INDUSTRIAL

ADAPTANDO EL MODELO DE HOFSTEDE: UN ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES CULTURALES EN PYMES DE LA CONURBACIÓN CÚCUTA-SAN ANTONIO-UREÑA

ADAPTING THE HOFSTEDE MODEL: AN ANALYSIS OF THE CULTURAL DIMENSIONS IN SMES OF THE CUCUTA-SAN ANTONIO-UREÑA CONURBATION

Autores:

Peñaloza, Carlos[1]; García, Miguel[2]

[1] Doctorado en Gerencia Evaluativa Tecnológica Empresarial y Educativa. Decanato de Postgrado UNET

[2] Decanato de Postgrado UNET

Corresponding Author: cepc56@gmail.com

RESUMEN

Este estudio presenta un análisis crítico del modelo de dimensiones culturales de Hofstede y su aplicabilidad en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña. Utilizando una metodología cuantitativa basada en el cuestionario VSM-13 de Hofstede, se recopilaron datos de 120 Pymes en la región, permitiendo examinar cómo se manifiestan las seis dimensiones culturales propuestas por Hofstede. Los resultados muestran que, si bien el modelo de Hofstede es útil para entender las diferencias culturales, existen limitaciones en su aplicabilidad en contextos fronterizos y multiculturales. El análisis de correlación y los modelos estructurales revelan una relación significativa entre el individualismo y la orientación a largo plazo, mientras que las dimensiones de distancia al poder e indulgencia sugieren la necesidad de adaptaciones en el modelo. Los hallazgos indican que las empresas en esta región presentan patrones culturales únicos que requieren un ajuste del modelo de Hofstede para capturar adecuadamente las complejidades del contexto transnacional.

ABSTRACT

This study presents a critical analysis of Hofstede's cultural dimensions model and its applicability in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the conurbation of Cucuta AM-San Antonio-Ureña. Using a quantitative methodology based on Hofstede's VSM-13 questionnaire, data were collected from 120 SMEs in the region, allowing for an examination of how the six cultural dimensions proposed by Hofstede manifest. The results show that while Hofstede's model is useful for understanding cultural differences, there are limitations to its applicability in multicultural and cross-border contexts. Correlation analysis and structural models reveal a significant relationship between individualism and long-term orientation, while the dimensions of power distance and indulgence suggest the need for adaptations to the model. The findings indicate that businesses in this region exhibit unique cultural patterns that call for adjustments to Hofstede's model to adequately capture the complexities of the transnational context.

Palabras clave: Dimensiones culturales, Pymes, Hofstede, VSM-13.
Key words: Cultural dimensions, SMEs, Hofstede, VSM-13.

Recibido: 10/10/2024 **Aprobado:** 25/12/2024

ISSN:1316-869X11C

INTRODUCCIÓN

El modelo de dimensiones culturales de Hofstede ha sido un marco teórico fundamental para analizar cómo los valores culturales influyen en las organizaciones y en la gestión empresarial a nivel global (Hofstede, 1980). Este modelo propone seis dimensiones clave que permiten la comparación entre diferentes culturas: distancia al poder (PDI), individualismo vs. colectivismo (IDV), masculinidad vs. feminidad (MAS), evitación de la incertidumbre (UAI), orientación a largo plazo (LTO) e indulgencia vs. restricción (IVR) (Hofstede *et al.*, 2010). Estas dimensiones han sido ampliamente utilizadas para comprender las variaciones en el comportamiento organizacional en distintos países y culturas.

No obstante, estudios recientes han sugerido que el modelo de Hofstede puede no capturar adecuadamente las dinámicas culturales en ciertos contextos, particularmente en regiones fronterizas y multiculturales (Gerhart y Fang, 2005; McSweeney, 2002). En zonas como la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, la proximidad entre Colombia y Venezuela genera un intercambio constante de bienes, personas y, sobre todo, influencias culturales, que pueden dificultar la aplicación directa de las dimensiones de Hofstede sin adaptaciones adicionales (Tung, 2008). Este contexto presenta desafíos únicos que requieren una revisión crítica del modelo tradicional, ya que las interacciones transnacionales y multiculturales pueden modificar los patrones organizacionales observados en las empresas (Portocarrero *et al*., 2020).

A pesar de la robustez del modelo, existe una brecha en la investigación con respecto a su aplicabilidad en las Pymes de regiones fronterizas. Mientras que la mayor parte de la literatura ha centrado sus análisis en grandes corporaciones y contextos homogéneos, se sabe poco sobre cómo las dimensiones culturales de Hofstede se manifiestan en Pymes que operan en entornos multiculturales y volátiles (López y Ramírez, 2019; Schwartz, 1994). Las empresas en estas áreas deben gestionar las complejidades derivadas de la interacción de múltiples marcos culturales, económicos y regulatorios, lo que plantea preguntas importantes sobre la adaptabilidad del modelo de Hofstede en tales escenarios (House *et al*., 2004)

El presente estudio se enfoca en analizar críticamente la estructura de las dimensiones culturales de Hofstede y su manifestación en las Pymes de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña. Más específicamente, se pretende describir cuantitativamente las dimensiones culturales en esta región fronteriza, así como determinar las relaciones estructurales entre ellas. Este análisis tiene como objetivo explorar si las dimensiones tradicionales de Hofstede son adecuadas para capturar la complejidad cultural de la región, o si se requieren adaptaciones para reflejar mejor las dinámicas multiculturales y transnacionales presentes en las Pymes de esta área.

El aporte de esta investigación es relevante tanto desde una perspectiva teórica como práctica. En primer lugar, ofrece un análisis crítico del modelo de Hofstede en un contexto no tradicional, lo que puede ayudar a identificar las limitaciones y posibles ajustes al modelo para su aplicación en zonas transnacionales. En segundo lugar, proporciona información empírica sobre cómo las dimensiones culturales se manifiestan en las Pymes de la región, lo que puede tener implicaciones directas para la gestión organizacional en áreas similares. Este estudio también contribuye a la literatura sobre gestión intercultural al mostrar cómo las diferencias culturales pueden impactar la toma de decisiones y la estructura organizacional en entornos fronterizos.

Aportes teóricos

El modelo de dimensiones culturales de Hofstede es uno de los marcos teóricos más influyentes en el estudio de las diferencias culturales y su impacto en el comportamiento organizacional. Hofstede (1980) desarrolló su modelo original basándose en un análisis empírico de empleados de IBM en más de 70 países, proponiendo inicialmente cuatro dimensiones: distancia al poder (PDI), individualismo vs. colectivismo (IDV),

masculinidad vs. feminidad (MAS) y evitación de la incertidumbre (UAI). Posteriormente, agregó dos dimensiones adicionales: orientación a largo plazo vs. corto plazo (LTO) e indulgencia vs. restricción (IVR) (Hofstede *et al*., 2010)

Distancia al poder (PDI)

La distancia al poder exponer el grado en que las sociedades aceptan la desigualdad en la distribución del poder en instituciones y organizaciones (Hofstede, 1980). En contextos donde la distancia al poder es alta, las jerarquías organizacionales son más rígidas y los empleados aceptan que el poder está concentrado en manos de pocos (House *et al*., 2004). Sin embargo, en entornos multiculturales o fronterizos, esta dimensión puede variar significativamente debido a las influencias culturales cruzadas. Por ejemplo, estudios de Hofstede y Minkov (2013) han señalado que, en regiones con alta movilidad transnacional, las jerarquías tradicionales pueden ser desafiadas, lo que lleva a estructuras organizacionales más horizontales.

En el caso de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, la proximidad entre Colombia y Venezuela y sus diferentes contextos políticos y económicos crean una dinámica en la que las jerarquías organizacionales pueden ser menos rígidas de lo que cabría esperar en regiones más homogéneas (Portocarrero *et al*., 2020). Este fenómeno sugiere la necesidad de reconsiderar la aplicabilidad de la distancia al poder en áreas multiculturales.

Individualismo vs. colectivismo (IDV)

El individualismo se refiere a sociedades en las que los lazos entre individuos son más débiles y se espera que las personas cuiden de sí mismas, mientras que el colectivismo describe sociedades donde las personas están integradas en grupos fuertes y cohesivos desde su nacimiento (Hofstede, 2001). En el contexto de las Pymes, especialmente en áreas fronterizas, el individualismo tiende a ser más pronunciado, ya que las empresas requieren una mayor autonomía para tomar decisiones rápidas y adaptarse a un entorno económico volátil (Schwartz, 1994).

En la región fronteriza Cúcuta-San Antonio-Ureña, las empresas suelen operar con una mezcla de culturas que enfatizan tanto el individualismo como el colectivismo, lo que se traduce en estrategias organizacionales híbridas que combinan la autonomía empresarial con una fuerte dependencia de redes colectivas para hacer frente a las crisis (López y Ramírez, 2019). Esta dinámica refleja la complejidad cultural en la región, lo que refuerza la necesidad de adaptar el modelo de Hofstede a estos contextos.

Masculinidad vs. feminidad (MAS)

La masculinidad se refiere a sociedades que valoran el logro, la competitividad y el éxito material, mientras que la feminidad se enfoca en la calidad de vida, la cooperación y el cuidado de los demás (Hofstede, 1980). En entornos empresariales fronterizos, como el de Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, las Pymes pueden exhibir características tanto masculinas como femeninas, dependiendo de las influencias culturales predominantes.

Estudios recientes han sugerido que las Pymes en contextos multiculturales tienden a priorizar valores femeninos, como la flexibilidad organizacional y el bienestar de los empleados, ya que estos factores son cruciales para adaptarse a entornos cambiantes (Gerhart y Fang, 2005). Sin embargo, la masculinidad sigue siendo un valor presente, especialmente en sectores donde la competitividad y el logro material son claves para la supervivencia empresarial (Tung, 2008).

Evitación de la incertidumbre (UAI)

La evitación de la incertidumbre describe el grado en que las sociedades sienten incomodidad ante la ambigüedad y la incertidumbre, y prefieren reglas claras y estructuradas para minimizar los riesgos (Hofstede, 2001). En entornos multiculturales y fronterizos, las empresas tienden a adoptar estrategias que les permitan gestionar la incertidumbre de manera más flexible, ya que las condiciones económicas y políticas son inherentemente volátiles (Fang, 2012).

En el caso de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, las empresas deben adaptarse a

regulaciones cambiantes y a la inestabilidad económica en ambos lados de la frontera, lo que puede llevar a una mayor adopción de prácticas flexibles y permisivas (López y Ramírez, 2019). Este contexto sugiere que la evitación de la incertidumbre en la región podría estar más asociada con estrategias de adaptación y flexibilidad, en lugar de reglas estrictas.

Orientación a largo plazo vs. corto plazo (LTO)

La orientación a largo plazo se refiere a la inclinación de una sociedad por fomentar el ahorro, la perseverancia y la planificación a largo plazo, mientras que la orientación a corto plazo se centra en la gratificación inmediata y la preservación de tradiciones (Hofstede *et al*., 2010). En regiones como Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, donde las empresas enfrentan incertidumbres económicas constantes, la orientación a largo plazo se convierte en un factor crucial para la supervivencia y el éxito empresarial (Gerlach y Eriksson, 2021). Las Pymes en esta región suelen adoptar una planificación estratégica a largo plazo para asegurar su sostenibilidad, lo que refleja una adaptación cultural que equilibra la necesidad de resultados inmediatos con la previsión a largo plazo (House *et al*., 2004).

Indulgencia vs. restricción (IVR)

La indulgencia se refiere a sociedades que permiten la gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos, mientras que la restricción se centra en la supresión de esta gratificación y el control social más estricto (Hofstede *et al*., 2010). En regiones multiculturales, como la conurbación Cúcuta-San Antonio-Ureña, las empresas suelen operar en un entorno en el que las prácticas laborales y organizacionales son más flexibles e indulgentes, como resultado de la diversidad cultural y la necesidad de adaptarse a múltiples regulaciones y normativas (Portocarrero *et al*., 2020). Esta indulgencia se traduce en políticas organizacionales más permisivas y adaptativas, lo que permite a las Pymes ser más ágiles en su respuesta a los cambios del entorno, especialmente en la gestión de recursos humanos y las relaciones laborales (Fang, 2012)

MÉTODO

Enfoque y diseño de la investigación

Este estudio sigue un enfoque cuantitativo, alineado con el paradigma positivista, con el objetivo de analizar las dimensiones culturales de Hofstede y su aplicabilidad en las Pymes de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña. El tipo de investigación adoptado es descriptivo-correlacional, ya que busca identificar y cuantificar las relaciones entre las seis dimensiones culturales propuestas por Hofstede *et al*., (2010). Además, este estudio tiene un horizonte temporal transversal, lo que significa que las mediciones se realizaron en un solo momento, durante el año 2023, permitiendo captar la relación entre las variables sin hacer inferencias causales directas (Arias y Peñaloza, 2013).

Población y muestra

La población objetivo del estudio estuvo compuesta por gerentes y directivos de Pymes ubicadas en la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, una región fronteriza entre Colombia y Venezuela, caracterizada por la alta diversidad cultural y económica. Según las cámaras de comercio locales, el universo de empresas registradas en la región para 2023 ascendía a aproximadamente 6951 Pymes.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la dificultad de acceso a una muestra aleatoria en esta región transfronteriza y las restricciones logísticas de la investigación. La muestra final incluyó 120 Pymes, seleccionadas en función de su disposición a participar en el estudio y proporcionar datos completos a través del cuestionario. La muestra es suficiente para realizar los análisis estadísticos previstos, dado que cumple con los requisitos mínimos para la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas, como el análisis factorial y el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) (Hair *et al*., 2019).

Instrumentos y procedimientos de recolección de datos

El cuestionario VSM-13 (Value Survey Module 2013) desarrollado por Hofstede y Minkov

(2013) ha sido ampliamente validado para su uso en estudios transculturales. Este cuestionario ha sido utilizado en diversos estudios que buscan medir la manifestación de las dimensiones culturales en diferentes entornos culturales, incluidas regiones multiculturales. El VSM-13 consta de 24 ítems, distribuidos para evaluar las siguientes dimensiones: distancia al poder (PDI), individualismo vs. colectivismo (IDV), masculinidad vs. feminidad (MAS), evitación de la incertidumbre (UAI), orientación a largo plazo vs. corto plazo (LTO) e indulgencia vs. restricción (IVR). En este estudio, su aplicación en las PYMES de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña busca capturar las particularidades culturales de una región marcada por la interacción entre Colombia y Venezuela.

Cada ítem fue evaluado mediante una escala diseñada para tal fin, donde los participantes debían indicar su nivel de acuerdo o la importancia que le otorgaban a diversas afirmaciones relacionadas con su entorno social y laboral. Además, se incluyeron otras preguntas sociodemográficas para recopilar información sobre el género, edad, nacionalidad, país de residencia y nivel educativo de los encuestados. El cuestionario fue distribuido electrónicamente a través de la plataforma Google *Forms*, lo que facilitó la recopilación de datos en un contexto de acceso difícil y transnacional.

Procedimientos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se aplicaron diversas técnicas estadísticas, utilizando los programas IBM SPSS v.25 y AMOS v.25, así como el software de código abierto JASP, desarrollado por la Universidad de Ámsterdam. Se siguió un proceso en cuatro etapas:

Análisis descriptivo: Inicialmente, se llevó a cabo un análisis descriptivo para evaluar las características generales de la muestra, lo que permitió obtener una visión preliminar de los datos recolectados.

Análisis correlacional: Posteriormente, se realizó un análisis correlacional para evaluar las relaciones entre las dimensiones culturales. Este análisis permitió identificar correlaciones significativas entre las dimensiones propuestas por Hofstede.

Análisis factorial exploratorio (AFE): Se utilizó el análisis factorial exploratorio (AFE) para identificar la estructura subyacente de las dimensiones culturales evaluadas en las Pymes. Esta técnica permitió evaluar la validez de las dimensiones culturales en el contexto regional.

Análisis factorial confirmatorio (AFC): Para confirmar la estructura identificada con el AFE, se aplicó el análisis factorial confirmatorio (AFC). Este análisis permitió validar el modelo teórico y comprobar la adecuación de los ítems del VSM-13 a las seis dimensiones de Hofstede. Los índices de ajuste del modelo se evaluaron utilizando el RMSEA, CFI y SRMR (Kline, 2015).

Análisis correlacional

Se realizó un análisis correlacional para explorar las relaciones entre las seis dimensiones culturales propuestas por Hofstede y Minkov (2013). La Tabla 1 presenta los coeficientes de correlación significativos entre las dimensiones evaluadas.

Tabla 1: Correlaciones de Pearson entre las dimensiones culturales

Dimensión	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
PDI	1.000	-0.032	0.022	0.008	-0.022	-0.139
IDV	-0.032	1.000	0.197**	0.173*	-0.012	0.170*
MAS	0.022	0.197**	1.000	0.041	0.011	0.122
UAI	0.008	0.173*	0.041	1.000	0.067	-0.136
LTO	-0.022	-0.012	0.011	0.067	1.000	0.023
IVR	-0.139	0.170*	0.122	-0.136	0.023	1.000

Notas:**Correlaciones significativas al nivel de $p < 0.01$ se marcan con **.
**Correlaciones significativas al nivel de $p < 0.05$ se marcan con *.

RESULTADOS

La interpretación de los resultados revela relaciones clave entre las dimensiones culturales en las Pymes de la conurbación Cúcuta-San Antonio-Ureña, se destaca una correlación positiva entre individualismo (IDV) y masculinidad (MAS) ($r = 0.197$, $p < 0.01$), lo que indica que las empresas que valoran la autonomía también promueven la competitividad y el logro. Asimismo, el individualismo se correlaciona positivamente con la evitación de la incertidumbre (UAI) ($r = 0.173$, $p < 0.05$), lo que sugiere que las empresas más individualistas buscan reducir riesgos mediante reglas claras. También se encontró una correlación positiva entre individualismo e indulgencia (IVR) ($r = 0.170$, $p < 0.05$), reflejando una cultura más flexible y permisiva. Por otro lado, aunque no significativa, la correlación negativa entre distancia al poder (PDI) e indulgencia (IVR) ($r = -0.139$, $p = 0.055$) sugiere que las empresas con estructuras jerárquicas tienden a ser menos permisivas. Finalmente, no se encontraron correlaciones significativas entre distancia al poder (PDI) y orientación a largo plazo (LTO).

Una posible explicación para esta interacción entre dimensiones es la influencia del contexto transfronterizo, caracterizado por la migración constante y las diferencias en la política económica y social entre Colombia y Venezuela. Estos factores pueden haber llevado a las Pymes de la región a adaptarse mediante la adopción de prácticas híbridas, que combinen aspectos culturales tanto colombianos como venezolanos, lo que refuerza la correlación entre las dimensiones de Hofstede. A diferencia de estudios realizados en contextos más homogéneos, los resultados obtenidos sugieren que en las Pymes de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, las dimensiones culturales no se manifiestan de manera independiente, sino que interactúan entre sí. Este hallazgo es consistente con estudios que han señalado que las dimensiones de Hofstede pueden no ser completamente aplicables en regiones donde las fronteras políticas y culturales son fluidas, como es el caso de Cúcuta-San Antonio-Ureña (Chun *et al*., 2021; McSweeney, 2002).

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones para la gestión organizacional en las Pymes de la región. En primer lugar, los gerentes y directivos deben estar conscientes de que la cultura organizacional no es estática, sino que está influenciada por las dinámicas sociales y económicas de la región. Los análisis de correlaciones sugieren posibles relaciones entre las dimensiones culturales en las Pymes de la conurbación Cúcuta-San Antonio-Ureña. Se observó una correlación positiva entre el individualismo y la masculinidad, lo que podría indicar que las empresas que promueven la autonomía individual tienden a valorar la competitividad y el logro. Asimismo, la correlación entre individualismo y evitación de la incertidumbre podría implicar que estas organizaciones prefieren implementar políticas claras para minimizar riesgos, aunque esto dependería de las particularidades del entorno transfronterizo. Mientras que la correlación entre individualismo e indulgencia sugiere una tendencia hacia una cultura organizacional más flexible, lo que podría favorecer la adaptación a las diferencias culturales presentes en la región. Por otro lado, la falta de correlación significativa entre distancia al poder y orientación a largo plazo plantea interrogantes sobre cómo estas dimensiones culturales interactúan en este contexto específico y podría ser un área de interés para investigaciones futuras.

Análisis factorial exploratorio (AFE)

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se realizó para identificar la estructura subyacente de las dimensiones culturales en las Pymes. Se aplicó el método de ejes principales con rotación varimax. El índice KMO fue 0.723, confirmando la idoneidad de

los datos para el análisis factorial. El valor de determinante fue 0.03, mostrando un indicio de que puede haber multicolinealidad entre las variables. Esto puede significar que el AFE no sea capaz de identificar los factores subyacentes más importantes. El criterio de carga factorial mínima se fijó en 0,30. Los resultados mostraron que las comunalidades estuvieron prácticamente por encima de 0,40. La solución se estableció para una estructura factorial de seis componentes, si bien esta es similar a la reportada en estudios previos desarrollados con la aplicación del instrumento VSM-13.

Se observaron algunas diferencias notables, por ejemplo, los factores no se agruparon con los ítems de la forma esperada (Tabla 2). La solución factorial derivada de este análisis arrojó seis factores para la escala, que representaron 52,938 por ciento de la variación de los datos, lo cual se puede considerar aceptable al estar por encima del 50% (Lloret-Segura *et al*., 2014).

Tabla 2: Cargas factoriales obtenidas del AFE

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
IT4IDV	,686					
IT3MAS	,653					
IT1IDV	,616					
IT2PDI	,609					
IT10MAS	,544		,424			
IT5MAS	,488					-,395
IT9IDV		,661				
IT23PDI	,303	,599				
IT24UAI		,583	-,327			
IT8MAS		,511		,499		
IT14LTO			,704			
IT19LTO			,683			
IT22LTO	,403		,430			
IT12IVR				,749		
IT11IVR				,660		
IT13LTO				,583		
IT15UAI					,727	
IT6IDV	,474				,544	
IT20PDIi					,491	
IT2PDIi		-,409			,459	,311
IT7PDI	,388	,419			,425	
IT16IVR						,751
IT18UAI			,473			,481
IT17IVR		,336	-,354			-,434

El análisis de la matriz de componentes rotados revela agrupaciones significativas entre las dimensiones culturales de Hofstede en las Pymes de la conurbación Cúcuta-San Antonio-Ureña. Se observa que algunos ítems no se agruparon conforme a las expectativas teóricas. Se encontró que el individualismo (IDV), la masculinidad (MAS) y la distancia al poder (PDI) se agrupan en un mismo componente, lo que sugiere una interacción estrecha entre estas dimensiones en la cultura organizacional de las empresas. Asimismo, el individualismo (IDV) y la evitación de la incertidumbre (UAI) también se correlacionan en un segundo componente, lo que sugiere una relación entre la autonomía y la gestión del riesgo en este contexto. La orientación a largo plazo (LTO) presenta cargas altas en un componente independiente, lo que indica que esta dimensión está bien estructurada en las Pymes. Por su parte, la indulgencia (IVR) también se agrupa de manera clara, aunque con ciertas conexiones con la orientación a largo plazo en algunos ítems, lo que sugiere posibles

interacciones entre la flexibilidad organizacional y la planificación estratégica.

Análisis factorial confirmatorio (AFC)

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se llevó a cabo para validar la estructura obtenida en el AFE. El modelo teórico propuesto presentó índices de ajuste aceptables, aunque el CFI fue ligeramente inferior al umbral esperado, lo que sugiere la necesidad de ajustar el modelo. Los resultados del AFC se muestran a continuación:

CFI: 0,602 Terrible valor umbral >0.95
SRMR: 0,099 Aceptable valor umbral <0.08
RMSEA: 0,085 Terrible valor umbral <0.06

El análisis de los indicadores de ajuste sugiere que el modelo teórico en las Pymes de la conurbación Cúcuta-San Antonio-Ureña no se ajusta bien con los datos obtenidos. Aunque el índice SRMR muestra un ajuste adecuado, los valores del CFI y RMSEA indican que el modelo presenta deficiencias significativas.

Para el modelo empírico los resultados fueron los siguientes:

CFI: 0.689	Terrible	umbral >0.95
SRMR: 0.096	Aceptable	umbral <0.08
RMSEA: 0.076	Aceptable	umbral <0.06

El análisis factorial confirmatorio realizado para el modelo empírico sugiere ciertos ajustes en su validez en el contexto estudiado. El CFI obtenido (0.689) está por debajo del umbral esperado (>0.95), lo que podría indicar que el modelo no representa de manera óptima las relaciones entre las dimensiones culturales en esta muestra particular. Sin embargo, los valores del SRMR (0.096) y el RMSEA (0.076) se acercan a los límites aceptables, lo que sugiere que el modelo podría tener un ajuste moderado en algunos aspectos. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) mostraron un ajuste subóptimo del modelo propuesto, lo que sugiere la necesidad de realizar ajustes en el contexto específico de las Pymes de la región. Este hallazgo es consistente con estudios previos que también han señalado dificultades al aplicar modelos teóricos en entornos multiculturales (Gerlach y Eriksson, 2021). Asimismo, Schwartz (1994) ha señalado que los estudios transversales pueden requerir ajustes adicionales cuando se aplican en regiones con dinámicas culturales complejas como las zonas fronterizas. No obstante, se necesitaría profundizar en los datos y realizar modificaciones para lograr un ajuste más robusto que se alinee completamente con los criterios de ajuste establecidos. En la Figura 1 se muestra el Modelo AFC (modelo empírico) derivado de las respuestas de los encuestados al VSM-13

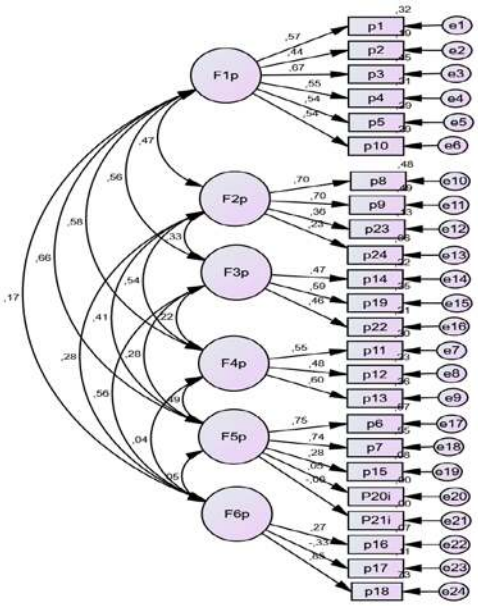

Figura 1. Modelo AFC derivado de las respuestas de los encuestados (modelo empírico) al VSM-13

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio confirman, en gran medida, la utilidad del modelo de Hofstede para comprender las dinámicas culturales de las Pymes en la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña. No obstante, se observan patrones culturales únicos que requieren un análisis más matizado y la posible adaptación del modelo para reflejar mejor la realidad de este contexto transfronterizo y multicultural. A continuación, se discuten los resultados en relación con la teoría.

Distancia al poder (PDI)

Los hallazgos muestran que las Pymes de la región exhiben una mayor distancia al poder en comparación con los valores referenciales para Colombia y Venezuela, lo que sugiere que las jerarquías organizacionales son más pronunciadas en estas empresas. Este resultado es coherente con estudios previos que indican que, en regiones económicamente inestables o políticamente volátiles, como las zonas fronterizas, las estructuras jerárquicas tienden a consolidarse para mantener el control en un entorno incierto (Hofstede *et al*., 2010; House *et al*., 2004).

Sin embargo, la correlación positiva entre la distancia al poder y la indulgencia plantea una dinámica interesante. Estudios como los de Gerhart y Fang (2005) sugieren que, en contextos multiculturales, las empresas con estructuras más jerárquicas a menudo adoptan políticas organizacionales más flexibles para compensar la rigidez jerárquica, lo que parece ser el caso en esta región. Esta combinación de jerarquía y flexibilidad puede ser una estrategia adaptativa para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la región fronteriza.

Individualismo vs. colectivismo (IDV)

Uno de los resultados más significativos es el alto nivel de individualismo observado en las Pymes de la región, en contraste con los valores referenciales de Colombia y Venezuela. Esto sugiere que las empresas en la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña tienden a valorar la autonomía y la toma de decisiones individual, probablemente debido a la necesidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones económicas y regulatorias de la región. Este hallazgo coincide con los trabajos de Tung (2008), que destacan la importancia del individualismo en entornos volátiles, donde las decisiones rápidas y descentralizadas pueden ser clave para la supervivencia empresarial.

Además, la correlación positiva entre individualismo y orientación a largo plazo refuerza la idea de que las empresas más individualistas no solo buscan la autonomía, sino que también tienen una visión estratégica orientada a largo plazo. Este hallazgo es consistente con estudios previos que han señalado que las Pymes en entornos inciertos deben equilibrar la autonomía con la sostenibilidad a largo plazo (Rinne *et al*., 2012; Schwartz, 1994).

Masculinidad vs. feminidad (MAS)

El análisis reveló un nivel relativamente bajo de masculinidad en las Pymes de la región, lo que sugiere que estas empresas valoran más la cooperación y la calidad de vida que la competitividad y el logro material. Este hallazgo es interesante porque contrasta con los valores referenciales de Colombia y Venezuela, donde la masculinidad tiende a ser más pronunciada. La menor masculinidad en este contexto podría estar vinculada a la necesidad de adoptar enfoques más colaborativos y orientados hacia el bienestar en un entorno tan volátil como el de la frontera, donde la cohesión social puede ser un factor clave para la supervivencia empresarial (Portocarrero *et al*., 2020)

Evitación de la incertidumbre (UAI)

El nivel elevado de evitación de la incertidumbre (UAI) encontrado en las Pymes de la región estudiada refuerza la idea de que estas empresas adoptan estrategias para minimizar el riesgo en un entorno marcado por la inestabilidad económica y la volatilidad política. Este hallazgo es consistente con estudios anteriores que han

señalado que las organizaciones en contextos de alto riesgo tienden a desarrollar reglas y procedimientos estrictos para reducir la incertidumbre (Hofstede, 2001).

Sin embargo, la correlación positiva entre la evitación de la incertidumbre y la indulgencia sugiere que, aunque las empresas intentan minimizar el riesgo, también muestran flexibilidad en la implementación de políticas que afectan a los empleados, permitiendo una mayor libertad y satisfacción personal. Esto podría reflejar una estrategia adaptativa en la que las organizaciones adoptan políticas indulgentes para compensar la rigidez necesaria para gestionar la incertidumbre (Hofstede y Minkov, 2013).

Orientación a largo plazo (LTO)

El nivel de orientación a largo plazo observado en las Pymes de la conurbación es superior al valor referencial, lo que sugiere que estas empresas tienden a adoptar una visión estratégica que favorece la planificación a largo plazo, a pesar de la volatilidad económica del contexto. Este resultado es coherente con investigaciones que han señalado la importancia de la orientación a largo plazo en la gestión de Pymes que operan en entornos altamente inciertos, ya que les permite prepararse para fluctuaciones económicas a largo plazo (Gerlach y Eriksson, 2021; Schwartz, 1994).

Indulgencia vs. restricción (IVR)

Finalmente, la dimensión de indulgencia mostró una correlación significativa con varias dimensiones, lo que sugiere que las Pymes en esta región tienden a adoptar políticas más indulgentes y flexibles, lo que podría ser una respuesta adaptativa al entorno multicultural y transfronterizo. Este hallazgo refuerza los estudios de Tung (2008), que señalan que en contextos donde las influencias culturales son variadas, las organizaciones tienden a desarrollar políticas más permisivas para gestionar mejor la diversidad y la volatilidad.

Limitaciones del modelo de Hofstede en contextos multiculturales

Aunque los resultados de este estudio confirman en gran medida la aplicabilidad del modelo de Hofstede en las Pymes de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, también se observan limitaciones. La baja carga factorial de la dimensión de distancia al poder (PDI) en el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) sugiere que esta dimensión no es tan relevante en un entorno transfronterizo donde las jerarquías tradicionales pueden no ser tan marcadas. Asimismo, el ajuste subóptimo del análisis factorial confirmatorio (AFC), especialmente en el CFI, sugiere la necesidad de ajustar el modelo para capturar mejor las particularidades de este contexto multicultural.

CONCLUSIONES

Este estudio ha proporcionado una visión crítica sobre la aplicabilidad del modelo de Hofstede en las Pymes de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña, revelando tanto la utilidad como las limitaciones del modelo en un contexto fronterizo y multicultural. Aunque el modelo de Hofstede sigue siendo una herramienta valiosa para identificar patrones culturales, los resultados muestran que ciertas particularidades del entorno transfronterizo requieren adaptaciones que reflejen con mayor precisión la realidad organizacional local (Hofstede, 2001; Hofstede y Minkov, 2013).

El contexto específico de la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña se caracteriza por su volatilidad económica, diversidad cultural y desafíos políticos, lo que plantea la necesidad de modelos más flexibles y adaptativos. Los hallazgos sugieren que las Pymes de esta región enfrentan la necesidad de equilibrar la autonomía individual y la cohesión organizacional, con una tendencia a adoptar políticas más permisivas y flexibles. Este hallazgo coincide con las observaciones de Tung (2008) y Portocarrero *et al.* (2020), quienes destacan la importancia de la flexibilidad organizacional en entornos multiculturales.

A pesar de la utilidad del modelo de Hofstede, los resultados del análisis factorial confirmatorio

(AFC) indicaron un ajuste subóptimo, particularmente en el índice de ajuste comparativo (CFI), lo que sugiere la necesidad de revisar y adaptar el modelo a las complejidades del entorno fronterizo (Chun *et al*., 2021). Las dimensiones culturales propuestas por Hofstede pueden no capturar completamente la interacción de factores económicos, sociales y culturales que influyen en las dinámicas organizacionales en esta región. Este hallazgo refuerza la crítica de que los modelos culturales tradicionales deben ser reexaminados y ajustados para reflejar contextos multiculturales dinámicos.

Este estudio también sugiere que las Pymes en contextos fronterizos, como el estudiado, tienden a desarrollar estrategias híbridas que les permiten gestionar la incertidumbre y la diversidad cultural. El equilibrio entre la autonomía individual y la orientación a largo plazo, observados en este estudio, plantean nuevas preguntas sobre cómo las Pymes adaptan su cultura organizacional a las demandas de su entorno inmediato (Hofstede *et al*., 2010).

Se considera que este estudio abre nuevas líneas de investigación con relación a la interacción de las dimensiones culturales en contextos fronterizos. Es crucial que futuras investigaciones se centren en cómo adaptar y aplicar modelos teóricos como el de Hofstede en estos entornos únicos, considerando la complejidad cultural y las demandas organizacionales de la región (Gerlach y Eriksson, 2021). En suma, los resultados refuerzan la necesidad de ajustes en los modelos transculturales, especialmente en áreas donde las influencias culturales y económicas varían significativamente de los entornos nacionales tradicionales.

Limitaciones del estudio

Este estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos. En primer lugar, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la capacidad de generalización de los hallazgos a todas las Pymes de la región. Aunque la muestra de 120 Pymes es adecuada para los análisis realizados, futuros estudios podrían beneficiarse de un enfoque probabilístico que permita una mayor representatividad de los resultados y la posibilidad de extrapolarlos a un contexto más amplio.

En segundo lugar, el uso del cuestionario VSM-13 de Hofstede, aunque es un instrumento estandarizado y validado en múltiples contextos, puede no captar completamente las particularidades culturales de la región fronteriza entre Colombia y Venezuela. Dado que esta conurbación presenta dinámicas culturales específicas y una diversidad que va más allá de los contextos en los que se ha utilizado tradicionalmente el VSM-13, se recomienda la inclusión de estudios cualitativos complementarios para obtener una comprensión más profunda de las interacciones culturales y organizacionales en esta región.

En tercer lugar, los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) sugieren que el modelo teórico de Hofstede no se ajusta perfectamente a los datos obtenidos en este contexto, como lo evidencia el valor subóptimo del índice de ajuste comparativo (CFI). Esto resalta la necesidad de desarrollar modelos teóricos más adaptados a regiones multiculturales y transfronterizas como la conurbación Cúcuta AM-San Antonio-Ureña (Chun *et al*., 2021), donde las dinámicas culturales y las estructuras organizativas pueden diferir sustancialmente de los patrones establecidos en otras regiones.

Por último, esta investigación fue realizada en un momento específico, utilizando un enfoque transversal. Esto implica que los resultados reflejan las dinámicas culturales y organizacionales de un periodo temporal determinado. Sin embargo, estas dinámicas pueden cambiar con el tiempo, particularmente en un entorno tan volátil como el de la región fronteriza. Para abordar esta limitación, se sugiere la realización de estudios longitudinales que permitan explorar la evolución de las dimensiones culturales y cómo estas influyen en la gestión organizacional a lo largo del tiempo (Gerlach y Eriksson, 2021).

Implicaciones para futuras investigaciones

Este estudio abre nuevas líneas de investigación en relación con la interacción de las dimensiones culturales en contextos fronterizos. Es crucial que futuras investigaciones se centren en cómo adaptar y aplicar modelos teóricos como el de Hofstede en estos entornos únicos, considerando la complejidad cultural y las demandas organizacionales de la región (Gerlach y Eriksson, 2021). En suma, los resultados refuerzan la necesidad de ajustes en los modelos transculturales, especialmente en áreas donde las influencias culturales y económicas varían significativamente de los entornos nacionales tradicionales.

Consideraciones éticas

Este estudio fue conducido bajo estrictos principios éticos, garantizando el consentimiento informado de todos los participantes, quienes fueron informados del propósito de la investigación y su derecho a retirarse en cualquier momento. Los datos recopilados se mantuvieron confidenciales y fueron utilizados exclusivamente para los fines de esta investigación. Además, la investigación fue aprobada por el comité ético de la universidad correspondiente, cumpliendo con los estándares éticos internacionales para estudios que involucren seres humanos.

Declaración: Durante la preparación de este trabajo, los autores utilizaron ChatGpt para revisar y complementar el discurso. Después de utilizar esta herramienta/servicio, el autor revisó y editó el contenido según fuera necesario y asume total responsabilidad por el contenido del artículo publicado.

REFERENCIAS

Arias, S. y Peñaloza, M. (2013). *Muestreo. Enfoque ilustrado para investigar.* EVMERGI.

Chun, D., Zhang, Z., Cohen, E., Florea, L. y Genc, O. (2021). *Long-term orientation and the passage of time: Is it time to revisit Hofstede's cultural dimensions?* International Journal of Cross Cultural Management.. https://doi.org/doi:10.1177/14705958211026342. 21(2): 353-371.

Fang, T. (2012). *Yin Yang: A New Perspective on Culture.* Management and Organization Review, 8(1), 25–50.

Gerhart, B. y Fang, M. (2005). *National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence.* International Journal of Human Resource Management, 16(6), 971–986.

Gerlach, P. y Eriksson, K. (2021). *Measuring cultural dimensions: external validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales.* . Frontiers in Psychology, 12, 662604. https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* . (8th ed.). England: Pearson Prentice.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.* Sage, Beverly Hill, CA.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations.* Sage, Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual.*

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival.* McGraw Hill Professional.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* (House, R.J; Hanges, P.J; Javidan, M; Dorfman, P, Ed.) Thousand Oaks: Sage Publications. 818 pages.

Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* . (4th ed.). The Guilford Press.

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). *El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada.* Anales de psicología/annals of psychology, 30(3), 1151-1169.

López, C. y Ramírez, A. (2019). *Interculturalidad en la frontera colombo-*

venezolana: Un análisis desde las Pymes. . Revista de Estudios Culturales, 5(1), 112-130.

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.

Portocarrero, J., Córdova, P. y Gutiérrez, E. (2020). *Impact of Cultural Dimensions on Business Performance in Latin American SMEs.* . Journal of Business Research, 113, 123–135.

Rinne, T., Steel, G. y Fairweather, J. (2012). *The Role of Hofstede's Cultural Dimensions in the Development of Organizational Behavior.* . International Journal of Cross-Cultural Management, 12(3), 177-201.

Schwartz, S. H. (1994). *Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values.* In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâgitçibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications (pp. 85-119). Sage Publications.

Tung, R. L. (2008). *The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity.* . Journal of International Business Studies, 39(1), 41–46.