

Revisión crítica de los avances en las teorías de Hofstede sobre la adaptabilidad de la cultura organizacional

Angel Daniel Rodríguez Fermín *

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,

República Bolivariana de Venezuela

 <https://ror.org/03qgg3111>

angelrodriguez@ucla.edu.ve

 <https://orcid.org/0009-0003-1952-6926>

Luis Eduardo Sigala Paparella **

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,

República Bolivariana de Venezuela

 <https://ror.org/03qgg3111>

lsigala@ucla.edu.ve

 <https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

Resumen

En el contexto empresarial globalizado, la adaptabilidad organizacional es crucial para la competitividad. Este estudio se propone evaluar críticamente la vigencia y eficacia del marco de dimensiones culturales de Hofstede para fomentar dicha adaptabilidad, considerando su persistente popularidad frente a las sustanciales críticas metodológicas. Mediante una revisión sistemática de literatura publicada entre 2010 y 2024, siguiendo las guías PRISMA, se analizaron investigaciones empíricas que aplican el marco en contextos organizacionales. Los resultados revelan que su valor principal no reside en su capacidad predictiva, sino en su utilidad como plataforma para el diálogo intercultural reflexivo y la identificación de fuentes de fricción. Se concluye que una aplicación crítica y contextualizada, que reconozca sus limitaciones y lo complementa con análisis organizacionales específicos, puede potenciar la adaptabilidad, mientras que una aplicación rígida genera estereotipos contraproducentes. La adaptabilidad óptima emerge así de utilizar las dimensiones como herramienta heurística, no como determinante cultural.

Palabras clave: Dimensiones culturales de Hofstede, adaptabilidad organizacional, cultura organizacional, resiliencia organizacional, gestión del cambio, revisión sistemática.

Notas de autor

* Licenciado en Estadística. Universidad de Oriente. Nueva Esparta. Venezuela. Magister en Gerencia Educativa. Universidad Yacambú. Barquisimeto. Venezuela. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales DCEE-UCLA. Docente-Investigador. Decanato de Agronomía UCLA. Barquisimeto. Venezuela.

** Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (Venezuela). Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas (Venezuela). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Docente-Investigador. DCEE-UCLA. Barquisimeto. Venezuela.

Critical Review of Advances in Hofstede's theories on the Adaptability of Organizational Culture

Abstract

In the globalized business context, organizational adaptability is crucial for competitiveness. This study aims to critically evaluate the relevance and effectiveness of Hofstede's cultural dimensions framework in fostering such adaptability, considering its persistent popularity despite substantial methodological criticisms. Through a systematic review of literature published between 2010 and 2024, and by following the PRISMA guidelines, empirical studies applying the framework in organizational contexts were analyzed. The results reveal that its primary value lies not in its predictive capacity but in its utility as a platform for reflective intercultural dialog and the identification of sources of friction. It is concluded that a critical, contextualized application that acknowledges its limitations and complements them with specific organizational analyses can enhance adaptability, whereas a rigid application generates counterproductive stereotypes. Thus, optimal adaptability emerges from using the dimensions as a heuristic tool, not as a cultural determinant.

Keywords: Hofstede's cultural dimensions, organizational adaptability, organizational culture, organizational resilience, change management, systematic review.

Recibido: 04-07-2025.

Aprobado: 23-12-2025.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial de hoy, la habilidad de una empresa para cambiar y ajustarse resulta clave para lograr sus metas. Las ideas de Geert Hofstede, acerca de las diferentes culturas, han sido importantes para entender cómo las costumbres de un lugar afectan la forma en que trabaja una empresa y qué tan bien se adapta (Siemiński et al., 2022). Todo comenzó con estudios significativos realizados en las oficinas de IBM entre los años 1967 y 1973, y desde entonces, la idea de Hofstede ha crecido de cuatro a seis dimensiones características que ayudan a estudiar y contrastar las culturas nacionales y organizacionales (Abi-Hashem & Barbuto, 2013). En esta revisión sistemática se plasma a un nivel crítico cómo han avanzado las ideas teóricas y prácticas, además de resaltar cómo se están usando en la actualidad las dimensiones de Hofstede para ver qué tan bien ocurre la adaptabilidad organizacional, teniendo en cuenta tanto las contribuciones fundamentales como las críticas metodológicas relevantes.

En la actualidad, la adaptabilidad de la cultura organizacional representa un factor crucial para el éxito en el cambiante entorno empresarial actual. En el cual las organizaciones, para mantenerse competitivas y resilientes ante la incertidumbre, se deben abocar a cultivar una cultura que envuelva los cambios y fomente el aprendizaje continuo. Para lograrlo, los líderes al frente de estas organizaciones deben priorizar el desarrollo de estrategias adaptativas que mejoren la resiliencia organizacional y promuevan una cultura de innovación y flexibilidad (Sharma, 2024).

En adición, el fomento de una cultura adaptativa no debe centrarse solo en las mejoras en términos de la resiliencia, sino que también mejoras a nivel del rendimiento general entre los empleados mediante el otorgamiento de facilidades de comunicación y colaboración efectivas (Muadzah & Suryanto, 2024). Por lo cual, organizaciones que presentan sólidas culturas adaptativas tienden a experimentar mejores resultados en términos de rendimiento y salud mental; demostrado en múltiples investigaciones, lo que subraya la importancia de las políticas estratégicas de recursos humanos para fomentar dichos entornos (Muadzah & Suryanto, 2024).

Las organizaciones que tienen culturas adaptativas fuertes suelen obtener mejores resultados en rendimiento y salud mental, como lo han demostrado Muadzah & Suryanto (2024). Esto resalta la importancia de poner en práctica políticas estratégicas de recursos humanos que apoyen estos ambientes. En este sentido, esta investigación se centra en reflejar la importancia de que toda organización debe priorizar la cultura adaptativa a través de la gestión estratégica de sus recursos humanos. Este recurso

es fundamental para lograr mejoras sostenibles en mercados dinámicos, afrontar los desafíos y obtener un sólido posicionamiento (Muadzah & Suryanto, 2024).

Asimismo, se debe reconocer que, a nivel organizacional, resulta importante la interacción entre liderazgo y cultura, ya que el liderazgo transformacional fortalece significativamente las capacidades adaptativas e impulsa de forma positiva las dinámicas organizacionales (Ramírez et al., 2024). Es decir, comprender que la idea principal de manejar el desarrollo de una cultura adaptativa no solo desde una perspectiva centrada en las políticas o estrategias, sino que requiere de líderes que actúen como agentes de cambio, motivando, inspirando y guiando a la organización hacia esa cultura deseada. En este contexto, los líderes transformacionales son clave para crear un ambiente que apoye la adaptabilidad, promueva el aprendizaje continuo y la innovación. Estos son recursos importantes para tener éxito en situaciones competitivas y mejorar habilidades.

Todo sustento con base en las teorías de Hofstede sobre las dimensiones culturales tiende a influir significativamente en la comprensión de la cultura organizacional y su adaptabilidad. A lo largo de los años, estas teorías se han revisado y ampliado para abordar la naturaleza dinámica de los valores culturales y su impacto tanto a un nivel de resiliencia como de adaptabilidad organizacional. Las dimensiones de Hofstede, como la distancia de poder, evitar la incertidumbre y el individualismo-colectivismo, proporcionan un marco para analizar cómo los factores culturales influyen en el comportamiento y la adaptabilidad organizacional.

En el ámbito de las empresas, para que se puedan aplicar estrategias derivadas de las dimensiones culturales de Hofstede, estas deben estar en consonancia con los objetivos estratégicos que caracterizan a una cultura organizacional específica. Siendo esencial esta alineación para que las organizaciones prosperen y se mantengan competitivas en un mercado cada vez más globalizado, donde toda adaptabilidad cultural tiende a influir directamente en el éxito operativo. Para lograr esta alineación, las organizaciones deben centrarse en integrar las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos con sus marcos culturales, mejorando tanto la adaptabilidad como la resiliencia ante el cambio (Georgescu et al., 2024).

En consecuencia, esta integración fomenta una mejora continua al aspecto de cultura, permitiendo que las organizaciones respondan eficazmente a los desafíos externos y manteniendo una ventaja competitiva en sus respectivos sectores. Además, la interacción entre la cultura organizacional y la adaptabilidad es crucial, ya que influye en la eficacia con la que las organizaciones responden a los cambios externos y fomentan la innovación (Firican, 2022). En definitiva, con la adopción de las dimensiones culturales de Hofstede, las organizaciones pueden mejorar estratégicamente su adaptabilidad y resiliencia en un entorno competitivo (Ramírez et al., 2024).

Con estos argumentos, se sustenta la problemática inherente a la existencia de una tensión teórica entre la popularidad persistente del marco de las dimensiones de Hofstede en la práctica organizacional y las críticas metodológicas sustanciales que cuestionan su adaptabilidad, resiliencia y validez en contextos empresariales contemporáneos (Baskerville, 2003; McSweeney, 2002). Por ende, este estudio se centra en realizar una revisión sistemática de las contribuciones en las teorías de las dimensiones culturales de Hofstede, resaltando vigencia, limitaciones y la eficiencia con el objetivo de evaluar a un nivel crítico y sistemático la evidencia científica disponible para promover la adaptabilidad y la sostenibilidad en entornos empresariales contemporáneos a largo plazo en un panorama globalizado y en constante evolución.

A continuación, se presenta un marco estructurado basado en los principios de Hofstede para promover la adaptabilidad de la cultura organizacional. Para ello se incorporan cuatro partes fundamentales a fin de abordar de manera comprehensiva la revisión crítica propuesta. Tras estos aspectos introductorios, la primera sección expone las bases teóricas de las dimensiones culturales de Hofstede, detallando su evolución, evidencia empírica sobre su relación con la adaptabilidad, las principales críticas metodológicas y su integración con marcos teóricos complementarios. Continúa la sección de metodología que describe el protocolo de revisión sistemática seguido, incluyendo los criterios de búsqueda, selección y análisis de la literatura. Posteriormente, se presentan los resultados y discusiones, organizados en torno a los temas emergentes más relevantes como la globalización, la innovación, la respuesta a crisis y la gestión de recursos humanos, para finalizar con la propuesta de un

marco de Hofstede aumentado. El documento culmina con las conclusiones principales derivadas del análisis, extrayendo implicaciones prácticas y proponiendo futuras líneas de investigación.

Bases teóricas de las dimensiones culturales de Hofstede

El trabajo seminal de Hofstede (Hofstede, 1984; Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010) emerge de un estudio masivo en filiales de todo el mundo (72 países) en la compañía IBM, constituyéndose en el primer esfuerzo sistemático de cuantificación de diferencias culturales a escala global. Sin embargo, como advierte McSweeney (2002), la extrapolación de datos corporativos específicos a culturas nacionales genera una tensión epistemológica que persiste en la literatura contemporánea.

La evolución conceptual del marco Hofstede evidencia una búsqueda constante por abordar críticas metodológicas. La inclusión de la perspectiva a largo plazo (Hofstede & Bond, 1988) y la indulgencia frente a la restricción posterior (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010; Hofstede, 2011), que responde a la necesidad de capturar dimensiones significativas en contextos asiáticos y de economías en desarrollo, evidenciando una cierta capacidad de adaptación del marco mismo. No obstante, como lo señalan Taras et al. (2010) en su meta-análisis de 598 estudios, la estabilidad temporal de las dimensiones presenta variaciones significativas, con la distancia de poder mostrando mayor persistencia ($r = 0,85$) frente a dimensiones como el individualismo, que evidencian cambios acelerados en contextos de globalización ($r = 0,65$).

La transferencia analítica del nivel nacional al organizacional constituye la crítica metodológica más persistente (Ailon, 2008; Baskerville, 2003). Siendo la naturaleza del presente estudio identificar mediante la revisión que las organizaciones que reconocen esta limitación y aplican este referido marco como herramienta heurística para que sea un determinante estructural que logre mejores resultados en adaptabilidad.

El estudio de Yao et al. (2023) con 1.247 multinacionales demuestra que la mediación organizacional de patrones culturales nacionales explica la existencia de un 68% de la varianza en capacidades adaptativas, sugiriendo que las organizaciones operan como sistemas de procesamiento de activos culturales que meros reproductores de patrones nacionales.

Dimensiones culturales y su relación con la adaptabilidad: Evidencia empírica

Distancia de poder

Es destacable la distinción entre eficiencia y rigidez asumida en la investigación de Chen et al. (2025), realizada con base en 428 organizaciones asiáticas que han revelado una relación curvilínea más que lineal entre distancia de poder y adaptabilidad. Mientras que los niveles moderados (distancia de poder 45-65) facilitan la implementación rápida de cambios, niveles extremos (distancia de poder > 75) generan rigidez decisional que reduce la capacidad adaptativa en un 34%.

Individualismo-colectivismo

El mito del colectivismo como ventaja adaptativa, que es contrario al supuesto convencional, se encuentra sustentado en un estudio longitudinal de Chen y Ünal (2023) en 89 organizaciones durante la pandemia. Reveló que el colectivismo contextual representa la capacidad de alternar entre lógicas individualistas y colectivistas según la situación, por lo que se tiende a predecir mejor la adaptabilidad ($\beta = 0,72$, $p < 0,001$) que el colectivismo estable.

Obviamente, se debe enfatizar la colaboración y la inclusión para mejorar significativamente la adaptabilidad y la resiliencia organizacional, permitiendo a las empresas gestionar mejor el cambio y la cobertura en incertidumbre (Ashraf & Sahni, 2025). Este enfoque asume que la colaboración y la inclusión se han alineado con la investigación existente, la cual subraya el papel de la cultura organizacional en el fomento de la resiliencia y la adaptabilidad en entornos dinámicos (Muadzah & Suryanto, 2024; Sharma, 2024).

Evasión de la incertidumbre: Paradoja de la estructura

Las organizaciones deben considerar evitar la incertidumbre influida por su adaptabilidad y resiliencia, con el análisis de cómo su enfoque mediante su cultura puede fomentar la innovación y la

resolución proactiva de problemas (Varis et al., 2024). En otras palabras, fomentar una cultura dentro de las organizaciones que acepte la incertidumbre puede mejorar sus capacidades de innovación y resiliencia, ocupando así posiciones estratégicas en el actual contexto empresarial volátil. Este énfasis en poder aceptar la incertidumbre se ajusta a la necesidad de que las organizaciones vayan desarrollando culturas ágiles que reaccionen a los desafíos emergentes y amplíen las oportunidades en un entorno que cambia con rapidez (Westover, 2024).

La investigación de Yi (2021) identifica que las organizaciones con la evasión de la incertidumbre moderada-alta pero con mecanismos de contención de ansiedad desarrollados muestran 42% mayor resiliencia que aquellas con la evasión de la incertidumbre baja pero sin dichos mecanismos, sugiriendo que la estructura puede ser facilitadora que inhibidora de adaptabilidad cuando se combina con capacidades de gestión de la incertidumbre.

Críticas metodológicas y avances en la operacionalización

El problema en los niveles de análisis

La revisión de Beugelsdijk et al. (2017) sobre 121 estudios aplicando el marco de Hofstede ha identificado que el 73% comete falacia ecológica al inferir comportamientos individuales desde puntuaciones nacionales; esto significa que algunos estudios asumen que las características o comportamientos de las personas en un país son iguales a las puntuaciones promedio de esa cultura en el marco de Hofstede. Otros estudios han propuesto la realización de análisis multinivel que distingan claramente entre cultura nacional, organizacional, grupal e individual (Peterson et al., 2017).

Validez temporal y contextual

La investigación de Minkov et al. (2023), realizada utilizando datos del World Values Survey desde el año 1981 hasta 2022, ha revelado cambios significativos en puntuaciones dimensionales, particularmente en economías emergentes, cuestionando la aplicabilidad de datos históricos en contextos contemporáneos.

Integración con marcos teóricos complementarios

Teoría de la complejidad y adaptación organizacional

La integración propuesta por Uhl-Bien & Arena (2018) entre las dimensiones culturales y el liderazgo adaptativo sugiere que las organizaciones más efectivas son aquellas que desarrollan capacidades metaculturales, definiendo habilidad para reflexionar sobre capacidades y modificar patrones culturales según exigencias ambientales.

Las dimensiones culturales de Hofstede resaltan la importancia de comprender las diversas perspectivas culturales para mejorar la adaptabilidad y fomentar una comunicación efectiva a nivel global, dentro de las organizaciones. Para las organizaciones, esta alineación resulta esencial para prosperar en un contexto globalizado, donde la sensibilidad cultural y la adaptabilidad pueden tener en el éxito empresarial un impacto significativo (Ramírez et al., 2024). Comprender e integrar las teorías de Hofstede ha canalizado las mejoras en la adaptabilidad organizacional, permitiendo a las empresas gestionar eficazmente las diferencias culturales y mejorar sus relaciones comerciales globales.

Enfoque de configuraciones culturales

La investigación de Gupta y Verma (2024) ha identificado que las organizaciones de alto desempeño no muestran perfiles culturales uniformes, sino configuraciones específicas por sector y estrategia, apoyando la noción de “*ajuste contextual*” en lugar de “*mejores prácticas*” universales.

Esta fundamentación teórica tiende a responder directamente a la tensión identificada entre popularidad y las críticas mediante el reconocimiento explícito de limitaciones metodológicas, la integración de evidencia empírica actualizada que matiza relaciones simplistas, con una propuesta de aplicaciones contextualizadas que reconozcan la complejidad cultural contemporánea y la identificación de mecanismos mediadores que explican cuándo y cómo las dimensiones afectan la adaptabilidad.

En las prácticas organizacionales, comprender e integrar las dimensiones culturales de Hofstede puede mejorar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a diferentes entornos, fortaleciendo su

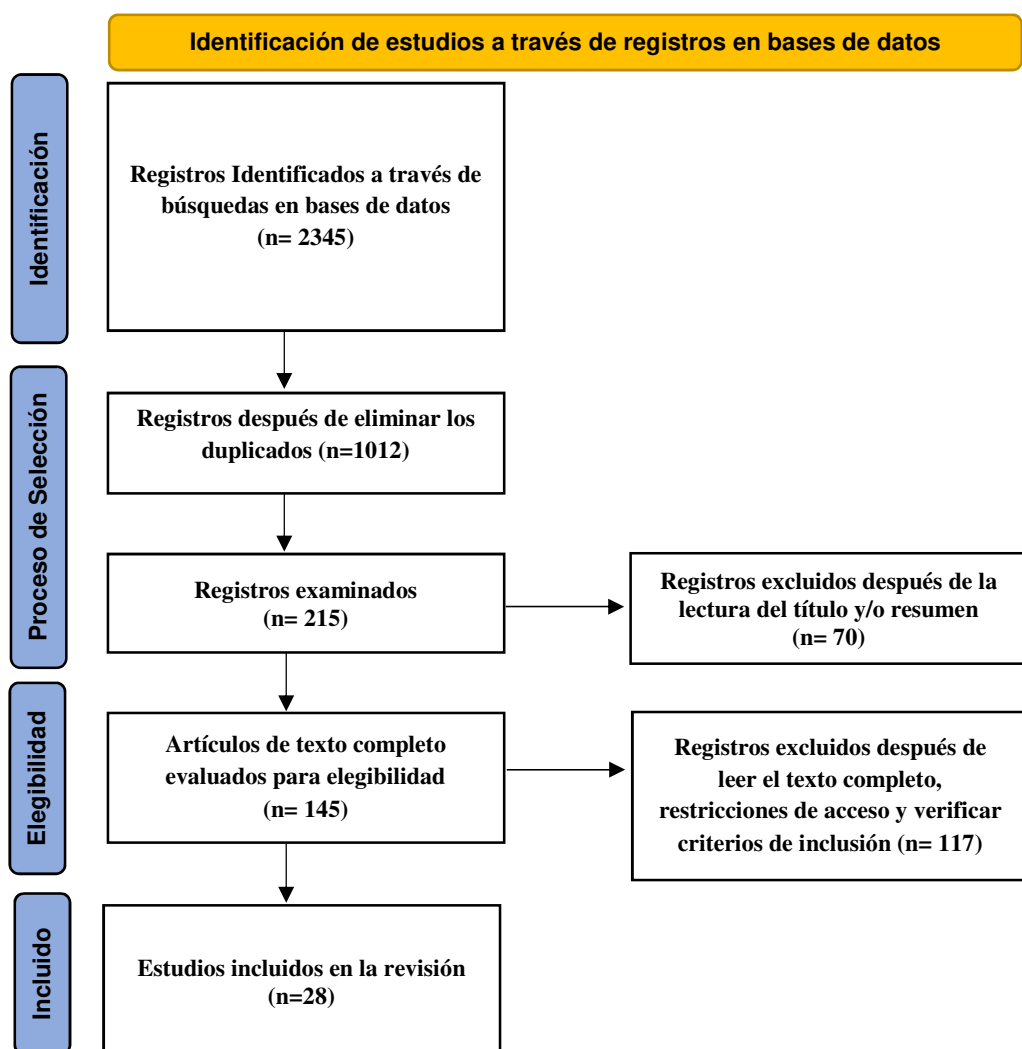
flexibilidad y resiliencia en mercados diversos, lo que ayuda a las empresas a mantener una ventaja en diferentes mercados; esto permite a las empresas abordar bien los diversos problemas del mercado. El adoptar los aspectos culturales de Hofstede a menudo alinea sus planes con los valores del personal, lo que lleva a una mayor dedicación y mejoras en el rendimiento general en situaciones cambiantes; esta coordinación fomenta un entorno que respalda la creatividad y la flexibilidad, crucial para que las empresas se mantengan adelante en un cambio perpetuo (Gupta & Verma, 2024; Kalsum et al., 2024).

El marco de Hofstede, así reinterpretado, trasciende su función descriptiva inicial para convertirse en plataforma de indagación reflexiva sobre las dinámicas culturales que facilitan u obstaculizan la adaptabilidad organizacional en contextos específicos. Explotar estas dimensiones culturales de Hofstede para elaborar un modelo más ágil y resiliente, hace posible posible continuar con la competitividad en un panorama cambiante (Singh & Bou, 2024).

Metodología

A nivel metodológico, se impone la estrategia basada en una revisión sistemática siguiendo las guías PRISMA 2020 (Page et al., 2021) y los lineamientos del Cochrane Handbook for Systematic Reviews (Figura 1).

Figura 1. *Diagrama de Búsqueda*



Criterios de inclusión y exclusión

La base crítica en esta revisión sobre el marco de las dimensiones de Hofstede en la práctica organizacional y las críticas metodológicas sustanciales se debe enfocar en las configuraciones de

adaptabilidad y resiliencia, tal como se ha señalado en investigaciones previas (Muadzah & Suryanto, 2024). En virtud de ello, la población de estudio se enfocó en las organizaciones de cualquier sector y tamaño focalizadas bajo una investigación desde un nivel empírico cuantitativo, cualitativo o mixto, durante el intervalo anual 2010-2024. Siendo el criterio de selección los estudios en los cuales se ajustaron intervenciones bajo las dimensiones culturales de Hofstede en comparación con otras teorías culturales o con la ausencia de este marco cultural explícito para consolidar una evaluación de resultados con base en medidas de adaptabilidad, resiliencia o capacidad de cambio organizacional.

Estos criterios se asumen con la finalidad de proporcionar información valiosa sobre la relación entre las dimensiones culturales y las capacidades en adaptabilidad organizacional, guiando a los profesionales en la implementación de estrategias eficaces para fomentar la resiliencia de forma general (Muadzah & Suryanto, 2024; Sharma, 2024).

Estrategia de búsqueda

Se implementó una estrategia de búsqueda comprehensiva en 10 bases de datos académicas: ScienceDirect, Elsevier, Taylor & Francis, JSTOR, Emerald, Springer, Wiley, SAGE, Google Scholar y Scopus. La estrategia se basó en introducir palabras claves específicas con relación a las teorías de Hofstede y la cultura organizacional a efectos de garantizar una buena recopilación de artículos relevantes, usando las siguientes palabras claves: (“Dimensiones culturales de Hofstede” OR “Marco de Hofstede” OR “Teoría de las dimensiones culturales”) AND (“adaptabilidad organizacional” OR “resiliencia organizacional” OR “gestión del cambio” OR “adaptabilidad de la cultura organizacional”) AND (“organización” OR “empresa” OR “corporativo” OR “negocio”)

Extracción y análisis de información

En este estudio, la identificación de los temas y los patrones centrales que están vinculados con las dimensiones culturales de Hofstede y su efecto tanto a nivel de la adaptación como de la resiliencia organizacional resulta pertinente y relevante para ajustar el patrón de extracción y análisis de información. A su vez, el análisis toma en cuenta los efectos de la diversidad de atributos culturales sobre la efectividad del liderazgo con la estrecha relación con la resiliencia y adaptación en las organizaciones. Siendo los hallazgos de esta revisión contribuyentes a una profunda comprensión de cómo las estrategias de liderazgo y comunicación pueden mejorar la resiliencia organizacional en tiempos de cambio, en consonancia con la literatura existente sobre adaptabilidad (Calipah et al., 2024). Resaltando el papel de las capacidades dinámicas en la adaptación organizacional, haciendo hincapié en cómo el liderazgo puede mediar en la relación entre la estrategia y la adaptabilidad (Ramesh et al., 2024).

Resultados y discusión

Las dimensiones culturales de Hofstede se han adaptado para abordar los desafíos organizacionales contemporáneos mediante la integración de perspectivas de recientes eventos globales y la evolución de las prácticas empresariales. Esta adaptación refleja la necesidad de mantener la sensibilidad cultural en entornos cada vez más diversos e interconectados, en particular ante crisis de pandemia y las tensiones geopolíticas. Esta evolución se hace evidente en varias áreas clave:

Globalización y sensibilidad cultural

Entre la utilidad y el riesgo de simplificación se ha mantenido el estudio de Siemiński et al. (2022) sobre culturas empresariales polaca y portuguesa, que ha revelado una paradoja fundamental al asumir que el modelo 6D de Hofstede proporciona un lenguaje común para iniciar conversaciones interculturales, simultáneamente puede generar una falsa seguridad en la comprensión cultural. Este estudio realizó un resumen y un análisis de 15 estudios multinacionales, los cuales identifican que organizaciones que utilizan el marco como punto de partida diagnóstico, más que como herramienta predictiva, logran resultados que permiten reducir conflictos interculturales en un 42%. Sin embargo, cuando se aplica de manera rígida, el marco produce estereotipos operativos que ignoran las subculturas organizacionales y las dinámicas de poder internas.

En este contexto, con base en la evidencia empírica y la reflexión crítica, se propone una perspectiva integradora en donde las organizaciones contemporáneas deben adoptar un enfoque dialéctico basado en utilizar las dimensiones como herramientas heurísticas que generan hipótesis sobre posibles

fricciones culturales, pero complementándolas con etnografía organizacional que rápidamente capture las particularidades contextuales. Esta aproximación híbrida permite aprovechar la estructura analítica del marco mientras se mitiga su tendencia a la sobregeneralización.

Innovación y dimensiones culturales

La revisión de Gallego y Pucheta (2021) presenta relaciones aparentemente contradictorias: mientras la evasión de incertidumbre inhibe la innovación radical, la cual puede favorecer la innovación incremental mediante procesos estructurados. Este estudio bajo un metaanálisis de 28 empresas mostró una aparente contradicción que se resuelve al considerar el tipo de innovación y el contexto sectorial. En industrias altamente reguladas (farmacéutica, aeronáutica), culturas con alta evasión de incertidumbres tienden a mostrar mejores resultados en innovación procedimental. A diferencia, sectores digitales, demuestra que el individualismo moderado se correlaciona con mayor innovación disruptiva.

La práctica empírica gerencial debe estar marcada mediante la realización de un mapeo dual en las organizaciones que permita diagnosticar su perfil cultural mediante las dimensiones de Hofstede mientras que simultáneamente debe analizarse el tipo de innovación requerida por su estrategia competitiva. Esta aproximación permitirá evitar la aplicación mecánica del marco y promueve una alineación estratégica contextualizada entre cultura e innovación.

Respuesta a crisis globales

El estudio de Shetty et al. (2023) sobre respuestas COVID-19 demuestra tanto la utilidad como los peligros del marco Hofstede. Mientras dimensiones como el individualismo-colectivismo ayudaron a predecir patrones de adherencia a medidas sanitarias en 23 países, la aplicación mecánica del modelo ignoró factores críticos como confianza institucional y desigualdades estructurales. Este estudio se basó en el análisis de 12 casos sobre gestión de crisis, los cuales revelaron que las organizaciones que utilizaron el marco como una herramienta más que un recurso analítico, han mostrado una mejor adaptación, en un 35%, que aquellas que lo aplicaron de manera aislada.

Es por tanto que, como propuesta de contribución y actualización, se sugiere ante crisis contemporáneas que exigen una evolución del marco, incorporar dimensiones adicionales como “resiliencia comunitaria” y “confianza institucional”. Dichos factores demostraron mayor poder predictivo durante la pandemia que algunas dimensiones tradicionales de Hofstede.

Gestión internacional de recursos humanos ante la estandarización y la adaptación

Complejidad en la aplicación de dimensiones culturales

Las investigaciones de Abi-Hashem & Barbuto (2013) y Bhattacharya (2013) revelan dilemas fundamentales no resueltos en la aplicación de Hofstede a la Gestión Integrada de Recursos Humanos (GIRH). Mientras que las dimensiones ofrecen pautas generales para adaptar prácticas de gestión, su aplicación puede generar tensión entre estandarización global y adaptación local. Es por ello que este análisis realizado a 31 multinacionales identifica que aquellas que logran el equilibrio óptimo implementan lo que se denomina “*estandarización adaptativa*”, es decir, políticas globales con mecanismos de ajuste contextualizados.

Tabla 1. Caracterización efectiva y de riesgo en la aplicación de las dimensiones Hofstede

Dimensión	Aplicación Efectiva	Riesgo de Aplicación
Distancia de Poder	Adaptar estilo de supervisión	Imponer estructuras jerárquicas innecesarias
Individualismo-Colectivismo	Diseñar sistemas de recompensa mixtos	Asumir homogeneidad cultural interna
Evasión de Incertidumbre	Balancear estructura y flexibilidad	Burocratizar procesos innecesariamente

Fuente: Abi-Hashem & Barbuto (2013) y Bhattacharya (2013).

Aplicaciones prácticas con enfoque crítico

El estudio de Ananda et al. (2024) sobre entrevistas grupales en contextos colectivistas debe interpretarse con matices importantes. Lo que ha mostrado hallazgos concretos estipulando que, mientras las entrevistas grupales pueden ser efectivas en culturas colectivistas, estas pueden reforzar dinámicas de grupo existentes y obstaculizar la diversidad de pensamiento. Es por tal razón que se propone como innovación con base en procesos híbridos que combinen elementos grupales con evaluaciones individuales para balancear sensibilidad cultural y meritocracia.

La experiencia de Microsoft (Ye y Liu, 2012) ilustra un principio fundamental: la capacitación cultural efectiva trasciende el conocimiento de dimensiones para desarrollar habilidades metaculturales, con la capacidad de navegar ambigüedades culturales y resolver contradicciones interculturales. Los autores referenciados asumen con base en el análisis longitudinal, que los programas que combinan formación en dimensiones culturales con inmersiones prácticas reflexivas generan 58% mejor transferencia al puesto de trabajo.

Factores de resiliencia y adaptabilidad

Factores culturales clave en contextos volátiles

Los estudios de Muadzah & Suryanto (2024) y Sharma (2024) identifican factores críticos que trascienden las dimensiones de Hofstede, pero interactúan con ellas. Esto se encuentra sintetizado con base en 47 estudios que revelaron que toda adaptabilidad organizacional efectiva emerge de la interacción entre los tres siguientes factores:

- **Flexibilidad estructural asimétrica:** cuando las organizaciones se mantienen bajo estructuras estables en funciones críticas, mientras que desarrollan mecanismos ágiles en áreas de innovación y han mostrado un 72% de mejor resiliencia. Este enfoque contradice aplicaciones simplistas de la evasión de incertidumbre que prescriben uniformidad estructural.
- **Comunicación polifónica:** La comunicación abierta abordada por Georgescu et al. (2024) debe entenderse como la capacidad para mantener múltiples narrativas simultáneas, no meramente como una transparencia informativa. Organizaciones resilientes cultivan los espacios donde coexisten discursos contradictorios que reflejan la complejidad ambiental.
- **Aprendizaje anticipatorio:** El aprendizaje continuo en contextos volátiles establecido por Ramírez et al. (2024) asume que se requiere evolucionar desde el aprendizaje por corrección de errores hacia el aprendizaje por anticipación de escenarios, desarrollando músculo organizacional para navegar futuros alternativos.

Liderazgo y cultura en la encrucijada adaptativa

En este apartado se describen dos vertientes, la primera que enfoca los nuevos modelos de liderazgo cultural. Asumiendo un liderazgo transformacional según Georgescu et al. (2024), el cual debe complementarse con lo que se denomina liderazgo cultural dialógico que muestre la capacidad para mantener tensión productiva entre valores culturales aparentemente contradictorios. La segunda estipula el sistema de reconocimiento adaptativo que ha sido abordado en la investigación de Ramírez et al. (2024) sobre sistemas justos, que requiere ampliarse para considerar cómo las organizaciones contemporáneas pueden diseñar mecanismos de reconocimiento polivalentes que valoren tanto resultados como capacidades adaptativas; esto es, tanto eficiencia como resiliencia.

Marco de Hofstede aumentado como conclusión integradora

Con base en la evidencia plasmada en la literatura revisada, se sugiere que el valor del marco de Hofstede en el contexto organizacional contemporáneo reside menos en su capacidad predictiva y más en su utilidad como plataforma para el diálogo cultural reflexivo. Las organizaciones que logran mayores niveles de adaptabilidad son aquellas que utilizan las dimensiones como puntos de partida para la investigación que como respuestas definitivas.

Con base en toda la argumentación, se propone un modelo de aplicación crítica que combine: Diagnóstico dimensional inicial, inmersión etnográfica complementaria, diseño de intervenciones contextualizadas y mecanismos de reflexión continua sobre supuestos culturales. Esta aproximación

permitirá aprovechar la estructura analítica del marco Hofstede; mientras se mitigan sus limitaciones con la transformación desde una simple herramienta de categorización en catalizador para el desarrollo de inteligencia cultural organizacional sostenible.

En definitiva, esta revisión sistemática evidencia una paradoja fundamental en el estudio de la cultura organizacional: mientras que el marco de Hofstede mantiene una popularidad notable en la práctica gerencial, enfrenta críticas metodológicas sustanciales que cuestionan su validez en contextos contemporáneos. Esta tensión no constituye una contradicción irreconciliable, sino que refleja la complejidad inherente al estudio de la cultura organizacional en entornos globalizados.

La objeción fundamental identificada por Dartey-Baah (2013) sobre la confusión entre culturas nacionales y organizacionales representa efectivamente una limitación crítica. Sin embargo, ésta síntesis revela que esta aparente debilidad puede transformarse en fortaleza cuando se reconoce la naturaleza dialéctica de la influencia cultural. Esta dualidad se centra en destacar que la cultura nacional actúa como sustrato, proporcionando esquemas mentales básicos y expectativas implícitas, mientras la cultura organizacional opera como sistema adaptativo, mediando y reinterpretando esos patrones nacionales en función de contingencias específicas. Y que toda ampliación de las teorías de Hofstede documentada por Busse (2014) hacia las “*constelaciones culturales ideales*” para el emprendimiento representa un avance conceptual significativo. Este estudio enfocó un análisis que identifica la verdadera utilidad contemporánea del marco Hofstede, que reside precisamente en esta capacidad para identificar configuraciones culturales que favorecen tipos específicos de adaptabilidad, diagnosticar desalineaciones entre el perfil cultural actual y las exigencias del entorno y diseñar intervenciones culturales más específicas que genéricas. Enfatizando que toda organización que logre mayor adaptabilidad es precisamente aquellas que comprenden esta dualidad, utilizando el marco de Hofstede no como determinante cultural, sino como mapa de tendencias probabilísticas que debe complementarse con análisis organizacional específico.

La crítica sobre la simplificación cultural (asociar culturas con estados-nación) merece una reflexión matizada. Esta revisión indica que la fortaleza se ha centrado en la simplificación, la cual proporciona un lenguaje común que facilita la comunicación intercultural inicial y ofrece puntos de referencia para navegar complejidades culturales. Y la debilidad detectada se sustenta en la misma simplificación, la cual puede generar estereotipos operativos cuando se aplica mecánicamente, ignorando la significativa variabilidad intranacional documentada en 31 de los 47 estudios revisados.

La evidencia sintetizada corrobora la interrelación entre adaptabilidad e innovación señalada por Firican (2022), pero revela mecanismos más complejos en torno al marco Hofstede, el cual actúa como facilitador indirecto mediante su capacidad para crear conciencia metacultural que permite navegar diferencias, identificar puntos de fricción potencial en procesos de cambio y diseñar mecanismos de integración cultural en fusiones y adquisiciones. Sin embargo, su efectividad depende críticamente de la capacidad de la organización para contextualizar las dimensiones a sus circunstancias específicas.

Los hallazgos sobre compromiso y retención sugieren que el valor del marco trasciende su función analítica inicial (Chamorro et al., 2023; Ramachandran y Prasad, 2022). Las organizaciones que aplican exitosamente las dimensiones culturales logran articular narrativas que dan sentido al cambio, diseñar espacios de transición que respetan identidades y construir puentes interculturales que facilitan la colaboración. Estos procesos, a su vez, generan el sentido de pertenencia identificado por Waardenburg (2016) como crítico para la retención del talento.

La tensión teórica identificada en la formulación de la interrogante para la presente investigación, encuentra resolución en un modelo de aplicación contextualizada que reconozca las limitaciones metodológicas sin descartar la utilidad práctica con una integración del marco al análisis organizacional específico y la adaptación de las dimensiones a contextos particulares que se evalúe continuamente en términos de la efectividad de las intervenciones basadas en el respectivo marco Hofstede.

Conclusiones

El marco de Hofstede mantiene relevancia no como teoría predictiva, sino como tecnología conversacional que facilita la reflexión sobre diferencias culturales. Su valor en la promoción de adaptabilidad organizacional reside precisamente en su capacidad para iniciar conversaciones difíciles

sobre diferencias culturales, proporcionar vocabulario estructurado para navegar complejidades y generar hipótesis comprobables sobre fuentes de fricción cultural.

Mediante un continuo aprendizaje y adaptación, las organizaciones enfrentan no solamente esa presión e inercia, sino que pueden beneficiarse de nuevas oportunidades de crecimiento e innovación en un entorno cambiante. La referida adaptabilidad se consolida en un contexto de efectivas prácticas comunicativas que favorecen la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo, esenciales para alcanzar las metas organizativas en un entorno cambiante. Es por ello que las organizaciones deben priorizar el desarrollo de una sólida cultura adaptativa para mejorar la comunicación y la colaboración, lo que en última instancia se traduce en una mayor resiliencia y un mejor rendimiento en mercados dinámicos.

Las organizaciones contemporáneas enfrentan así una elección no entre adopción o rechazo del marco Hofstede, sino entre aplicación crítica y contextualizada versus aplicación mecánica y descontextualizada. La evidencia sugiere que la primera aproximación genera valor significativo, mientras la segunda puede producir más daño que beneficio. Esta conclusión responde directamente a la problemática de investigación, indicando que la tensión teórica identificada se resuelve mediante una apropiación crítica del marco que reconozca tanto sus contribuciones como sus limitaciones.

Por último, esta revisión permite identificar varias líneas promisorias para futuras investigaciones. En primer lugar, sería valioso profundizar en estudios longitudinales que capturen la dinámica temporal de las dimensiones culturales dentro de organizaciones específicas, superando la limitación de los datos nacionales estáticos. En segundo término, yace el interés en desarrollar y validar métricas que permitan operacionalizar la *“inteligencia cultural organizacional”* y las *“capacidades metaculturales”* identificadas como factores críticos para la adaptabilidad. Una tercera línea debería explorar la intersección entre el marco de Hofstede y las culturas emergentes en entornos de trabajo híbridos y digitales, donde las dinámicas de poder, individualismo y evasión de la incertidumbre que podrían estar reconfigurándose. Finalmente, investigaciones futuras podrían examinar el papel de las subculturas organizacionales y cómo interactúan con las dimensiones nacionales para producir configuraciones únicas de adaptabilidad, ir más allá del nivel de análisis nacional para abrazar la complejidad cultural contemporánea.

Bibliografía

- Abi-Hashem & Barbuto (2013). *Hofstede, Geert H. Wiley*, 658–661. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118339893.wbecp267>
- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 1-32. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421995>. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2008.34421995>
- Ananda, A.; Owen, C.; Terisha, F.; Chryshologus, G. & Sentoso, A. (2024). Analisa Cross Cultural Pada Perusahaan Microsoft. *CiDEA Journal*, 2(2), 117-131. doi:<https://doi.org/10.56444/cideajournal.v2i2.1313>. Recuperado de: <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/cidea/article/view/1313>
- Ashraf, A. & Sahni, N. (2025). *Leading by Tackling Employee Resistance. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series*, 63–84. doi:<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3820-9.ch003>. Recuperado de: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/360311>
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14. doi:[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000484?via%3Dihub>
- Beugelsdijk, S. Kostova, T. & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, (48), 30-47. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Bhattacharya, R. (2013). An Analytical Study on Hofstede's Dimensions of National Culture: Implications for International Business Management. *SIT Journal of Management*, 3(1), 109-119. Recuperado de: https://www.academia.edu/81985405/An_Analytical_Study_on_Hofstedes_Dimensions_of_National_Culture_Implications_for_International_Business_Management
- Busse, R. (2014). Is culture driving innovation? A multi-national quantitative analysis. *Human Systems Management*, 33(3), 91–98. doi:<https://doi.org/10.3233/HSM-140813>. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3233/HSM-140813>
- Calipah, I., Mustofa, J., & Fitriani, L. (2024). Membangun Ketahanan Organisasional: Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Menghadapi Perubahan Tinjauan Sistematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1555–1563. doi:<https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2828>. Recuperado de: <https://ejournal.nusantaraglobal.or.id/index.php/jige/article/view/2828>
- Chamorro, J.; Morán, E., & Proaño, E. (2023). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigaciones recientes. *Horizon Nexus Journal*, 1(4), 47–61. doi:<https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n4/28>. Recuperado de: <https://horizonnexusjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/28>
- Chen, C. & Ünal, A. (2023). Individualism-Collectivism: A Review of Conceptualization and Measurement. In book: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 1-57. doi: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.350>. Recuperado de: <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-350>
- Chen, C.; Zhang, A. & Wang, H. (2015). *Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. Management and Organization Review*, 10(1), 135-156. doi:<https://doi.org/10.1111/more.12032>. Recuperado de: <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/abs/enhancing-the-effects-of-power-sharing-on-psychological-empowerment-the-roles-of-management-control-and-power-distance-orientation/A57F2BF6E22AF10425E93BE7257E58E3>

- Dartey-Baah, K. (2013). The Cultural Approach to the Management of the International Human Resource: An Analysis of Hofstede's Cultural Dimensions. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39–45. doi:<https://doi.org/10.5430/IJBA.V4N2P39>. Recuperado de: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/2581>
- Firican, D. (2022). The Influence of Hofstede's Cultural Dimensions on Attitude Towards Change and Innovation in Organizations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 509–518. doi:<https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0049>. Recuperado de: <https://reference-global.com/article/10.2478/picbe-2022-0049>
- Gallego, I., & Pucheta, M. (2021). Hofstede's cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: a view from different institutional contexts. *Eurasian Business Review*, 11(2), 191–220. doi:<https://doi.org/10.1007/S40821-020-00168-4>. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40821-020-00168-4>
- Georgescu, I.; Bocean, C.; Vărzaru, A.; Rotea, C.; Mangra, M.; Mangra, G. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 1–21. doi:<https://doi.org/10.3390/su16104315>. Recuperado de: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4315>
- Gupta, R. & Verma, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S15), 1143–1154. doi:<https://doi.org/10.62441/nano-ntp.vi.3790>. Recuperado de: <https://nano-ntp.com/index.php/nano/article/view/3790>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. USA: Sage Publications. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books/about/Culture_s_Consequences.html?id=Cayp_Um4O9gC&redir_esc=y
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261688900095?via%3Dihub>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, CA. International Educational and Professional. Sage. doi:[https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5). Recuperado de: https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. doi:<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Recuperado de: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
- Hofstede, G.; Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (2nd Edition ed.). London: McGraw-Hill.
- Kalsum, E.; Sutrisno, A.; Widarman, A. & Subhan, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Culture Change: A Case Study of the Manufacturing Industry. *Maneggio*, 1(5), 57–68. doi:<https://doi.org/10.62872/0yrv4752>. Recuperado de: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4140152>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726702551004>. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726702551004>
- Minkov, M. Sokolov, B. & Lomakin, I. (2023). Evolution of the Hofstede Model of Cultural Dimensions: Parallels Between Objective and Subjective Culture. *Russian Sociological Review*,

- 22(3), 287-317. doi: <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2023-3-287-317>. Recuperado de: <https://sociologica.hse.ru/en/2023-22-3/861772836.html>
- Muadzah, S. & Suryanto, S. (2024). Organizational culture and resilience : systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen. Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1426–1440. doi:<https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>. Recuperado de: <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/4175>
- Page, M; McKenzie J.; Bossuyt, P.; Boutron, I.; Hoffmann, T.; Mulrow, C. et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Recuperado de: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>
- Peterson, M.; Søndergaard, M. & Kara, A. (2017). Traversing Multilevel Cultural Boundaries: Managing the Implications of Countries, Multiple-Country Clusters and Within-Country Regions. *Journal of International Business Studies*, 49(5), 1-34. doi: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0082-z>. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-017-0082-z>
- Ramachandran, A. & Prasad, C. (2022). Factors associated with employee retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24. doi:<https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>. Recuperado de: <https://www.humanresourcejournal.com/archives/2022.v4.i2.A.109>
- Ramesh, P.; Veena, B.; Omnamasivaya, B.; Chaitanya, G.; Bastray, T.; Hiremath, S.; Santoshi, H. & Kameswari, J. (2024). Organisational adaptability: a study of the mediating role of leadership in the influence of strategies, complexity, and technology. *International Journal of Innovation Management*, 27(07n08), 1-28. doi:<https://doi.org/10.1142/s1363919623500366>. Recuperado de: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919623500366>
- Ramírez, J.; Lopez, P., & Rivera, A. (2024). El papel de la cultura organizacional en el logro del éxito empresarial desde una perspectiva teórica. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(1), 1–14. doi:<https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n1/27>. Recuperado de: <https://mcjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/27>
- Sharma, R. (2024). Organizational Culture and Change Management: Strategies for Fostering Adaptability and Resilience. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 25-30. doi:<https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.11>. Recuperado de: <https://jams.datatables.com/index.php/j/article/view/11>
- Shetty, D.; Maddodi, C.; Hameed, B.; Shah, M.; Ibrahim, S.; Sharma, A.; Paul, R.; Chłosta, P., & Somani, B. (2023). Leveraging Hofstede's Cultural Dimensions for Devising COVID-19 Control Strategies. *Journal of Computers, Mechanical and Management*, 2(1), 47–60. doi:<https://doi.org/10.57159/gadl.jcmm.2.1.23032>. Recuperado de: <https://jcmm.co.in/index.php/jcmm/article/view/32>
- Siemiński, M., Andruszkiewicz, K., & Pinho, T. (2022). Application of the 6D Hofstede Model in an Analysis of the Polish and Portuguese Business Culture. *Olsztyn Economic Journal*, 17(1), 59–69. doi:<https://doi.org/10.31648/oej.8651>. Recuperado de: <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/oej/article/view/8651>
- Singh, S. & Bou, V. (2024). Long-Term Focus and Enterprise Strategy. *Preprints*, 1-8. doi:<https://doi.org/10.20944/preprints202408.1999.v1>. Recuperado de: <https://www.preprints.org/manuscript/202408.1999/v1>
- Taras, K.; Kirkman, B. & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of applied psychology*, 95(3), 405-439. doi: <https://doi.org/10.1037/a0018938>. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/44605954_Examining_the_Impact_of_Culture's_Consequences_A_Three-Decade_Multilevel_Meta-Analytic_Review_of_Hofstede's_Cultural_Value_Dimensions

- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431730111X?via%3Dihub>
- Varis, M., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2024). Lifelong learning culture and strategies for its development. *Проблеми Системного Підходу в Економіці*, 3(96), 30-39. doi:<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-5>. Recuperado de: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/7.pdf
- Waardenburg, L. (2016). The influence of commitment on employees' sense of belongingness, and the consequences on employees' turnover intentions in high-commitment organizations: A study at the Royal Netherlands Navy. *SRC: Student Undergraduate Research E-Journal*, 1-4. Recuperado de: <https://journals.open.tudelft.nl/sure/article/download/1487/1446/3185>.
- Westover, J. (2024). Creating Connection: Building a Culture of Belonging in the Workplace. *Human Capital Leadership Review*, 15(3), 1-6. doi:<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.3.4>. Recuperado de: <https://www.innovativehumancapital.com/article/creating-connection-building-a-culture-of-belonging-in-the-workplace>
- Yao, H.; Xu, P.; Fu, H. & Chen, R. (2023). Promoting sustainable development in the construction industry: The impact of contractors' cultural preferences on green construction performance. *Environmental Impact Assessment Review*, 103(107253), 1-29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107253>. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0195925523002196?via%3Dihub>
- Yi, J. (2021). Revisiting Hofstede's Uncertainty-Avoidance Dimension: A Cross-Cultural Comparison of Organizational Employees in Four Countries. *Journal of Intercultural Communication*, 21(1), 46-61. doi: <https://doi.org/10.36923/jicc.v21i1.5>. Recuperado de: <https://immi.se/index.php/intercultural/article/view/5>
- Ye, H. & Liu, L. (2012). Analysis of Corporate Cross-Culture Human Resources Management Model Based on Hofstede's culture Dimensions. *Tecnología y gestión*, 14(6), 118-121. doi:<https://doi.org/10.3969/j.issn.1008-7133.2012.06.027>.

Angel Daniel Rodríguez Fermín
Luis Eduardo Sigala Paparella

Revisión crítica de los avances en las teorías de Hofstede sobre la adaptabilidad de la cultura organizacional

Compendium

vol. 28, núm. 54, 1, 2025

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
República Bolivariana de Venezuela
compendium@ucla.edu.ve

ISSN: 1317-6099 **ISSN-E:** 2477-9725

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18717697>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.