuesta por Fernández et al. (1997). Esto arrojó un perfil de la cultura laboral chilena como una sociedad colectivista, en proceso de horizontalización de las relaciones sociales, con niveles decrecientes de evitación de la incertidumbre y cada vez más equitativa en términos de género.

En lo que respecta a la evolución entre 1989 y 2016, antes de realizar la comparación es necesario referirse a la calidad de la muestra. Para realizar su análisis, Fernández y sus colaboradores recurrieron a una muestra que incluía tanto estudiantes como personas que trabajaban en ámbitos relacionados con la administración y negocios, sin especificar su composición final. El instrumento elegido fue una selección de las escalas de Dorfman y Howell (1988) que busca detectar la fuerza de la creencia en valores culturales y sus reactivos están directamente relacionados con la experiencia de trabajo. Al no especificar la composición de la muestra en cuanto a su participación en el mundo laboral, no es claro que pueda representar a la población en los términos propios del modelo.

Al revisar la representatividad de la muestra en términos técnicos, empleando los parámetros de un margen de error de un 5%, un intervalo de

confianza de 95%, una varianza máxima de 50%, para un muestreo aleatorio simple, sería de 400 personas para representar a la población económicamente activa del año 1990 que contaba a 4 823 853 personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 1991). Este cálculo da cuenta de que la muestra de Fernández et al. no podría ser considerada como representativa de la población económicamente activa de Chile en el momento en que se levantaron los datos, dado que su reporte solo consideraba a 305 participantes<sup>3</sup>. Esta situación es similar a la encontrada por Hofstede, pues el tamaño muestral de su investigación no alcanza al valor con los mismos parámetros anteriores de 385 casos para representar a la población chilena de 1967, que ascendía a más de 9 030 000 de personas.

Aun cuando esta dificultad respecto a la representatividad fue abordada al utilizar una muestra definida en función de la población económicamente activa, la comparación temporal podría verse sesgada por la calidad de la muestra usada por Fernández et al. Sin embargo, los resultados obtenidos en el presente estudio son coherentes con el análisis de cohorte realizado por Beugelsdijk et al. (2015), quienes reportan un aumento en la escala de individualismo, una disminución en la distancia con el poder y un aumento en la evitación de la incertidumbre. Si bien no emplean un instrumento equivalente, los resultados no son exclusivos del país, por lo que resultan transversales en su muestra de 84 países, lo que, a juicio de dichos autores, es parte de una tendencia global que indicaría sociedades más individualistas, más indulgentes, menos contenidas y menos jerárquicas.

Al hacer el empalme histórico de los índices del análisis desarrollado en 1989-1990 con el actual se observa una tendencia al cambio en la matriz cultural del país. Esta se manifiesta, en primer lugar, por un aumento en los índices de individualismo, lo que alejaría a Chile del colectivismo con que

<sup>3</sup> Si bien la investigación fue publicada en 1997, el proceso de levantamiento de los datos se desarrolló entre 1989 y 1990.

tradicionalmente fue asociado por pertenecer a Latinoamérica. Un movimiento en esta dirección indica un debilitamiento de los lazos entre los individuos y un fortalecimiento de la creencia de que los sujetos deben cuidar de sí mismos y de su familia inmediata, estableciendo objetivos en relación con sus necesidades personales antes que con las del colectivo. Coherentemente, esto debiera manifestarse en un interés por aumentar los derechos y libertades individuales como motor de dinámicas sociales.

Este cambio en la sociedad chilena es coherente con lo que algunos autores de la llamada cultura organizacional comenzaron a señalar a fines de la década de los ochenta, en cuanto a una tendencia hacia el predominio de vínculos de trabajo personalistas, relaciones entre pares más competitivas, en conjunto un debilitamiento de las formas gregarias de incentivos, reconocimiento y participación (Abarca, Majluf, & Rodríguez, 1998; Rodríguez, 1991; Rodríguez et al., 1989).

Los resultados del estudio mostraron también una variación en el índice de distancia del poder, lo que indicaría menor tolerancia a la distribución inequitativa del poder, prestigio y riqueza. En consecuencia, se aspiraría a que la posibilidad de influir no esté concentrada en las manos de pocos, que no existan comportamientos autoritarios y las comunicaciones sean más horizontales. Esta tendencia podría verse potenciada por el aumento de las tasas de escolarización y de ingreso a la educación superior, que hace más flexibles las distancias en términos de estatus relativo o como la posibilidad de acceder a mayores ingresos. Otro factor relevante en esta evolución podría ser el cambio en la organización de los mercados, como la globalización y la adopción creciente de tecnologías más avanzadas, lo que deriva en organizaciones con menos niveles jerárquicos, siendo calificadas como más horizontales. Un cambio de este tipo en los valores de la fuerza laboral podría desafiar las relaciones laborales tradicionales en Chile, basadas en la baja participación y autonomía para definir los aspectos del trabajo, y donde predominan

comportamientos conformistas, obedientes y disciplinados (Pérez, 2008; Rodríguez & Gómez, 2009). Lo anterior eventualmente podría generar presiones para modificar las prácticas de gestión de personas, aunque dados los objetivos del estudio una afirmación en esta línea excede el alcance de las conclusiones. Sin embargo Luna y Barahona (2010) encontraron en una muestra de 127 empresas un predominio de sistemas tradicionales de gestión de recursos humanos. Estos sistemas establecen una relación más bien utilitaria con los trabajadores, con un horizonte temporal de corto plazo y se caracterizan, entre otros rasgos, por bajos niveles de delegación, autonomía y empoderamiento. Coincidientemente, Rodríguez (2010) reporta, en una muestra de 2000 trabajadores, la percepción predominante de bajos niveles de posibilidad de participación en el trabajo y de falta de libertad de expresión. Estos resultados son coherentes con la conjetura de que la modificación en los valores laborales de la fuerza de trabajo aún no se ha visto reflejada en un cambio de las prácticas de gestión en el interior de las organizaciones.

En lo referente a la evitación de la incertidumbre, la fuerza de trabajo se estaría moviendo en una dirección donde se consolidan valores asociados a conservar las estructuras, mantenerse dentro de lo conocido y privilegiar una definición clara de las acciones y procedimientos. En este sentido, se espera que la práctica de las relaciones laborales y el orden interno de la organización sean formalistas, respetando el protocolo, las normas y regulaciones que cada caso exija. Darío Rodríguez (1991) indicó la existencia de responsabilidades difusas como una de las características del estilo latinoamericano-chileno de gestionar personas a principios de la década de los noventa. Casi veinte años después, Luna y Barahona (2010) reportaron un uso relativamente alto de sistemas formales de análisis y descripción de cargos, lo que sería concordante con esa descripción.

Por su parte, el cambio en el indicador de masculinidad señala una menor diferenciación entre los papeles tradicionalmente asociados al hombre

y a la mujer, así como una mayor consideración de aquellos valores asociados a lo femenino. Esto se traduce en una mayor aceptación de que las funciones sociales de los géneros se superpongan en el mundo laboral y una mayor consideración de la búsqueda de calidad de vida en el trabajo por encima de la competencia y el éxito material. Esto podría favorecer otra serie de fenómenos, como el aumento de conciencia de protección del medio ambiente y el cuestionamiento de las prácticas discriminatorias contra las mujeres en el trabajo.

La diferenciación de las funciones laborales no es un tema presente en la tradición investigativa de la llamada cultura organizacional chilena y, por lo tanto, no es posible comparar la situación actual con la visión de los autores que trataron de describir dicha cultura a fines de los ochenta y principios de los noventa. Sin embargo, un indicio coincidente con los cambios en los valores de la fuerza de trabajo es el aumento de la participación femenina en el empleo, que pasó del 35% en el año 2000 al 45% catorce años después (OECD, 2015). Este aumento del empleo femenino bien puede ser visto como reflejo del cambio cultural y, a la vez, como un catalizador suyo.

Por último, si se mantuviera el escepticismo respecto de la calidad y comparabilidad de las mediciones de Hofstede (1980) y Fernández et al. (1997) o de su capacidad de representar adecuadamente la cultura nacional o la cultura laboral, este estudio, debido a su diseño, poseería una virtud adicional: poder describir la cultura laboral actual. Si se utiliza esta investigación como criterio de descripción de los valores laborales, representados por la distribución de frecuencias y puntajes en el continuo en las dimensiones, se podría afirmar que la cultura laboral chilena sería hoy individualista, con una tendencia a la baja distancia del poder, una alta aversión a la incertidumbre y una leve tendencia a aumentar la relevancia de los valores de cuidado y modestia.

Finalmente, es necesario realizar una nota respecto a las limitaciones de este estudio. Gran parte del problema metodológico de la evaluación

de la cultura y la representatividad fue discutido en cuanto a los tamaños muestrales y los alcances encontrados en los estudios de Hofstede y Fernández et al. Aunque si bien los resultados de Fernández et al. (1997) no buscan ser representativos de las culturas evaluadas, se asume, en su comparación con los resultados del estudio de Hofstede, que realizan una generalización respecto de las culturas nacionales/laborales. Este estudio en particular utilizó como base de su diseño muestral los cálculos del tamaño mínimo detectable para evaluar las variaciones en las dimensiones de la cultura. Sin embargo, los requerimientos de uso de competencias digitales podrían generar sesgos en la muestra, mostrando una mayor representación de población con mayores niveles educacionales que el promedio de la población chilena. Por lo tanto, podría concluir, respecto de la representación de la cultura laboral chilena con dicha precaución, que en términos numéricos se cumpliría con dicho cometido, pero no se podrían incluir otros criterios de diseño muestral (como la representación de subgrupos de la población).

## Referencias

- Abarca, N., Majluf, N., & Rodríguez, D. (1998). Identifying management in Chile. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 18-37. doi: 10.1080/00208825.1998.11656732
- Arciniega, L. & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281-296. doi: 10.1174/021347400760259712
- Arciniega, L. M., González, L., Soares, V., Ciulli, S., & Giannini, M. (2009). Cross-cultural validation of the Work Values Scale EVAT: Using multi-group confirmatory factor analysis and confirmatory multidimensional scaling. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 767-772. doi: 10.1017/S1138741600002134
- Au, K. Y. (1999). Intra-cultural variation: Evidence and implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 799-812. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490840

- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2015). Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A cohort analysis. *Global Strategy Journal*, 5(3), 223–240. doi: 10.1002/gsj.1098
- Bird, A. & Metcalf, L. (2004). Integrating twelve dimensions of negotiating behavior and Hofstede's work-related values: A six-country comparison. En H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing cultures: Dimensions of culture in a comparative perspective* (pp. 251-269). Boston, MA: Brill.
- Daly, P. S., Owyar-Hosseiniand, M., & Alloughan, M. E. (2014). Antecedents of citizenship behavior in Arab employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 239-260. doi: 10.1177/1470595814522772
- Dávila, A. & Elvira, M. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. *Universia Business Review*, 5, 28-45.
- Dorfman, P. & Howell, J. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368. doi: 10.1177/1470595803003003006
- Fernandez, D., Carlson, D., Stepina, L., & Nicholson, J. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology*, 137, 43-54. doi: 10.1080/00224549709595412
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559
- Gómez, C. & Rodríguez, J. (2006). Four keys to Chilean culture: Authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 3, 43-65.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences international differences in work-related values*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Hofstede, G. (1983). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres, Inglaterra: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Nueva York, NY: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. doi: 10.1177/00187267025511004
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asian Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. doi: 10.1080/13602381003637609
- Instituto Nacional de Estadísticas. (1991). *Compendio estadístico 1990*. Santiago, Chile: INE.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of "Culture's Consequences": A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400202
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490394
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685. doi: 10.1177/1059601112461578
- Luna, J. F. & Barahona, A. (2010). *Gestión estratégica de personas en Chile: estudio exploratorio sobre prácticas de recursos humanos*. Seminario para optar al grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración, Santiago.
- Luthar, H. & Luthar, V. (2007). A theoretical framework explaining cross-cultural sexual harassment: Integrating Hofstede and Schwartz. *Journal of Labor Research*, 28(1), 169-188.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253. doi: 10.1037/0033-295X.98.2.224.

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. doi: 10.1177/0018726702551004
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the world values*. Sofía, Bulgaria: Klasika i Stil.
- OECD. (2015). *OECD Employment outlook 2015*. París, Francia: OECD Publishing.
- Pérez, G. (2008). Gestión de recursos humanos en el contexto social y cultural chileno. *Asian Journal of Latin American Studies*, 21(1), 65-95.
- PNUD. (1998). *Informe de desarrollo humano en Chile. Las paradojas de la modernización*. Santiago, Chile: PNUD.
- PNUD. (2000). *Informe de desarrollo humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*. Santiago, Chile: PNUD.
- PNUD. (2002). *Informe de desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: Un desafío cultural*. Santiago, Chile: PNUD.
- PNUD. (2004). *Informe de desarrollo humano en Chile. El poder: ¿para qué y para quién?* Santiago, Chile: PNUD.
- PNUD. (2017). *Chile en 20 años: un recorrido a través de los Informes de desarrollo humano*. Santiago, Chile: PNUD.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720. doi: 10.2224/sbp.2014.42.5.705
- Rodríguez, D. (1991). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D., Bozzo, C., & Arnold, M. (1989). Cultura organizacional e innovación: el caso de Goodyear-Chile. En A. Dávila, & N. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas* (pp. 71-115). México, México: Siglo XXI.
- Rodríguez, D., Ríos, R., De Solminihac, E., & Rosene, F. (2005). Human resource management in Chile. In M. Elvira, & A. Dávila (Eds.), *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders* (pp. 149-164). Londres, Inglaterra: Routledge.
- Rodríguez, J. K. (2010). Employment relations in Chile: Evidence of HRM practices. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 424-446. doi: 10.7202/044890ar
- Rodríguez, J. & Gómez, C. (2009). HRM in Chile: The impact of organizational culture. *Employee Relations*, 31(3), 276-294. doi: 10.1108/01425450910946479
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-536. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490982
- Sivakumar, K. & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555-574. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490984
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456. doi: 10.1177/017084069401500307
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478. doi: 10.1177/0149206307300818
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1373-1395. doi: 10.1177/00187267025511006
- Wu, M. Y. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15, 33-42.

## Apéndice

**Tabla 1**

*Resultados descriptivos de los reactivos utilizados en la presente investigación y tomados de Fernández et al. (1997)*

Dimensión	Reactivos	Promedio	Desviación Estándar
Individualismo/colectivismo	Ítem 1	1.93	1.07
	Ítem 2	2.24	1.03
	Ítem 3	1.93	1.04
	Ítem 4	2.39	1.05
Distancia del poder	Ítem 1	2.14	1.27
	Ítem 2	2.53	1.26
	Ítem 3	2.19	1.26
	Ítem 4	2.37	1.23
	Ítem 5	2.34	1.23
Evitación de la incertidumbre	Ítem 1	4.04	1.08
	Ítem 2	3.89	1.03
	Ítem 3	3.99	1.01
	Ítem 4	3.85	1.00
	Ítem 5	4.11	1.02
Masculinidad	Ítem 1	2.15	1.30
	Ítem 2	1.97	1.29
	Ítem 3	2.40	1.31
	Ítem 4	2.28	1.29
	Ítem 5	1.98	1.29