

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE COLOMBIA, DE ACUERDO CON EL MODELO DE LAS SEIS
DIMENSIONES DE GEERT HOFSTEDE**

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE AUTONOMOUS
UNIVERSITY OF COLOMBIA, ACCORDING TO THE SIX DIMENSIONAL MODEL
OF GEERT HOFSTEDE**

Marisol Martínez de la Peña¹
Oscar René Martínez Mesa²

Resumen

La investigación tiene como objetivo central, determinar la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia, institución de carácter privado con 49 años de existencia en Bogotá, Colombia, a partir del Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede. A partir del estudio teórico de los postulados de Hofstede, sobre cultura organizacional, se establece que la universidad enfrenta problemas básicos referidos a la autoridad, el individualismo, los conflictos, la agresión y la apreciación de la organización referida al grado control. A partir de este estudio de tipo descriptivo-explicativo y exploratorio, se diseña un cuestionario tipo Likert. Una vez aplicados los estadísticos, de acuerdo con el Modelo de las Seis Dimensiones, se establece la percepción de estudiantes y docentes de las cuatro facultades y sus catorce programas de pregrado, con respecto a la orientación establecida por el autor: orientación al proceso versus orientación a los resultados, orientación hacia los empleados (las personas) versus orientación al trabajo, orientación parroquial versus orientación profesional, orientación hacia sistemas sistema abierto versus orientación hacia un sistema cerrado, orientación hacia la ausencia de control versus orientación hacia el alto grado de control. Su estudio en la multinacional IBM permitió adaptar su modelo a las culturas nacionales y corporativas y aplicarlo a la realidad de la Universidad Autónoma de Colombia, como Institución de Educación Superior. La cultura organizacional se constituye en un instrumento para influir y facilitar el clima organizacional que conlleva una adaptación y una dinámica de la institución universitaria en el marco de la economía del conocimiento. La investigación sugiere que la cultura organizacional de la universidad influye en el desarrollo de la organización y la gestión académica que imparte.

Palabras Clave: Clima organizacional, cultura organizacional, dimensiones, modelo y organizaciones.

Abstract

The main objective of the research is to determine the organizational culture of the Autonomous University of Colombia, a private institution with 49 years of existence in Bogotá, Colombia, based on Hofstede's Six Dimensions Model. From the theoretical study of Hofstede's postulates, on organizational culture, it is established that the university faces basic problems related to authority,

Recepción: 25 de agosto / Evaluación: 29 de septiembre / Aprobado: 10 octubre de 2021

¹ Doctora en Administración. Docente de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4064-6370> Email: mmartinezd@unicolmayor.edu.co

² Doctor en Administración. Docente de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9253-0177> Email: oscardmartinezmesa@unicolmayor.edu.co

individualism, conflicts, aggression and the appreciation of the organization referred to the degree of control. From this descriptive-explanatory and exploratory study, a Likert-type questionnaire was designed. Once the statistics are applied, according to the Six Dimensions Model, the perception of students and teachers of the four faculties and their fourteen undergraduate programs is established, with respect to the orientation established by the author: orientation to the process versus orientation to results, employee (people) orientation versus job orientation, parish orientation versus professional orientation, open system orientation versus closed system orientation, lack of control orientation versus high degree of control orientation. His study at the multinational IBM allowed him to adapt his model to national and corporate cultures and apply it to the reality of the Autonomous University of Colombia, as an Institution of Higher Education. The organizational culture becomes an instrument to influence and facilitate the organizational climate that entails an adaptation and dynamics of the university institution within the framework of the knowledge economy. The research suggests that the organizational culture of the university influences the development of the organization and the academic management that it teaches.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, dimensions, model and organizations.

Introducción

En los últimos treinta años, se ha ido conformando y adquiriendo importancia la cultura en el estudio de las organizaciones. El concepto de cultura, proveniente de la antropología social, tiene una amplia tradición en el campo de las ciencias sociales y se ha utilizado por la sociología por su aplicabilidad a muy diferentes realidades. Desde las propuestas de Edgar Schein a mitad de los años ochenta, el estudio de la cultura de las organizaciones ha ido centrándose en la comprensión racional del funcionamiento de las organizaciones.

Gerard Hendrik Hofstede define la cultura organizacional como la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una organización de otra (Hofstede, 2003). En 1979, desarrolla el Modelo de las Cinco Dimensiones, el cual propone patrones culturales de cada grupo a través de los cuales identifica problemas frecuentes en los siguientes contextos: distancia al poder, individualismo, colectivismo, masculinidad – feminidad, evasión de la incertidumbre y la orientación a largo plazo. Hofstede, proporciona datos y puntuaciones concretas por cada cultura en las cinco dimensiones que ayuda a comprender la diversidad cultural (Piqueras, 2016). Sin embargo, estas dimensiones corresponden a las culturas nacionales y no a las culturas corporativas (Hofstede, 1999). Un estudio efectuado en 1985, lo lleva a formular las dimensiones propias de la cultura organizacional, que servirán de base a la presente investigación y enunciadas a continuación:

- Orientación al proceso versus orientación a los resultados
- Orientación hacia los empleados versus orientación al trabajo
- Parroquial versus profesional
- Sistema abierto versus sistema cerrado
- Sin control versus alto grado de control
- Normativa versus pragmática (Hofstede, 1999, p. 82).

En 1971, cincuenta y nueve profesores universitarios tuvieron la iniciativa de fundar esta institución para ofrecerle a los sectores de la población con menos recursos económicos, la oportunidad de acceder a una formación de alto nivel académico (Dejanon, 2007, p.9).

Desde ese entonces, la universidad creció como un centro “académico democrático, independiente, participativo y pluralista, comprometido con el desarrollo de la persona humana y con la realización de los valores esenciales del ordenamiento jurídico colombiano mediante el cultivo del conocimiento racional, con miras a la formación integral, la investigación y la participación de la comunidad universitaria en la vida socioeconómica, cultural y política de la nación” (Reglamentación Académica No. 17, 2001 p.7).

La Universidad Autónoma de Colombia, se amplió a programas de pregrado, postgrado y de proyección a la comunidad y extendió su infraestructura física y tecnológica. La institución se comprometió con asumir la responsabilidad de contribuir a una formación científica y humanística, vital para la consolidación de una ciudadanía más productiva del desarrollo de nuestro país. Entre 1930 y 1940, las universidades e instituciones colombianas tenían un carácter confesional e ideológico partidario y hasta comienzos de la década de los 70 (fecha en la que se funda la Universidad Autónoma de Colombia), proliferaron las universidades laicas manteniéndose una resistencia social liderada por la Iglesia Católica y por los sectores conservadores de las élites políticas (Fundación Universidad Autónoma de Colombia (FUAC), 2007).

El crecimiento de la población en Colombia, la participación femenina, el crecimiento de la clase media, el derecho al voto por parte de la población femenina, los procesos de urbanización, el fortalecimiento de los procesos sociales, el reconocimiento del derecho de la mujer a la educación superior, cambiaron la filosofía de las universidades privadas en Colombia, en la década del setenta. En 1973, las universidades privadas superaban a las universidades públicas en 6.4 veces en población estudiantil y en siete veces los egresados y planta docentes. Las universidades crecían y ganaban un lugar en la vida nacional. En las instituciones públicas ofrecieron nuevos programas como arquitectura, ingenierías, derecho, sociales, educación, salud y economía), mientras que las universidades privadas, entre ellas la universidad Autónoma de Colombia, ofrecieron programas en ciencias humanas. Ciencias económicas y administrativas y contables.

La investigación sugiere que la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia influye en el desarrollo de la organización y gestión de la formación que ofrece. Por otra parte, es determinante establecer los comportamientos entre los miembros de una Institución de Educación Superior (Anderson, 1996).

Cuando nace la Universidad Autónoma de Colombia, los movimientos estudiantiles lograron conquistar la autonomía de las universidades, fortalecer el sistema de cogobierno y rechazar la injerencia externa. De esta manera, sus fundadores crearon un proyecto de universidad privada con diversas ideologías y enmarcadas dentro de la economía de mercado y centralmente planificadas.

El Consejo Académico de la Universidad Autónoma de Colombia definió “sus principios y valores presentes en el desempeño de las tareas y funciones de todos sus integrantes” (Lineamientos Curriculares de Pregrado, 2001).

En dichos lineamientos se estableció en el desarrollo de sus programas y actividades:

- La construcción y consolidación de la democracia, la paz, la equidad social y el ejercicio libre y responsable de los derechos ciudadanos.
- El respeto por el pluralismo ideológico y la diversidad cultural.
- La libertad de cátedra e investigación, la discusión racional y el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo.
- La difusión de los conocimientos científico-tecnológicos para aplicarlos al desarrollo del entorno local y la competitividad internacional.
- La integridad de la formación académica representada en la articulación de los valores éticos y estéticos con los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos.

- La participación de la comunidad académica: directivos, profesores, y estudiantes, en todos los procesos de desarrollo de la institución.

Esto hace necesario, que la universidad se vea en la necesidad de estudiar, analizar e identificar a través de un estudio sistemático, la tipificación de su cultura organizacional para hacer frente a los retos dentro de la nueva lógica de los mercados mundiales.

Fundamentación teórica

Cultura

Existe un gran acervo de teorías, modelos y conceptos en torno a la cultura. Desde el análisis antropológico, el concepto se ha reducido al punto vista cultural. Las innumerables definiciones han sido producto de los procesos de transformación de las sociedades.

400 años A.C., ya se puede notar la preocupación por la cultura, en los *Relatos de Heródoto*. Pero, es en el siglo XVIII, cuando Alemania muestra gran interés por reflexionar en torno a la cultura y superar su división política. A finales del siglo XIX se acuñó una de las definiciones más clásicas de la cultura al asociarse civilización en sentido etnográfico, es en ese todo complejo, que incluye el conocimiento, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier hábito, capacidades adquiridos, por el hombre en cuanto miembro de una sociedad (Taylor, 1871).

El ilustrado Rousseau, en trabajos como el Emilio, utilizó el concepto de cultura como educación del individuo. Igualmente, Fichte, en los discursos a la nación alemana, utilizaría el término a comienzos del siglo XIX, relacionando la formación individual y su pertenencia con la comunidad alemana (Zubiría, 2014).

Kroeber (1952) publicó una lista de 164 definiciones de cultura, destacando su uso en las bellas artes, la sociedad, humanidades y en el desarrollo de los saberes y creencias, propios de un grupo social.

En la segunda mitad del siglo XX, se atribuyó el concepto de cultura a las organizaciones y apareció la palabra “cultura organizacional” en la lengua inglesa como sinónimo de “clima organizacional”. En 1970 en Estados Unidos, Deal y Kennedy, popularizaron el concepto de “cultura corporativa”. Serían Peters y Wattermans, quienes en su libro *En busca de la excelencia* definirían la cultura organizacional como un proceso que permite entender mejor el comportamiento de las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma (Peters y Wattermans, 1982).

Por otra parte, Hofstede considera que la cultura es el “software de la mente” (Hofstede, año, p.116). Al respecto Hofstede (1999) precisa:

Cada persona lleva dentro de sí patrones de pensamiento, sentimiento y potencial de conducta que fueron aprendidos a lo largo de la vida. La mayoría de estos patrones han sido adquiridos en la temprana infancia, dado que a dicha edad las personas son más susceptibles de aprender y asimilar. Tan pronto como un cierto patrón de pensamiento, sentimiento o comportamiento se ha establecido en la mente de una persona, ella debe desaprender ese patrón para poder aprender algo diferente, y desaprender es más difícil que aprender por primera vez. Usando la analogía de los programas de computación en esta obra se llamará a dichos patrones de pensamiento, de sentimiento y de comportamiento como “programa mental” como dice el subtítulo; “software mental” (p. 117).

Hasta aquí se puede apreciar que el concepto de cultura está condicionado por normas culturales, multiculturales, interculturales y transculturales, las cuales tiene como centro el proceso

de aprendizaje a la familia, la escuela y el grupo social de referencia (Hernández, 2000). Veamos ahora algunas de las definiciones:

Tabla 1 Definiciones de cultura.

Autores	Definiciones
Boas (1938)	La cultura puede ser definida como la totalidad de las relaciones y de las actividades intelectuales y físicas que caracterizan el comportamiento de los individuos que componen un grupo social, considerados de manera colectiva y singular en relación con su ambiente natural y otros grupos, con los miembros del mismo grupo y también de todos los individuos respecto a sí mismos.
Geertz, Schneider (1982)	La cultura es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.
Levi-Strauss (1980)	La cultura y las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Si la diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.
Malinowski (1972)	La cultura comprende los artefactos, los comportamientos aprendidos, las ideas, las costumbres, los valores que se transmiten socialmente. No se puede comprender realmente la organización social sino como parte de la cultura, todas las direcciones específicas de investigación que tienen como objeto las actividades, los logros, las ideas y las creencias humanas se pueden encontrar y fecundar recíprocamente en un estudio de composición de la cultura.
Tylor (1870)	Propuso como definición: "La cultura o civilidad entendida en su más amplio sentido etnográfico es aquel conjunto que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho. Las costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por parte del hombre como miembro de una sociedad.
Wallace (1963)	La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crea el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.
Kroeber (1953)	En breve la cultura es súper orgánica y súper individual porque, aunque llevada y producida por parte de individuos orgánicos que pertenecen a ella, es también adquirida y la es por el aprendizaje. Lo que se aprende es la cultura existente. El contenido de ésta se transmite de un individuo a otro y no es un patrimonio innato.

Fuente: Recopilación por Martínez (2017, p. 17-18).

Harris (1990) llama la atención sobre la necesidad de visualizar la cultura desde los componentes y la estructura y efectúa una clasificación, la cual podemos resumir:

Tabla 2 Componentes y estructura de la cultura.

Superestructura	Creatividad ideología y valores	Ideología y valores religiosos. Valores éticos y morales. Valores estéticos. Actividades lúdicas, artísticas, creativas, expresivas, etc.
	Aspectos intelectuales y mentales	Organización psicológica cognitiva y afectiva. Organización y sistema educativo formal y no formal. Etc.

Estructura	Economías políticas	Relaciones externas. Sistema de distribución y acceso al poder. Poder territorial, militar, judicial, etc.
	Economías domésticas	Sistema familiar, parentesco, clan papel de la mujer, etc. Relaciones intergeneracionales. Sistemas de consumo, ahorro, distribución, reparto, etc.
Infraestructura	Modo de reproducción	Regulación del crecimiento demográfico. Técnicas y ritos de crianza y educación intrafamiliar.
	Modo de producción	Requisitos mínimos de subsistencia: artesanía, herramientas, vivienda, alimentación, cocina, vestuario, salud, recolección, agricultura, caza, pesca, etc.

Fuente: Recopilación por Martínez (2017).

Definiciones y características de la cultura organizacional

Desde comienzos del siglo XX, los teóricos sociales han estudiado el concepto de la acción colectiva y sus problemas y han analizado las formas de organización de su actividad humana. De igual manera, este emprendimiento colectivo de una sociedad ha permitido a las organizaciones comportarse como un sistema para tratar problemas comunes.

Pero ¿qué se entiende por cultura organizacional? Los más destacados tratadistas: Tylor, Schein, William Ouchi, Peters y Watterman, Deal y Kennedy, Douglas North, Schein, Hofstede, Gordon, Krieger, Trompenaars, Turner, entre otros, coinciden en insertar en sus definiciones la conformación de la estructura, valores, comportamientos, creencias, patrones, significados, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio y éxito de las sociedades en cada período de tiempo. Veamos los aportes y definiciones más significativos, sobre la cultura de las organizaciones, las cuales podrían insertarse dentro del concepto de cultura expuesto:

Tabla 3 Definiciones de la cultura organizacional.

Autores	Definiciones
Aktouf (1990)	La cultura organizacional aparece como una realidad homogénea y diferenciada además la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas económicas, sociales y simbólicas.
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Cheung, Wong y Lam (2012)	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Dahler.Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Denisson (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.
Geertz (1990)	Sistema de significados que genera una identidad compartida entre los actores.
Han (2012)	Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas.

(Hofstede (1981))	La cultura organizacional es una concepción holística en cuanto se refiere a un todo que es más la suma de sus partes, es históricamente determinada en cuanto refleja la historia de la organización, es socialmente construida por cuanto es creada y preservada por el grupo de personas que forman la organización.
(Hofstede (1991))	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Kroeber y Kluuckhohn (1983)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Ouchi (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Los rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Robbins (2009)	Suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera en que actúan los unos con otros y con el entorno de la organización.
Rondeau y Wagar (1998)	Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.
Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas con los miembros de una determinada unidad social, los cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Taylor (1871)	La cultura es ese todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.
Schein (1988)	Patrón de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Fuente: Cantillo (2002), Hernández (2009) y Zapata (2002). Adaptación propia.

En términos generales, en las diferentes definiciones, los valores son resaltados como columna vertebral de la cultura de una organización. Entre más se compartan transmitan aprendan, más sólida es su cultura. Por medio de esta revisión bibliográfica, se puede identificar las definiciones y aproximaciones más significativas sobre cultura organizacional.

Dimensiones culturales de Hofstede

Geert Hofstede es uno de los autores más reconocidos en el campo de la cultura nacional y estudios interculturales. Actualmente, es el teórico holandés más citado en el campo de la cultura organizacional en el *US Social Science Citation Index*, lo que ha permitido, que su teoría sea de obligatoria citación en disertaciones doctorales sobre cultura organizacional.

Durante la década de los 70 del siglo XX, Geert Hofstede (1980) identificó y cuantificó cuatro dimensiones de la cultura nacional, las cuales pueden ser medidas con otras culturas: Distancia de Poder (*Power Distance Index*, PDI), Aversión a la Incertidumbre (*Undertainty Avoidance Index*,

UAI), Individualismo (*Individualism Index*, IDV) y Masculinidad (*Masculinity Index*, MAS). Siendo director de reclutamiento de IBM, Hofstede analizó las diferencias regionales, nacionales y multiculturales entre cada de sus subsidiarias y recopiló información de 116.000 individuos, de 70 distintos.

En concreto, Hofstede (2001 [1980]) hablará del índice de individualismo, así como del índice de distancia de poder. Por su parte Hampden-Turner y Trompenaars (1993) trabajarán sobre las dimensiones de individualismo / colectivismo, logro / adscripción y universalismo / particularismo, al igual que Leaptrott (1996), que distinguirá entre culturas pluralistas, tribales y colectivistas. Por otra parte, Edward Stewart y Milton Bennet, autores del libro *American Cultural Patterns: Cross-Cultural Perspective*, describieron una serie de orientaciones a partir de las cuales poder entender una cultura particular y encaminarse hacia una actividad, las relaciones sociales, el mundo y hacia uno mismo.

Dos décadas después, cuantificaron estas cuatro dimensiones usando una escala distinta a la utilizada por Hofstede, en nueve países, siete de los cuáles (Alemania, Chile, Japón, México, USA, Venezuela y Yugoslavia) coinciden con los países analizados por Hofstede (Fariás, 2007).

Posteriormente, a finales de los noventa, agregó una quinta dimensión propuesta por Bond et al. (1987), incorporándola en Hofstede y Bond (1988) con el nombre de Orientación de largo plazo (*Long-Term Orientation*, LTO) (Farias, 2007). La Orientación al largo plazo hace referencia al fomento de las virtudes orientadas a la recompensa futura, en particular, la perseverancia, el ahorro, la inversión en relaciones personales a largo plazo (guanxi), frente al éxito inmediato, la presión hacia el gasto y el desarrollo de lealtades personales en función de las circunstancias y el momento (Hofstede y Minkov, 2010).

Como lo precisa López (2012), una primera extensión del modelo inicial tuvo lugar en 1988, siendo desarrollado conjuntamente por los profesores Hofstede y Bond. Así, el cuestionario inicialmente diseñado por Hofstede para la realización de sus primeros estudios fue modificado al objeto de corregir el «sesgo occidental» del mismo. Este modelo adaptado - conocido en la literatura como *Chínesa Value Survey* - permitió a los autores identificar una quinta dimensión, la denominada *Orientación al largo o al corto plazo* (también conocida como la dimensión confuciana). No obstante, una de las mayores limitaciones de este estudio radicaba en que tal dimensión aparecía medida únicamente para un conjunto limitado de 23 países (López, 2012, p.113).

Minkov (2010) realizó un trabajo basado en información recogida en la World Values Survey (WVS) e integró investigaciones efectuadas por Hofstede y sus colaboradores. Podemos destacar la doble contribución de su obra al redefinir la quinta dimensión de cultura identificada en los primeros modelos, así como la ampliación del número de países para los que se cuenta con una nueva medida de la misma y, por otra parte, la identificación de una nueva dimensión cultural: la indulgencia / Restricción.

El modelo de Hofstede propuso originalmente las dimensiones culturales que se encuentran tipificadas en el sistema de valores de una cultura organizacional. A partir de las dimensiones de dicho modelo: distancia de poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, el individualismo frente a colectivismo y el largo plazo frente a la orientación a corto plazo, Farias (2007) resume las cinco dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede (2001):

Distancia de poder (PDI). La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones (Hofstede, 2001, p.7).

Aversión a la Incertidumbre (UAI). La aversión a la incertidumbre es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten inconfortables en situaciones no estructuradas (Hofstede, 1980,2001). Las situaciones no estructuradas son nuevas, desconocidas, sorprendidas e inusuales. El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable (Hofstede, 2001, p.7)

Individualismo (IDV). La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo. (Hofstede, 1994). Esto es, el grado en que una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con la normas grupales y actividades colectivas, cohesión social e intensa socialización (Hofstede, 1994, p.9).

Masculinidad (MAS). La Hofstede (1994) define esta dimensión como el grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el sol femenino.

Orientación de largo plazo (LTO). El índice LTO se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede, 2001, p.12).

En la década del 80, Hofstede (1980) identificó y cuantificó cuatro dimensiones de la cultura nacional y propuso viables económicas, demográficas y geográficas que podrían afectar dichas dimensiones. Sin embargo, estas “dimensiones correspondieron a las culturas nacionales y no a las culturas corporativas” (Hofstede, 1999).

Posteriormente, Hofstede (1999) incorpora la orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo, enunciada originalmente por *Michael Harrison Bond*. El alcance de la investigación de Hofstede permite confirmar que en (IBM), había problemas comunes, diferenciados en cada país, por sus soluciones y evidenciando que cada cultura podría ser medido en relación con otras culturas.

Como base teórica de esta investigación, se ha utilizado lo desarrollado por Geert Hofstede en su concepto de Software Mental, aplicando para ello, los constructos que Hofstede (1991, 1994, 1999) denomina dimensiones y que implican una orientación de una cultura hacia uno u otro extremo sobre un “continuum” que se extiende entre dos polos o extremos (Brítez, 2014, p.36).

Un estudio efectuado por la Universidad de Limburgo, Holanda en 1985, lleva a Hofstede a formular las dimensiones propias de la cultura organizacional, que servirán de base a la presente investigación y enunciadas a continuación:

- Orientación al proceso versus orientación a los resultados.
- Orientación hacia los empleados versus orientación al trabajo.
- Parroquial versus profesional.
- Sistema abierto versus sistema cerrado.
- Sin control versus alto grado de control.
- Normativa versus pragmática.

Estas dimensiones son el resultado de un estudio con IRIC (“Institute for Research on Intercultural Cooperation”) realizado por Hofstede (1999). Las mismas, “están basadas en valores y prácticas que muestran para cada dimensión orientaciones diferentes” (Chamorro, Almazán, Ortiz, 2014).

A continuación, me permito resumir las seis dimensiones de Hofstede (1999), que servirán de análisis y reflexión de la presente investigación.

Tabla 5 Las seis dimensiones de Hofstede.

Dimensiones	Contrapone	Características
1	Orientación al proceso versus orientación a los resultados	<p>En las culturas orientadas a los procesos, las personas de la organización prefieren verse a sí mismas como evitando el asumir riesgos y haciendo esfuerzos limitados en su trabajo diario, en el que cada día debiera ser similar al anterior</p> <p>En las culturas orientadas a los resultados, las personas se sienten más confortables y confiadas en tareas de cierto riesgo y ponen al máximo su esfuerzo. Cada día lleva a nuevos desafíos. (Hofstede, H., 1999, p.188).</p>
2	Orientación hacia los empleados versus orientación al trabajo	<p>En las culturas orientadas a las personas se siente que los problemas de los empleados son tomados en consideración.</p> <p>En las culturas orientadas al trabajo hay una presión para completar la tarea. Se percibe que la organización se interesa solamente en el trabajo que realiza el empleado y no en el mismo personal ni en su bienestar. (Hofstede, H., 1999, p.188).</p>
3	Parroquial versus profesional	<p>Los miembros de las culturas parroquiales se sienten identificados con la organización, sienten que las normas de esta cubren tanto su comportamiento doméstico como el del trabajo.</p> <p>Los miembros de una organización de cultura parroquial no se preocupan mucho por el futuro y a menudo asumen que la organización debiera hacerlo por ellos. (Hofstede, H., 1999, p.189).</p>
4	Sistema abierto versus sistema cerrado	<p>En los sistemas abiertos los miembros de la cultura consideran a la organización y a sus miembros como abiertos a la incorporación de nuevos miembros, abiertos a los otros, a los demás, a los de afuera.</p> <p>En los sistemas cerrados, las mismas personas son cerradas y tienden a manejarse con sigilo. En algunas organizaciones cerradas, algunos empleados pueden sentirse todavía extraños luego de décadas. (Hofstede, H., 1999, p.190).</p>
5	Sin control versus alto grado de control	<p>En las culturas de bajo control, las personas no sienten preocupación por los costos de producción, las horas de inicio y cierre de las reuniones no son muy precisa, sino apenas, aproximadas.</p> <p>En las culturas de elevado grado de control, describe a sus organizaciones como conscientes de los costos, reuniones comienzan y terminan puntualmente. Se</p>

		respeto el tiempo de las personas y existe un severo código de conducta no escrito, que puede llegar a incluir hasta la forma de vestir. (Hofstede, H., 1999, p.190)
6	Normativa versus pragmática	En las culturas normativas perciben su tarea hacia el mundo externo como la implementación de reglas inviolables. Estas organizaciones cumplen las normas y las reglas. En las culturas pragmáticas, hay un mayor énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes, resultados concretos son más importantes que los procedimientos correctos y en materia de ética en los negocios, la actitud es más pragmática que dogmática. (Hofstede, H., 1999, p.190).

Fuente: Adaptada de Hofstede (1999).

Identidad de la Universidad

La Universidad Autónoma de Colombia se creó en un contexto caracterizado por la discusión, confrontación y cambio de la estructura del sistema educativo colombiano. Fue el momento en el que la comunidad universitaria reclamaba una mayor participación de las instituciones en el gobierno: reflexión, revisión, diseño de políticas; transformación y visión de futuro de la Educación Superior, para enfrentar las demandas de cobertura, autonomía, democracia y libertad de cátedra. Proyecto Educativo institucional de la Universidad Autónoma de Colombia. (Universidad Autónoma de Colombia, 2006, p.18)

En el año de 1971, un grupo de docentes, procedentes de la Universidad pública y privada, se propuso crear la Fundación Educacional Autónoma de Colombia, -FEAC-La primera Asamblea Constitutiva de Claustros se realizó el 24 de septiembre. En ella, se definieron los primeros Estatutos y se nombraron las autoridades Administrativas y Académicas.

Cinco meses después, se recibieron las primeras matrículas. El 4 de febrero de 1972 se le otorgó, mediante la Resolución 246 del Ministerio de Justicia, la Personería Jurídica, publicada en el Diario Oficial No. 5604 del 16 de septiembre de 1975. Durante los años siguientes, la Fundación cumplió con los requisitos exigidos por el ICFES para la aprobación de sus programas: Derecho, Economía, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas.

Según Universidad Autónoma de Colombia (2006):

En el año de 1981, después de un trabajo intenso, las directivas de la Fundación solicitaron el reconocimiento de la Institución como Universidad. Como primera acción, la Asamblea Constitutiva de Claustros se creó para aprobar una reforma de estatutos. Se cambió el nombre anterior por el de Fundación Universitaria Autónoma de Colombia, se ajustaron los objetivos de la Institución a las disposiciones contenidas en el Decreto Ley 80 de 1980 y se aprobaron reformas en su estructura Académica y Administrativa, que incluyeron el desarrollo de la Investigación y la elaboración de estrategias y métodos de autoevaluación para el mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de sus programas (Universidad Autónoma de Colombia, 2006, p. 22).

Paralelamente a la búsqueda del reconocimiento como Universidad, la Institución asumió la tarea de consolidar la calidad académica de los programas existentes. Propuso la apertura de otros,

para responder a las nuevas demandas sociales, y garantizar un crecimiento sostenido, aumentando razonablemente sus matrículas, sin olvidar su función social.

Con la aprobación institucional como Universidad, comenzó un período de nuevas exigencias y desafíos: la Reforma Curricular y la Acreditación de sus programas que deben estar acordes con los cambios impuestos por la globalización, la internacionalización del conocimiento, la importancia de la educación virtual y el imperativo de rendir cuentas a la sociedad sobre la calidad, pertinencia e impacto de sus programas académicos, de investigación y extensión, y sobre la equidad en sus propósitos de inclusión de todos los sectores sociales para que, al educarse, puedan disfrutar de una mejor calidad de vida representada en oportunidades laborales y convivencia pacífica en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad.

En la actualidad se desarrollan los procesos anteriormente mencionados. Entre los cuales podemos destacar: Aprobación de los lineamientos curriculares de pregrado, con la reformulación de la Misión y Visión de la Universidad: Reglamentación Académica No. 17 de julio 5 de 2001 que establece los lineamientos curriculares, Acuerdo No. 404 de abril 15 de 2002 por el cual se reglamenta la categorización y dedicación docente, Acuerdo No. 407 de mayo 27 del 2002 por el cual se reglamenta el fomento, evaluación, seguimiento y control de los procesos de investigación. Está en proceso de discusión la reforma de los estatutos y de la estructura administrativo-académica de la Institución. Se preparan además los documentos para someter las carreras al registro calificado y a la acreditación voluntaria. (Universidad Autónoma de Colombia, 2016).

Metodología

Esta investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, con un estudio descriptivo-explicativo. Su importancia radica en que es una herramienta para la realización de investigaciones cuantitativas específicas, que permite deducir problemas críticos de la realidad práctica y extender la base del conocimiento a aspectos como el de la educación (Merriam, 1998). Se pretende explorar la percepción de las personas que conforman la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia. Por otra parte, se describe la orientación de su cultura organizacional utilizando el Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede y finalmente se explicará la orientación de la cultura organizacional y las implicaciones en los procesos de acreditación de la institución educativa.

Según Méndez (2001): Los estudios de caso descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico (p.113). El estudio de caso es un tipo de investigación que nos ayuda a comprender y explicar el significado de un fenómeno social. Además, al ser una estrategia de investigación seria y válida en las ciencias sociales, nos proporciona elementos para direccionar problemas en los cuales se busca mejorar la práctica (Yin, 1994).

El “caso” es comprendido como un sistema integrado y en funcionamiento, por lo que requiere un análisis que logre interpretar y reconstruir ese sistema. Los estudios de caso permiten elaborar generalizaciones y generar interpretaciones elaboradas a través de un proceso progresivo de definición de temas relevantes, recolección de datos, interpretación, validación y redacción del caso. Se pretende describir la orientación de la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia, utilizando el Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede. Para ello se emplea el cuestionario de preguntas cerradas (Escala Likert) y abiertas, pretendiendo identificar variables y las relaciones existentes entre ellas.

Dicho cuestionario se basó en la Investigación de la Dra. Liz Ovelar, quien validó el cuestionario por tres expertos de la Universidad Nacional del Este en el 2013, en un estudio reciente sobre cultura organizacional en dicha universidad.

Se utiliza el estudio de caso como un instrumento que hace posible contrastar las proposiciones (hipótesis) y exponer las relaciones causales complejas difícilmente explicables, por ejemplo, mediante encuestas. A través de la utilización del *método cuantitativo* del estudio de caso *exploratorio, descriptivo-explicativo* se busca la comprensión de la cultura organizacional como elemento de contribución al desarrollo de la universidad y de sus cuatro facultades (14 programas) a partir del Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede, el cual formula las dimensiones propias de las culturas organizacionales:

Orientación al proceso versus orientación a los resultados, orientación hacia los empleados (las personas) versus orientación al trabajo, parroquial versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, sin control versus alto grado de control y normativa versus pragmática. (Hofstede, 1999, p. 188).

Se presenta un resumen de cada una de las dimensiones formuladas por Hofstede, el cual puso a prueba los enunciados teóricos de Inkeles y Levinson, en la que dichos autores concluían que una sociedad enfrenta cuatro problemas básicos referidos a:

Relación con la autoridad y la concepción de sí mismo, relación con el individuo y la sociedad, concepto individual de lo masculino y lo femenino, la manera de abordar los conflictos, la agresión y los sentimientos (incertidumbre).

Algunas dimensiones, que Hofstede ha señalado, pueden estar profundamente arraigadas en una cultura mientras que están ausentes en otras. También son notables las diferentes maneras en que se comportan las culturas, especialmente en el lugar de trabajo. Un empleado de oficina estadounidense, por ejemplo, puede tener una actitud más individualista al completar sus tareas que un empleado de oficina de Asia o de América Latina, que se basa más en el trabajo en equipo para conseguir su trabajo terminado. (Hofstede, 1983).

Teniendo en cuenta que el análisis de las seis dimensiones expuestas por Hofstede es la base de la investigación, se puede sintetizar cada una de ellas:

En la dimensión “orientación al proceso versus orientación a los resultados”, es importante destacar que, dependiendo de la naturaleza de la organización, se determinará la orientación hacia los resultados o procesos.

En la segunda dimensión, la preocupación por el trabajo o por las personas, determinará su grado de responsabilidad. En una institución, las decisiones importantes, generalmente, son tomadas por grupos sociales.

La tercera dimensión refleja que en una organización parroquial hay mínima preocupación por el futuro y mayor preocupación por el bienestar individual.

La cuarta dimensión diferencia a los empleados que se oponen a sistemas abiertos y en los que la incorporación de nuevos miembros tarda mucho tiempo para acomodarse a la cultura de la organización.

La quinta dimensión, refleja la preocupación por el tiempo, los costos y los códigos de conducta. Aquí se contraponen el elevado y bajo grado de control en una organización.

Finalmente, la sexta dimensión, se orienta hacia el cumplimiento de las normas y principios versus la orientación hacia el pragmatismo (Hofstede, 1999).

Se efectuó un estudio de caso con el cual se podrá efectuar comparaciones basadas en el Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede.

El estudio de caso facilita esta labor a través de la lógica del diseño incorporando, las aproximaciones específicas para la recolección y el análisis de datos. Se seleccionan los contenidos del objeto de estudio en relación con otras características técnicas como: la elaboración de las preguntas, la recolección de datos, estrategias de análisis de datos, interpretación, validación y la redacción final del caso. En el estudio de caso es decisivo el tipo de preguntas en la investigación, el alcance del control que se tiene sobre el comportamiento de los eventos, y el objetivo orienta la dirección de la investigación y los temas relevantes. Se establece una relación con el objeto de estudio y con la literatura relacionada con la investigación, como guía para la definición del caso y de las variables objeto de estudio (Yin 1994).

Este tipo de investigación lleva implícito el diseño que conecta los datos del trabajo de campo con las preguntas iniciales de la investigación, y con las conclusiones. El diseño del estudio es un *plan de guía* para el proceso de recolección, y para el análisis e interpretación de la información obtenida. Se constituye en una secuencia lógica que conecta los datos obtenidos, las preguntas iniciales de la investigación, y las conclusiones. Es necesario que los datos converjan y que los resultados beneficien la priorización de las proposiciones teóricas como guía para la recolección de datos y para el análisis respectivo.

En la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, el cuestionario tipo escala Likert. En esta escala la puntuación de estudiantes, profesores y administrativos se obtendrá por la suma de respuestas graduadas a los aspectos que la conforman (Likert, 1938). Se aplicó esta *técnica cuantitativa* (cuestionario abierto), teniendo en cuenta que es necesario conocer las opiniones y actitudes implícitas y conscientes de los entrevistados. Su utilizará el cuestionario, el cual permite medir y efectuar comparaciones.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación. En la preparación del estudio de caso es importante contar con un *protocolo*, como instrumento que contiene un resumen de la propuesta inicial (objetivos, promotores del caso, fundamentos teóricos y resultados), el procedimiento a seguir, las proposiciones del estudio de caso y la guía de instrucciones del estudio. Se constituye en una guía en el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información y de los datos obtenidos, para posteriormente inferir las relaciones causales de la investigación.

En resumen, se tratan varios problemas como son: las preguntas del estudio, las variables objeto de estudio y los datos que consideramos relevantes para el caso y la forma de análisis de los resultados (Mackenna, Nevo, Stufflebeam y Thomas, 1998).

Dado que el protocolo es la descripción de un procedimiento a seguir para asegurar la confiabilidad, validez y la objetividad del estudio, se sigue un plan de trabajo para llevar a cabo el proceso de recolección de las evidencias y organización de la información. A partir de las evidencias obtenidas de diferentes fuentes, se procede a realizar el análisis y la interpretación respectiva. Se revisa y evalúa la información para darle validez estructural al diseño del estudio.

Posteriormente, se procede a preparar el reporte. Luego, se define quiénes van a validar el reporte preliminar, y se identifican minuciosamente a los participantes que han suministrado la información y los datos relevantes del estudio. Se desarrolla la estructura del reporte, como una forma de determinar el procedimiento a seguir y que nos facilite la labor de validación de la construcción del caso. Se presentan finalmente, las conclusiones respectivas relacionadas con las proposiciones planteadas, las cuales han sido contrastadas con el trabajo de campo, y con los planteamientos teóricos y conceptuales que explican el objeto de estudio. Esto significa exponer los hallazgos entorno a la cultura organizacional a la luz de las teorías que soportan y dan validez

científica al tema, y de los aportes de los actores participantes en la construcción del diagnóstico; para finalmente, realizar las propuestas de mejora y las conclusiones respectivas que reflejen la comprobación de los supuestos de la tesis.

Análisis del coeficiente Cronbach en la prueba piloto

Inicialmente se estableció un cuestionario con 48 preguntas y los siguientes son los resultados del alfa:

Coefficiente de Cronbach al iniciar la validación del cuestionario

Alfa de Cronbach	Número de estudiantes
0,660	48 estudiantes
Cuando el alfa alcanzó 0,660, se logra dimensionar que al eliminar cinco (5) preguntas, al alfa crece.	

Al eliminar las 5 preguntas que poco aportarían al alfa de Cronbach, los resultados crecen y el coeficiente de fiabilidad se incrementa, lo que permite concluir que, con un cuestionario de 43 preguntas, el alfa de ubicaría en 0,82:

Coefficiente de Cronbach al iniciar la validación del cuestionario

Alfa de Cronbach	Número de estudiantes
0,82	43 estudiantes
Cuando el alfa alcanzó 0,660, se logra dimensionar que al eliminar las cinco (5) las preguntas, al alfa crece con los 43 estudiantes.	

Una vez se valida el instrumento con las 48 preguntas iniciales (ítems) y reducidas finalmente a 43 preguntas, se puede establecer con los tres expertos, que existe una gran fiabilidad del cuestionario, teniendo en cuenta que el coeficiente de Cronbach alcanza un alfa de 0,82.

Coefficiente de correlación

Paso seguido se establece un coeficiente de correlación para cada una de las variables en cada ítem y se establece el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones del modelo de Hofstede.

Análisis de resultados de la cultura institucional

Resultados de la cultura organizacional de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Colombia de acuerdo con cada una de las dimensiones de Hofstede

Dando alcance al objetivo de investigación, a continuación, se presentan los resultados referidos de la cultura organizacional de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Colombia

en el marco del Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede. Aquí se establece según las ocho preguntas, cuál es la orientación de los estudiantes en cada una de las seis dimensiones del Modelo de Hofstede a partir de las preguntas en cada dimensión.

Se busca establecer qué es lo que más predomina. Los resultados están divididos de la siguiente forma:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = Acuerdo y

5 = Totalmente de acuerdo.

Los resultados presentan la misma orientación en cada ítem, si su media es mayor a 3.

Dimensión resultados – procesos

Tabla 1: Dimensión 1 Resultado-Proceso Estudiantes

Dimensión procesos-resultados (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“En cada período académico, hay nuevos retos y desafíos en el programa”.	Desafío	1	Resultados	3,86054422	Resultados
En el programa académico se les da más importancia a los resultados que a los procesos”.	importantes	2	Resultados	3,54421769	Resultados
“Lo retos y desafíos en el programa académico de pregrado están orientados hacia los logros finales o hacia los detalles del proceso”.	Detalles	3	Resultados	3,59863946	Resultados
“En el programa, todos los días son la misma rutina porque siempre pasa lo mismo”.	Parecidos	4	Procesos	3,33673469	Resultados
“Persigo retos permanentes y emprendimientos y desafíos nuevos en el programa”.	Emprender	5	Resultados	3,8537415	Resultados
“En el programa siempre surge un nuevo reto que afrontar”.	Alentador	6	Resultados	3,47959184	Resultados
“En el programa me aburre la monotonía, siempre lo mismo”.	Aburre	7	Procesos	3,34013605	Resultados
Media				3,535289116	
Orientación de la dimensión				Resultados	

Según las respuestas de los estudiantes, podemos concluir que existe una clara orientación hacia los resultados y no hacia los procesos.

Dimensión personas-tareas

Tabla 2: Dimensión 2 Personas-Tareas Estudiantes

Dimensión personas-tareas (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“En el programa me siento apoyado/a cuando tengo algún problema personal que pudiera afectar mi actividad estudiantil”.	apoyado	9	personas	3,19387755	personas
“Las decisiones importantes se toman en equipo, en grupo, en Comité de Programa Académico, en Consejo de Facultad o en un cuerpo colegiado, y no por una sola persona”.	decisiones	10	personas	3,60884354	personas
“Los directivos del programa implementan estrategias o mecanismos institucionales que demuestran el interés que tienen por el bienestar de las personas que estudian o trabajan aquí”.	bienestar	11	personas	3,40816327	personas
“En el programa se deciden en grupo los temas importantes para la institución”.	Temas	13	personas	3,22789116	personas
“Los que dirigen el programa demuestran preocupación por la seguridad de las personas que estudian y trabajan en la misma”.	seguridad	14	personas	3,29591837	personas
“Los alumnos desconocemos cuáles son las metas institucionales de nuestro programa”.	desconocemos	15	tareas	3,18367347	personas
“Mi opinión no es tomada en cuenta por el programa”.	opinión	16	tareas	3,21768707	personas
Media				3,305150632	
Orientación de la dimensión				Personas	

Según las respuestas de los estudiantes, se puede concluir que existe una clara orientación hacia las personas y no hacia las tareas.

Dimensión parroquial-profesional

Tabla 3: Dimensión 3 Parroquial-Profesional Estudiantes

Dimensión parroquial - profesional (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“En el programa es más importante mantener las buenas relaciones entre las personas, antes que discutir por un tema que podría enfrentarnos unos con otros”.	relación	17	parroquial	3,32653061	parroquial
“En el programa los amigos o familiares de los directivos gozan de muchos privilegios”.	privilegios	18	parroquial	3,48639456	parroquial
“Los docentes asisten periódicamente a congresos y conferencias, hacen cursos de posgrado, etc. Para estar actualizados y capacitados”.	capacitados	19	parroquial	3,30272109	parroquial
“En el programa es más importante mantener la buena relación entre las personas, antes que discutir por un tema que podría separar a los miembros de la institución”.	separar	20	profesional	3,3707483	parroquial
“Los amigos y familiares de los directivos son los que más ventajas obtienen en el programa”.	ventaja	21	parroquial	3,56122449	parroquial
“Los funcionarios son seleccionados teniendo en cuenta las relaciones de amistad y parentesco con los directivos antes que por competencia y capacidad para la tarea que van a realizar”.	competencias	22	parroquial	3,56122449	parroquial
Media				3,434807256	
Orientación de la dimensión				Parroquial	

Según las respuestas de los estudiantes, se pudo concluir que existe una clara orientación de la organización hacia la organización parroquial y no hacia la organización profesional.

Dimensión abierta-cerrada

Tabla 4: Dimensión 4 Abierta-Cerrada Estudiantes

Dimensión abierta-cerrada (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“En el programa se maneja la información institucional con mucho sigilo, como si todo fuera secreto, como si fuera un secreto”.	información	23	cerrada	3,4829932	abierta
“Cuando ingresé al programa enseguida me sentí a gusto, como si fuera en casa.	Sentí	24	abierta	3,45918367	abierta
“Cuando se incorpora un nuevo estudiante, la mayoría hace todo lo posible para que el recién llegado se sienta aceptado y apoyado”.	Aceptado	25	abierta	3,42517007	abierta
“Cuando se ingresa al programa los más antiguos, te hacen pasar por situaciones muy desagradables por ser nuevo”.	desagradables	26	cerrada	2,94557823	cerrada
“En el programa no se informa adecuadamente de las cuestiones institucionales”.	cuestiones	27	cerrada	3,31972789	abierta
“Cuando se incorpora un nuevo alumno en el programa, la mayoría de los compañeros nos preocupamos porque se sienta integrado”.	integrado	28	abierta	3,34353741	abierta
“En el programa los recién ingresados no son aceptados por los alumnos de semestres posteriores”.	superiores	29	cerrada	2,91496599	cerrada
“En el programa existe un sistema de comunicación abierto y participativo”.	comunicación	30	abierta	3,29251701	abierta
Media				3,272959184	
Orientación de la dimensión				Abierta	

Según las respuestas de los estudiantes, se puede concluir que existe una clara orientación hacia una organización abierta y no hacia una organización abierta.

Dimensión bajo control-alta control

Tabla 5: Dimensión 5 Bajo Control-Alto Control Estudiantes

Dimensión Bajo control - Alto control (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“Solemos hacer bromas sobre las características personales o profesionales de los docentes y directivos”.	bromas	31	bajo control	2,9047619	Alto Control
“En la Facultad cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos causa mucha risa, y frecuentemente hacemos bromas al respecto”.	risa	32	bajo control	2,98639456	Alto Control
“El descuido en el proceso de realizar algún trabajo es considerado como tema de bromas en la Facultad”.	descuido	33	bajo control	2,80612245	Alto Control
“En la Facultad nos divertimos haciendo chistes sobre docentes y directivos”.	chistes	34	bajo control	2,8537415	Alto Control
“Cuando una tarea nos sale mal, a nosotros nos resulta divertido”.	divertido	35	bajo control	2,57823129	Alto Control
Media				2,952806122	
Orientación de la dimensión			Alto control		

Según las respuestas de los estudiantes, se concluyó que existe una clara orientación hacia una organización de alto control y no hacia una de bajo control

Tabla 6: Dimensión 6 Normativa - Pragmática

Dimensión Normativa – Pragmática (estudiantes)					
Orientación	Palabra clave	Ítem	Orientación	Media	Respuesta
“En el programa no se respetan las normas establecidas”.	respetan	36	pragmática	3,05102041	Normativa
“Creo que el fin justifica los medios”.	justicia	37	pragmática	2,97959184	Pragmática
“La ética personal y la honestidad son altamente valoradas aquí en la Facultad”.	honestidad	38	normativa	3,46258503	Normativa
“En la Facultad se cumplen las normas, cueste lo que cueste, duela a quien duela”.	normas	39	normativa	3,2755102	Normativa
“En la Facultad, las personas más valoradas son aquellas que demuestran gran respeto por los principios y valores institucionales”.	institucionales	40	normativa	3,36394558	Normativa

“En el programa nos sentimos orgullosos de contar con directivos respetuosos de las normas institucionales”.	orgullosos	41	normativa	3,3537415	Normativa
“En el programa se suele usar la mentira para perjudicar a un compañero con tal de conseguir ventaja”.	perjudicar	42	pragmática	2,63265306	Pragmática
“Si un alumno copia durante un examen, eso es considerado como natural, nadie se extraña por ello en el programa”.	natural	43	pragmática	2,66326531	Pragmática
Media				3,097789116	
Orientación de la dimensión				Normativa	

Se pudo establecer que existe una clara orientación hacia una organización normativa y no hacia una pragmática. A pesar de obtener en la orientación de la respuesta, tres posibles respuestas de ocho, con la orientación hacia una organización pragmática, la media superior a 3,09, permite establecer que dicha organización se orienta hacia los normativo, a pesar de la contraria opinión de los docentes, quienes coinciden que la universidad es pragmática en ese sentido.

Discusión

En este capítulo se establecen las conclusiones, recomendaciones y sugerencias de la disertación doctoral. En primer lugar, es necesario señalar que se cumplió con el objetivo general de establecer la cultura organizacional de la Fundación Universidad Autónoma de Colombia, Sede principal Bogotá, Colombia de acuerdo con el Modelo de las Seis Dimensiones del holandés Hofstede. En segundo lugar, es importante concluir cuál es la cultura organizacional de la Fundación Universidad Autónoma de Colombia, en cada una de las cuatro facultades analizadas y en los 14 programas de pregrado.

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se llegó, una vez analizadas las orientaciones efectuadas por Hofstede en 1999, en su Modelo de las Seis Dimensiones:

- Orientación al proceso o a los resultados
- Orientación a las personas o al trabajo
- Orientación hacia una organización parroquial u orientación hacia lo profesional
- Orientación hacia un sistema abierto u orientación hacia un sistema cerrado
- Orientación a un alto control o a un sistema bajo control y
- Orientación hacia una organización parroquial o más orientada hacia lo profesional

Ante la pregunta: ¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada al proceso o a los resultados? La respuesta es: la cultura organizacional está más orientada a los resultados. Hofstede (1999) enuncia que las organizaciones orientadas a los resultados privilegian la producción final. Esto indica que las universidades como la Universidad Autónoma de Colombia y todos sus agentes o stakeholders tienen la misma percepción de sus prácticas y no se detectan diferencias en la percepción de sus actores. El estudio confirma que no existe un grado de homogeneidad entre las diferentes facultades y unidades académicas y existe una cultura fuerte orientada hacia los resultados. Los diferentes programas no están dominados por rutinas de carácter burocrático y técnico. El estudio concluye que, en la universidad, los estudiantes y docentes se sienten más cómodos en tareas de cierto riesgo en la que se pone a prueba el máximo esfuerzo y los nuevos desafíos. En las instituciones de educación superior, los desafíos en las

profesiones liberales tienen en cuenta competencias globales, innovadores, emprendedoras y de transformación digital, características propias de organizaciones enfocadas en los resultados.

¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada a las personas o al trabajo? Se concluye que la universidad está más orientada a las personas. Hofstede (1999) señala que las universidades o empresas orientadas a los empleados o personas, asumen una responsabilidad más amplia del bienestar de sus miembros y no se asume una única responsabilidad por el desempeño en su trabajo o desempeño laboral.

Esto implica que la decisión de estudiantes y profesores obedece a una cultura institucional basada en las personas como se puede evidenciar en el Proyecto Educativo Institucional de la universidad y en los estatutos que dieron origen a una universidad inclusiva, solidaria y comprometida con la sociedad. Este tipo de organizaciones permite tomar en cuenta los problemas del individuo y sus grupos de interés. En este sentido, las políticas de bienestar y de capital humano de la institución, son orientadas principalmente a los estudiantes y docentes. Los procesos y sistema de gestión de calidad de la organización priorizan los índices de desarrollo humano IDH y de capital social, como indispensables en el desarrollo de la calidad de vida de sus integrantes.

¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada hacia una organización profesional u orientada hacia lo parroquial? La universidad está más orientada hacia una cultura con dimensión parroquial. Hofstede (1999) afirma que, en este tipo de organizaciones parroquiales o locales, sus agentes no visualizan la interculturalidad de sus actores. La universidad no se encuentra orientada como una organizacional profesional o cosmopolita en donde sus actores (estudiantes y docentes) no cuentan con una un alto nivel de formación, en donde se identifiquen, principalmente con su profesión. Este tipo de organizaciones mantienen una perspectiva local y doméstica identificada con la organización, sin tener encuentra la competencia profesional. Es por ello, que los diferentes programas de pregrado de las cuatro facultadas en cuestión, pueden ser consideradas como parroquiales ante la evidente ausencia de sistemas abiertos al cambio y al desarrollo de competencias globales y multiculturales.

Una cultura parroquial considera que las normas de la organización se identifican con su comportamiento en el hogar y en la empresa. En esta dimensión no se tiene un enfoque futurista al asumir que probablemente la organización lo hará por ellos. En este tipo de organizaciones los diferentes actores, consideran que es la universidad, a todo nivel, la que debe preocuparse por ellos y por formarlos profesionalmente. Esta es una característica propia del parroquialismo centrado en la ausencia de un pensamiento sistémico, intercultural y cosmopolita.

¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada hacia un sistema abierto o más orientado hacia un sistema cerrado? La Universidad está orientada a un sistema abierto. Este tipo de orientación implica que existe en la universidad un estilo de comunicación externa con fácil acceso a nuevas incorporaciones. Los nuevos trabajadores necesitan pocos días para adaptarse a la organización (Hofstede, 1997).

Tanto estudiantes como docentes pertenecen a una organización caracterizada por un enfoque abierto en el que los procesos de selección están abiertos dentro del marco del pluralismo ideológico. En un mundo interconectado en red, la presencia de organizaciones abiertas, permitirán reducir la brecha entre sociedades innovadoras, emprendedoras y altamente competitivas, en comparación con modelos cerrados de enseñanza y aprendizaje.

¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada a un alto control o a un sistema bajo control? La Universidad está más orientada hacia un sistema de alto control. La existencia de un control rígido en la universidad denota que en su entorno de trabajo se tiene en cuenta los costos, los horarios de las reuniones y se cumplen estrictamente. Por otra

parte, las bromas sobre la empresa o el trabajo son mínimas. En la universidad existen estrictos códigos en términos de comportamiento ético (Hofstede, 1997, 191).

Lo que caracteriza a las instituciones de educación superior en Colombia, referidas al alto control, es la gran capacidad reflexiva, crítica, autónoma e independiente, propia de sociedades que han experimentado prolongados períodos de crisis en los que la prevención por el incremento de los costos en nóminas y gastos administrativos, justifican su cultura rígida y de autocontrol.

¿La cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia está más orientada hacia una organización normativa o pragmática? La Universidad está más orientada hacia una organización normativa. Hofstede señala que en este tipo de culturas existe una relación con el mundo exterior bajo la aplicación de normas estrictas, inviolables y se siguen los procesos de la organización y normas basadas en la ética empresarial y la honestidad.

El cumplimiento estricto de las normas lleva a este tipo de organizaciones a ser pensadas dentro de los dogmas y reglas propias de entidades endógenas, locales y parroquiales.

Por otra parte, el mundo experimenta continuos retos en el orden educativo, tecnológico y de resultados de aprendizaje, en el que el papel de las universidades exige cambios profundos en el modelo económico y en la priorización del desarrollo humano con la única forma de garantizar una sociedad justa.

Hasta aquí, se puede afirmar que la Fundación Universidad Autónoma de Colombia, pudo ser caracterizada en cada una de las seis dimensiones del modelo de Hofstede. Como se observó en el análisis de varianza, mediante el procedimiento ANNOVA, la diferencia entre facultades y programas no es muy significativa y por tanto, no afectan el análisis total.

Mediante dicho procedimiento se logró comparar varios grupos en una variable cuantitativa. La variable categórica nominal u ordinal, permitió definir los grupos comparados llamados (variable independiente o factor). Por otra parte, la variable cuantitativa de intervalo o razón permitió comparar grupos dependientes en cada una de las cuatro facultades de la universidad.

A continuación, se presenta el resumen y conclusión de la cultura organizacional de la Fundación Universidad Autónoma de Colombia, anteriormente descrito:

Tabla 7: Orientación de la Universidad Autónoma de Colombia

Dimensión según Hofstede	Orientación de la universidad	Conclusión de la Orientación de la Fundación Universidad Autónoma de Colombia
1	Orientación al proceso o a los resultados.	Orientación a los resultados.
2	Orientación a las personas o al trabajo.	Orientación a las personas.
3	Orientación hacia una organización parroquial u orientación hacia lo profesional.	Orientación a una organización parroquial.
4	Orientación hacia un sistema abierto u orientación hacia un sistema cerrado.	Orientación a un sistema abierto.
5	Orientación a una organización con alto control o a un sistema bajo control.	Orientación a un alto control.

6	Orientación hacia una organización normativa o pragmática.	Orientación a una organización normativa.
---	--	---

Elaboración propia. Orientación de la cultura organizacional según Modelo de Hofstede.

Se puede establecer que existe altas coincidencias entre la orientación de estudiantes y docentes y leves diferencias en cuanto a la orientación de cada una de las seis dimensiones del modelo, como se pudo apreciar en la Tabla 7.

Conclusión

Facultades y carreras (programas de pregrado)

Como se apreció en conclusión definitiva, con respecto a la diferente orientación, A continuación, se dará respuesta al objetivo específico 2, de la tesis, en el que se estableció la orientación institucional, de estudiantes, docentes, facultades y programas en cada una de las dimensiones del estudio:

Tabla 8: Orientación de las Facultades y Carreras

Dimensión según Hofstede	Orientación de la universidad	Conclusión de la Orientación de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Colombia	Conclusión de la Orientación de los docentes de la Universidad Autónoma de Colombia	Conclusión de la Orientación de las Facultades Universidad Autónoma de Colombia	Conclusión de la Orientación de las Carreras (14 Programas de pregrado)
1	Orientación al proceso o a los resultados	Orientación a los resultados.	Orientación a los resultados.	Orientación a los resultados	Orientación a los resultados.
2	Orientación a las personas o al trabajo	Orientación a las personas.	Orientación a las personas.	Orientación a las personas.	Orientación a las personas.
3	Orientación hacia una organización parroquial u orientación hacia lo profesional	Orientación a una organización parroquial.	Orientación a una organización parroquial.	Orientación a una organización parroquial.	Orientación a una organización parroquial.
4	Orientación hacia un sistema abierto u orientación hacia un sistema cerrado	Orientación a un sistema abierto.	Orientación a un sistema abierto.	Orientación a un sistema abierto.	Orientación a un sistema abierto.
5	Orientación a una organización con alto control o a un sistema bajo control	Orientación a un alto control.	Orientación a un alto control.	Orientación a un alto control.	Orientación a un alto control.
6	Orientación hacia una organización normativa o pragmática	Orientación a una organización normativa.	Orientación a una organización Pragmática.	Orientación a una organización normativa.	Orientación a una organización normativa.

Según la opinión de estudiantes y docentes en cada una de las dimensiones, se concluyó que existe total coincidencia en las primeras cinco dimensiones del Modelo de Hofstede, referidas a la cultura organizacional de la universidad. No obstante, la sexta dimensión, referida a la orientación hacia una organización normativa versus orientación pragmática, existe gran diferencia.

Al respecto, los estudiantes precisan que dicha orientación (Dimensión 6) corresponde a una orientación normativa a diferencia de la apreciación de los docentes, quienes consideran que la orientación de la universidad corresponde a una organización pragmática. Los estudiantes se orientaron a una cultura de la universidad orientada hacia una organización normativa, al señalar que en institución la aplicación de normas estrictas, inviolables y cierta rigidez en los procesos académicos y administrativos.

Por el contrario, los docentes consideran que no existe una ética personal y por tanto, la honestidad no es valorada en las facultades y en los diferentes niveles de la organización. Desde la creación de la universidad en 1971, por 59 fundadores, la comunidad docente ha considerado que el sistema de administración de la universidad y la rigidez y alto control, han sido las constantes de todas las administraciones de la institución y eso explica la diferencia, en la posición de los actores en estudio.

La población estudiantil de las diferentes **facultades** refleja que, en la distribución de estudiantes por facultades, la que mayor número de alumnos tiene es la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - FACEAC, (**51.36%**) siendo ésta la de mayor determinación al momento de decidir la orientación de la universidad respecto a la cultura organizacional, mientras que la Facultad de Ciencias Humanas (**6.8%**) es la de menor representación en la encuesta.

Por otra parte, el análisis referido a la comparación del grupo Facultad, a partir del análisis de varianza, mediante el procedimiento ANOVA, “entre grupos” y “dentro de grupos”, se encuentran 9 variables muy diferentes entre las facultades. Esto significa que la orientación en cada Facultad y en cada dimensión es:

Dimensión No. 1, Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, orientaron su decisión hacia los resultados y en menor medida las restantes facultades.

Dimensión No. 2, Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Economía) orientaron su decisión hacia las personas y en menor medida las restantes facultades.

Dimensión No.3, Las Facultades de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Economía), Ciencias Humanas y Derecho, orientaron su decisión hacia una organización parroquial y la Facultad de Ingeniería hacia una organización profesional.

Dimensión No.4, Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y Ciencias Humanas, orientaron su decisión hacia una institución cerrada, con excepción de la Facultad de Ingeniería.

Dimensión No.5, Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y Ciencias Humanas, orientaron su decisión hacia una institución de Alto Control, con excepción de la Facultad de Ingeniería.

Dimensión No.6, Facultades de Derecho y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y Ciencias Humanas, orientaron su decisión hacia una institución de Normativa, con excepción de la Facultad de Ingeniería quien se orientó por la dimensión pragmática.

Además, en las diferentes dimensiones, se puede concluir que las facultades con una orientación muy parecida entre ellas son las Facultades de Ciencias Económicas, Administrativas

y Contables y Facultad de Ingeniería. Por otra parte, las facultades con una orientación totalmente contraria son las Facultades de Derecho y Ciencias Humanas.

Con respecto a los diferentes **programas** de pregrado, se observa que existe mayor porcentaje de personas entre 19 y 20 años, siendo esta la edad predominante en estudiantes de primeros semestres. El porcentaje de estudiantes mayores de 23 años es muy pequeño, por lo que se considera a la universidad con un perfil, más juvenil que clásico, lo que influyó su percepción hacia la orientación de las dimensiones que privilegian los resultados, las personas, las organizaciones parroquiales y los sistemas abiertos de alto control, propios de instituciones normativas. En relación con la variable género en todos los programas, se encontró, solamente dos variables, con diferencias significativas, entre 43 posibles preguntas.

De igual forma, el análisis referido a la comparación del grupo Carreras o programas de pregrado, a partir del análisis de varianza, mediante el procedimiento ANOVA, “entre grupos” y “dentro de grupos”, se estableció que hay 12 variables muy distantes entre las catorce programas de pregrado.

Como recomendación, la Universidad Autónoma de Colombia, a pesar de ser una de las instituciones más reconocidas en Colombia, por su nivel alto académico y reconocimiento nacional e internacional y con las banderas del respeto y protección de los derechos de las comunidades, puede orientar con gran éxito, futuras investigaciones en materia de cultura y clima organizacional, con la seguridad que el Modelo del holandés Hofstede, puede contribuir e influir en la decisiones de una organización flexible, inteligente y en red, dentro del marco del nuevo concepto de la interculturalidad, la innovación, el emprendimiento y la transformación digital.

Referencias bibliográficas

- Boas, F. (1964). *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*. Ediciones Solar. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Solar.
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Bogotá, Colombia.: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- De Zubiría, M. (2014). *Mentefactos: Pedagogía para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Fundación Alberto Merani.
- Drucker, P. (1992). Cambiar las conductas, no la cultura. *Revista América Economía*, 60 (abril), 41-42.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- Geertz, C. (1990). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Gedisa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Hofstede, G. y Schein, E. H. (1999). Cultura organizacional. *Culturas y Organizaciones. El software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*, 8, 32-54.
- Hofstede, G. (1980). Budgetary standards and yet be motivated by them. *Operational Research Society*, 20 (3): 388–390. JSTOR 3008751.

- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The Realization of the living*. London, UK: Reidl.
- Lévi-Strauss, C. (1980). Respuesta a Georges Dumézil. *Vuelta*, 49, 15-22.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, (5,1), 122-140.