

Escalas de Cultura de Dorfman y Howell

Análisis de Invarianza Factorial Progresiva

Analysis of Progressive Measurement Invariance of Dorfman and Howell's Cultural Scales



Nicolas Didier
Juan Francisco Luna



ASU 2020

Lightspring

Photo By/Foto:

Rip
13³

Volumen 13 #3 sep-dic
13 Años

Revista Iberoamericana de

Psicología

ISSN-I: 2027-1786 | e-ISSN: 2500-6517

Publicación Cuatrimestral

ID: 2027-1786.rip.13309

Title: Analysis of Progressive Measurement Invariance of Dorfman and Howell's Cultural Scales

Título: Escalas de Cultura de Dorfman y Howell

Subtítulo: Análisis de invarianza factorial progresiva

Alt Title / Título alternativo:

[en]: Analysis of Progressive Measurement Invariance of Dorfman and Howell's Cultural Scales

[es]: Escalas de Cultura de Dorfman y Howell: Análisis de Invarianza Factorial Progresiva

Author (s) / Autor (es):

Didier, & Luna

Keywords / Palabras Clave:

[en]: Factorial invariance; Labor Values Scale; Labor culture; culture dimensions, psychometry; instrument validation

[es]: Invarianza Factorial; Escala de Valores Laborales; Cultura Laboral; dimensiones culturales; psicometría; validación de instrumentos

Submitted: 2020-10-24

Accepted: 2020-12-06

Resumen

Uno de los modelos teóricos más influyentes en la investigación transcultural es el desarrollado por Geert Hofstede, que originalmente consideraba cuatro dimensiones con las cuales se podía comparar diferentes culturas nacionales. Este modelo se basaba en las atribuciones y percepciones de los sujetos en relación a la cultura donde se desenvolvían, sin ser focalizado su modelo de medida en situaciones específicas como la pertenencia a una determinada organización o las creencias individuales. Dorfman y Howell (1988) elaboran una versión para las escalas de Hofstede para incluir el dominio organizacional en las respuestas, como forma de dar cuenta de la cultura laboral. Estas escalas han sido difundidas y utilizadas ampliamente dentro de la comunidad de investigación transcultural, sin presentarse un análisis en profundidad de la calidad de medida de tales escalas. Este artículo presenta los resultados del análisis de la invarianza factorial de las escalas, considerando las cuatro dimensiones originales de Hofstede, a través del análisis factorial progresivo considerando los tres pasos de restricciones respecto de los resultados.

Abstract

One of the most influential theoretical models in cross-cultural research was developed by Geert Hofstede, which initially considered four dimensions with which different national cultures could be compared. That model was based on attributions and perceptions of individuals related to the culture where they live without focusing on its measurement model in specific situations, such as belonging to a particular organization or individual beliefs. Dorfman and Howell (1988) developed a version for Hofstede scales to include organizational domain responses to approach for the work culture. These scales have been disseminated and widely used within the research community transcultural without presenting a detailed analysis of such scales' quality of measurement. This article attempts to present the analysis results of the measurement invariance of scales, considering the four original dimensions of Hofstede, through the progressive factor analysis considering three steps of restrictions on the results

Citar como:

Didier, N., & Luna, J. F. (2020). Escalas de Cultura de Dorfman y Howell: Análisis de invarianza factorial progresiva. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13 (3), [pgIn]-[pgOut]. Obtenido de: <https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/article/view/2025>

Dr Nicolas **Didier**, MA Psi

AutorID: <https://scholar.google.com/citations?user=rDyVn7QAAA&hl=es>

Research ID: [P-6050-2018](https://orcid.org/0000-0002-8904-5111)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8904-5111>

Source | Filiacion:

School of Public Affairs, Arizona State University

BIO:

Psicólogo Laboral Organizacional, con estudios de post título en Inteligencia de Negocios y Master en Políticas Públicas. Actualmente se desempeña como Investigador Asociado.

City | Ciudad:

Tempe [us]

e-mail:

ndidier@asu.edu

Juan Francisco **Luna**, MA Psi

Research ID: [AAB-3531-2021](https://orcid.org/0000-0003-2324-5695)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2324-5695>

Source | Filiacion:

Pontificia Universidad Católica de Chile

BIO:

Psicólogo Laboral Organizacional y Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Consulto, docente universitario e investigador

City | Ciudad:

Santiago [cl]

e-mail:

jlunam@uc.cl

Escalas de Cultura de Dorfman y Howell

Análisis de Invarianza Factorial Progresiva

Analysis of Progressive Measurement Invariance of Dorfman and Howell's Cultural Scales

Nicolas **Didier**
Juan Francisco **Luna**

Hoy día el mundo del trabajo enfrenta grandes desafíos. Desde los problemas derivados de la globalización tardía (Turcan, 2016), los efectos de la pandemia COVID 19 en el mundo del trabajo y la educación (Organización Internacional del Trabajo, 2020; Rapanta et al., 2020), la transición desde la economía del conocimiento a la economía digital (Didier, 2020), hasta las prácticas segregadoras y discriminatorias en el mercado del trabajo (Didier, 2019, 2021), el mundo del trabajo aparece cuestionado en sus lógicas de funcionamiento presentes y futuras. Uno de esos ámbitos que se encuentra altamente tensionado por los desempeños económicos en la región de Latinoamérica es la migración de población tanto de alta como de baja calificación (Berg et al., 2020; Kersh, 2020; Tuite et al., 2018). Dicha migración también afecta la forma en que las organizaciones entienden la contribución de sus empleados al deber lidiar con diferencias culturales en los modos de resolución de conflicto, relaciones interpersonales, o lo que se ha denominado ética de trabajo (Forde & Mackenzie, 2009). Y es precisamente esas diferencias atribuidas a la raza o la generación de referencia (Didier, 2017), las que entran en conflicto con las realidades nacionales.

Considerando lo anterior, el espacio natural de la discusión sobre los posibles ajustes y desajustes respecto de los intereses y motivaciones de trabajadores migrantes se encuentra en la investigación transcultural (Bird & Mendenhall, 2016; Ma et al., 2010; Segalla et al., 2001). La investigación en ámbitos de gestión transcultural se ha presentado como un ámbito de desarrollo dinámico para académicos y practicantes de recursos humanos, principalmente por los fuertes cambios que han supuesto los procesos de globalización cultural y económica que ha experimentado el mundo en los últimos cuarenta años (Gillespie et al., 2010; Hearn et al., 2007). Esto ha ido acompañado con procesos de cambio demográfico, cambio en la configuración de la fuerza de trabajo, expansión de la influencia de empresas multinacionales, evolución en la tasa de alfabetización y promedios de educación en la población. Los diversos cambios políticos, culturales, económicos y sociales han generado un espacio donde las diferencias entre los ejes valóricos de los distintos países se han vuelto de particular interés por su relación con los fenómenos de migración calificada o de ajuste de estrategias de negocios y administración en relación a los diferentes países (Connell & Burgess, 2009; Fang et al., 2009; Tharenou & Caulfield, 2010).

Hace ya casi 40 años, Geert Hofstede (1980) introduce a través de su libro respecto de culturas nacionales su modelo teórico que buscaba sistematizar dimensiones de la cultura, tras 13 años de investigación en diferentes filiales de la multinacional IBM. Este modelo orientaba la comparación entre diferentes perfiles culturales a través de la formulación de cuatro dimensiones polares: Individualismo/Colectivismo; Evitación de la Incertidumbre; Distancia del Poder; y Masculinidad y Femenidad. Posteriormente se agregan dos dimensiones adicionales: Orientación al largo plazo o dinamismo confuciano (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Minkov, 2010; Minkov, 2007) e indulgencia¹. La dimensión de individualismo busca reflejar la medida en la que los sujetos se priorizan a sí mismos y sus familias inmediatas, por sobre los vínculos sociales extensos o nociones de bienestar de grupos sociales (Hofstede, 1993); mientras que la dimensión de Distancia del poder implica el grado de aceptación de los miembros menos favorecidos de la sociedad (o los menos poderosos) respecto de las inequidades en la distribución del poder (Hofstede, 1980). La evitación de la incertidumbre o la aversión a la incertidumbre es definida como el grado en el que en una cultura se evita activamente situaciones en las cuales existan altos niveles de incertidumbre o no exista forma de evaluar las consecuencias de determinadas acciones (Hofstede, 1980). Por otra parte la dimensión de masculinidad ha vivido un proceso de reformulación de su interpretación, pasando desde una definición en la que los valores masculinos se correspondían con la asertividad y los deseos de ganar dinero en contraposición de valores femeninos como el cuidado de otros o la preocupación por la calidad de vida (Hofstede, 1983) hasta nociones un poco más elaboradas donde la masculinidad y femineidad se vinculan a elementos de estructura social como la religión, los roles de género y la educación (Hofstede, 1991).

En cuanto a las dimensiones más novedosas del modelo, la orientación al largo plazo o dinamismo confuciano es desarrollada en un contexto donde abundaban las críticas respecto a la neutralidad de las cuatro dimensiones originales y el sesgo hacia países occidentales. Por esta razón surge el proyecto “*The chinese culture connection*” (1987) el cual a través de la evaluación de la cultura china como un elemento de gran influencia para el Este de Asia, era posible corregir los sesgos occidentales de la medición balanceándolos con aspectos culturales orientales. Esto derivó en el desarrollo del instrumento llamado el “*chinese value survey* (CSV)” el cual arrojó cuatro ejes valóricos, siendo tres de ellos altamente relacionados con el modelo de Hofstede, a excepción del dinamismo confuciano que no se encontró relacionado con ninguna de las dimensiones originales (Fang, 2003). Las críticas a esta dimensión son variadas, desde la interpretación sustantiva del eje valórico, la composición de los valores que le dan origen, hasta la diferencia en el modelo metodológico de medición y selección de muestra (para mayor detalle revisar: Fang, 2003). Ahora bien, en términos sustantivos la dimensión varió desde el dinamismo confuciano hacia una definición más neutra como es conocida ahora; orientación al largo plazo versus el corto plazo, que refiere a orientaciones valóricas orientadas hacia el futuro como la persistencia y el ahorro, mientras que el corto plazo estaría anclado a valores como el respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales (Hofstede, 2001). En la revisión desarrollada por Taras et al. (2010), se encontró escasa evidencia empírica relacionada con esta dimensión, por lo cual es difícil establecer su aporte a la literatura de estudios transculturales.

Finalmente la última dimensión en ser agregada al modelo dimensional de la cultura corresponde a la indulgencia, la cual puede ser definida como el grado en el que la cultura permite la gratificación de las motivaciones humanas más básicas, mientras que el polo de restricción de este eje se relaciona con el grado en que la cultura impide estas manifestaciones (Hofstede et al., 2010). Respecto de esta dimensión no se ha encontrado análisis sobre la construcción empírica, ni de sus efectos tanto a nivel de diferencias individuales como de

comportamiento de la cultura.

El desarrollo de un modelo dimensional como el presentado por Hofstede, ha guiado la discusión en torno a la pregunta de cómo ha de ser definida una cultura, cuáles son las aproximaciones que se pueden permitir para su medición y comparación, como generar y ordenar los valores de cada cultura. En términos de modelo respecto de valores no ha sido tan exitoso, como en su noción de modelo cultural, línea por la cual se han desarrollado más de 1500 publicaciones utilizándolo como marco teórico (Bird & Metcalf, 2004; Taras et al., 2010). Vas Taras (2020) ha catalogado 157 artículos que han generado sus propias escalas alineadas con el modelo de Hofstede, sin utilizar las escalas ni los reactivos bajo los cuales la investigación original se llevó a cabo; al mismo tiempo advierte que estas medidas son utilizadas para otras investigaciones, siendo muy difícil llegar a establecer cuantos artículos utilizan el marco metodológico del modelo dimensional de Hofstede y cuantos sólo lo consideran como matriz teórica para sus análisis. Esto último implica que pueden utilizarse sus nociones sin respetar necesariamente el nivel de análisis que planteaba Hofstede en su modelo, como constatan Oyserman, Coon, y Kimmelmeier (2002) al realizar su metaanálisis respecto de la investigación referente a la polaridad individualismo-colectivismo, siendo gran parte de sus hallazgos aplicables a diferencias individuales, aunque Hofstede planteó el marco teórico para el análisis unitario de la cultura nacional. En este sentido, el uso del marco teórico del modelo dimensional de la cultura no implica necesariamente la adopción del marco metodológico de esta, como tampoco el sostener la argumentación en concordancia con los supuestos epistemológicos asociados a la definición de la cultura y los valores de Hofstede (Kirkman et al., 2006).

Al considerar como punto de partida la revisión de Taras (2020) se encuentran 7 juegos completos de las dimensiones originales y extendidas del modelo de culturas nacionales de Hofstede. Furrer, Liu y Sudarshan (2000) desarrollan una medición de las dimensiones culturales en una muestra de estudiantes, no considerando el origen en el mundo del trabajo del modelo, utilizando 20 ítems evaluados en una escala Likert de siete puntos (fuertemente en desacuerdo a fuertemente de acuerdo). La misma situación la presenta el estudio desarrollado por Srite y Karahanna (2006) quienes acceden a una muestra compuesta por estudiantes, utilizando medidas derivadas de las investigaciones de Hofstede (1980) y Dorfman y Howell (1988), aunque no declaran el rango de la escala, proveyendo solo las afirmaciones utilizadas por sus escalas. En el caso de Viteli, Paolillo y Thomas (2003) realizan su estudio en profesionales del marketing, donde sus escalas presentan índices de confiabilidad regulares. En cuanto a las escalas desarrolladas por Voich (1995) en su estudio en ocho países, se reportan escalas tipo Likert de cinco puntos, sin reportar exactamente las condiciones de la muestra y la calidad psicométrica de su forma de medida. En cuanto a los estudios desarrollados por Yoo y sus colegas (Yoo et al., 2011; Yoo & Donthu, 2002, 2005) han intentado generar medidas de las dimensiones culturales de Hofstede a nivel individual, aunque siempre basado en estudiantes universitarios y menormente en personas insertas laboralmente las cuales fueron extraídas desde Estados Unidos, corea y migrantes coreanos en Estados Unidos, logrando buenos índices de calidad de medición. Sin embargo este último juego está pensado para dar cuenta de la cultura nacional mezclando elementos de la cultura laboral, lo cual genera dificultades en su medición, en especial por el foco principal de la investigación en elementos relacionados a la cultura del consumidor y sus aplicaciones en el marketing.

Ahora bien, también se disponen de las medidas del autor original (Hofstede, 1980, 2001) las cuales fueron ampliamente criticadas por Brendan McSweeney (2002) quien rescata la noción básica del modelo de medición, a saber, que los datos obtenidos por país dan

cuenta de una cultura nacional compartida y no respecto de las diferentes subculturas a las cuales puede pertenecer el sujeto. En este sentido Hofstede (1991, 2002) recuerda que el marco metodológico bajo el cual formula su teoría no responde a variables de diferencias individuales, sino que las mediciones consideran una noción promedio de cómo se comportan las culturas sujetas de medición. De ahí que la concepción individual de los valores, y no la nacional, ha cobrado una gran relevancia, por la necesidad de determinar cómo la cultura se comporta de forma heterogénea, de modo de poder introducir de forma individual las variables en el modelamiento de ciertos fenómenos (revisar el diagnóstico desarrollado por Yoo, Donthu, & Lenartowicz, 2011).

En la misma línea Dorfman y Howell (1988) consideraron originalmente que las métricas de Hofstede no podían -por su formulación- dar cuenta de variables de diferencias individuales, tanto para el trato de sus propiedades psicométricas como para el análisis de las consecuencias de los datos obtenidos. Debido a esto, se generaron nuevas medidas, inspiradas en las dimensiones de Hofstede, las cuales estaban orientadas a generar información respecto de las diferencias individuales en el contexto del trabajo. Esta reformulación de las escalas es particularmente relevante, a la luz del análisis realizado por Fernández, Carlson, Stepina y Nicholson (1997) quienes reeditan parte del estudio de Hofstede (1980) en 9 países, utilizando la escala de Dorfman y Howell (1988) para realizar un perfil de la evolución de las culturas nacionales. Este estudio posee falencias metodológicas en términos del nivel de análisis y la forma en que se comparan los puntajes obtenidos entre ambas escalas (Didier & Luna, 2017), sin embargo como publicación ha sido ampliamente referida para el desarrollo de comparaciones entre culturas nacionales.

En consecuencia, El artículo de Dorman y Howell ha tenido relativo éxito en la formulación de investigación académica, siendo ampliamente referido en artículos de esta materia (de acuerdo con Google Scholar, ha sido citado en 1396 ocasiones). Si bien en el artículo original se reporta una calidad psicométrica variable de las cuatro dimensiones, logrando una confiabilidad entre .53 y .8 utilizando el alfa de Cronbach como indicador, el estudio de Fernández et al (1997) no reporta las propiedades psicométricas de su medición para las escalas de Individualismo/Colectivismo, Distancia del Poder, Evitación de la Incertidumbre y Masculinidad/Femineidad.

Por el impacto en la literatura de ambos artículos y la falta de análisis del comportamiento psicométrico de la escala, es necesario revisar la calidad de la medición, para poder dar solidez a las conclusiones que se asumen dentro del cuerpo de conocimiento en la materia de culturas laborales e investigación transcultural.

Metodología

Objetivos, Hipótesis y definiciones básicas

Esta investigación busca el poder realizar un análisis psicométrico de las escalas desarrolladas por Dorfman y Howell para la medición de las dimensiones culturales de Hofstede. Este análisis se fundamenta en la posibilidad de hacer disponible a la comunidad evidencia sobre el adecuado funcionamiento de la escala en un país de habla hispana como Chile. Como se refirió en el marco teórico, dicha escala ha

sido utilizada ampliamente en la literatura, incluyendo algunos países de Hispanoamérica como lo es el caso de México y Chile (Didier, 2017; Didier & Luna, 2017; Fernández et al., 1997).

Como fueron escalas desarrolladas en un contexto histórico, cultural y de lenguaje distantes a la realidad hispanoamericana, la evaluación psicométrica es a la vez una evaluación de la validez de constructo. En este sentido, esta investigación da cuenta de la consistencia de la evaluación de cada una de las escalas, asumiendo dos grandes hipótesis: (a) el instrumento evalúa de forma adecuada las dimensiones individualizadas del modelo de Hofstede, y (b) el instrumento respeta los supuestos teóricos del modelo de dimensiones culturales de Hofstede (1980). De tal forma que, esta investigación no tiene por objetivo el lograr una caracterización de la población, por lo cual el comportamiento de los valores laborales aquí representados no será analizado. Consecuentemente, el desarrollo del análisis no versará sobre las condiciones de representatividad de los resultados, sino de la calidad de la medición lograda por el instrumento.

Este artículo se enmarca en un diseño descriptivo transeccional, lo que implica que su naturaleza no se encuentra en el desarrollo de predicción e inferencia estadística, sino el poder determinar de forma puntual si los reactivos y escalas del instrumento se comportan de acuerdo con los estándares analíticos de la práctica y teoría psicométrica.

Muestra y procedimiento

El diseño elegido para la evaluación de las hipótesis corresponde a una medición transeccional, dado que solo se requiere un solo punto en el tiempo para evaluar la validez factorial de un instrumento.

La muestra total corresponde a **2826** sujetos, la cual fue capturada en dos oleadas de levantamiento de datos. A la primera ola de levantamiento correspondiente a **1099** casos y a la segunda ola logro recolectar **1727** casos. Ambos esfuerzos de levantamiento de datos tuvieron una separación temporal de dos meses. Para evitar sesgos en la medición se realizó seguimiento a las noticias nacionales para evaluar algún factor exógeno que afectara la medición, sin encontrarse por este medio alguna noticia relevante a nivel nacional que pudiera incidir en los patrones de respuesta de los encuestados.

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

El procedimiento de selección de la muestra sucedió de la siguiente forma: Los encuestadores contactaron a personas que aceptaran participar en el estudio (a través de redes sociales, contacto persona a persona, anuncios), a quienes se les envió al correo electrónico una encuesta que debía ser respondida dentro de un plazo de dos semanas. Transcurrida una semana, si aún no había respuesta, se enviaba un correo recordatorio para lograr una buena tasa de respuesta. Con todo, la tasa de no respuesta alcanzó el **13.4%**. El correo con la encuesta auto aplicada explicaba el proyecto de investigación, el alcance y uso de los datos, y solicitaba la aceptación de los términos del consentimiento informado, que fue una condición para incluir las respuestas dentro del análisis y reporte de resultados.

En la tabla número 1 se muestran las características sociodemográficas de ambas muestras.

Tabla 1: Características Demográficas de los Estudios

Características Sociodemográficas		Primera Ola		Segunda Ola		Total	
		n	%	n	%	N	%
Género	Femenino	602	54,8%	891	51,6%	1493	52,8%
	Masculino	497	45,2%	836	48,4%	1333	47,2%
Educación	Educación Primaria	21	1,9%	31	2,0%	52	2,0%
	Educación Secundaria	283	25,8%	235	15,3%	518	19,7%
	Educación Superior	664	60,4%	1171	76,2%	1835	69,6%
	Educación Postgrado	131	11,9%	100	6,5%	231	8,8%
Situación Laboral	Cesante	192	17,5%	504	29,3%	696	24,7%
	Trabajando	691	62,9%	729	42,3%	1420	50,3%
	Trabajando y Estudiando	216	19,7%	490	28,4%	706	25,0%
Tipo de Empleo	Administración/Gestión	213	19,4%	297	17,2%	510	18,1%
	Profesional	379	34,5%	406	23,6%	785	27,8%
	Semi-profesional (técnico)	183	16,7%	244	14,2%	427	15,1%
	Trabajo no Calificado	324	29,5%	776	45,0%	1100	39,0%
Orientación Política	Centro Derecha	301	27,4%	484	28,1%	785	27,8%
	Centro Izquierda	308	28,0%	483	28,0%	791	28,0%
	Derecha	239	21,7%	375	21,8%	614	21,8%
	Izquierda	251	22,8%	381	22,1%	632	22,4%
Edad (promedio)	Estudio 1: 33,35; SD: 12,06						
	Estudio 2: 28,9; SD: 12,27						
	Total: 30,64; SD: 11,59						

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la muestra total poseía una composición de un **52,8%** de mujeres y un **47,2%** de hombres; un **78,4%** de personas con estudios superiores en comparación a un **21,6%** de participantes con educación primaria y secundaria. En cuanto a la situación laboral un **75,3%** de la muestra posee algún grado de inserción laboral; y un **39%** ejerciendo trabajos no calificados, un **49,2%** ejercen empleos profesionales y técnicos calificados, y un **18,1%** trabajos en áreas de apoyo a la gestión de las organizaciones. Mientras que la orientación política se distribuye equitativamente entre personas de derecha **49,6%** y un **50,4%** se definen como personas de izquierda.

Estrategia de Análisis

El desarrollo de la estrategia de análisis se diseñó en relación con dos elementos clave: la concepción teórica detrás del modelo de Hofstede y las buenas prácticas en el análisis de instrumentos de medición de atributos psicológicos.

El primer elemento se ciñe a las recomendaciones elaboradas por Jackson, Gillapsy y Purc-Stephenson (2009). En este caso se resume en la siguiente estrategia: evaluación de la confiabilidad de la escala a través del alfa de Cronbach, el uso del análisis factorial exploratorio para dar cuenta de la estructura interna de la escala, la aplicación del análisis factorial confirmatorio para determinar la consistencia del modelo teórico respecto del modelo empírico de medición, y el análisis multigrupo para dar cuenta de la estabilidad de la solución del AFC entre diferentes muestras. El uso del análisis factorial por sobre una opción de análisis de componentes principales radicaría en dos claves: la primera entiende que la praxis en evaluación psicométrica utiliza masivamente el análisis factorial como un elemento mínimo para evaluar la dimensionalidad, y el segundo deviene de esa dimensionalidad, donde al contrario que en el análisis de componentes prin-

cipales, se busca hallar la estructura subyacente que explica el patrón de respuesta por sobre una solución parsimoniosa al problema de la dimensionalidad (Julnes, 1999) Esta aproximación daría cuenta de la primera hipótesis, donde se propone que el instrumento posee validez de constructo representado por su validez factorial.

El segundo dice relación que los estudios que utilizan como base el modelo de dimensiones culturales asume que las dimensiones son ortogonales, donde el significado de los valores culturales medidos a través de los instrumentos de cultura no debería o no están correlacionados entre sí. Si bien, las configuraciones de valores varían individualmente, la lógica de construcción de los ítems, originalmente buscaban dar cuenta de la cultura como un todo. Esto implica que las dimensiones dan cuenta de elementos independientes de la cultura, separando el perfil de preferencias individuales de lo que corresponde a la nación, institución y organización, según sea el caso del marco del estudio. Este supuesto es el que le da sustento a la segunda hipótesis, donde se asume que, si el instrumento posee validez factorial, entonces también debiera comportarse como predice la teoría. Esta situación será discutida empíricamente en los resultados de las escalas, pero la aproximación al análisis pretende mantener la consistencia entre la elaboración teórica del modelo y su operacionalización a través de las escalas desarrolladas por Dorfman y Howell, sosteniendo la hipótesis de consistencia teórica en el modelo de medición.

En el caso del análisis factorial exploratorio, se realizó aplicando el método de extracción de factorización de ejes principales, el método de rotación ortogonal varimax con normalización Kaiser. Como se comentó en el párrafo anterior, el modelo de Hofstede asume que las dimensiones son independientes, por lo cual se utilizó una rotación ortogonal para definir la estructura de sentido detrás del patrón de respuesta de los individuos frente a los reactivos.

Para el uso del análisis factorial exploratorio, se siguió el siguiente esquema secuencial: análisis de cada escala por separado (por ola y por muestra total), y las cuatro escalas a la vez (por ola y por separado). El análisis general propuesto dice relación con la necesidad de ir estructurando el comportamiento de la escala considerando si se organiza por si sola en un factor (dimensión) o requiere de otros factores para hallar dicha consistencia (más de una dimensión en evaluación al mismo tiempo) o si solo es efecto del comportamiento de una muestra (*cherry picking*). Todos los análisis AFE, siguieron la especificación antes expuesta.

Medidas

Este artículo se enmarca en un esfuerzo mayor por poblar de evidencia empírica ciertos elementos Dentro de este estudio se utilizaron las escalas de Individualismo/Colectivismo, Distancia del Poder, Evitación de la incertidumbre y Masculinidad/femineidad desarrolladas por Dorfman y Howell (1988), que constaban con seis, seis, cinco y nueve reactivos respectivamente. Al utilizar las escalas tal como fueron utilizadas por Fernández et al (1997), se reduce la cantidad de reactivos por dimensión, considerando cuatro afirmaciones en la escala de individualismo y cinco en las otras tres escalas. (para mayor información respecto de la historia de la selección de estos ítems, su evaluación y adaptación ver Didier y Luna (2017).

Las interpretaciones de las escalas van en función de la polaridad de las dimensiones, donde altos puntajes en la escala de individualismo expresan preferencias asociadas al colectivismo; mientras que en las dimensiones de distancia del poder y evitación de la incertidumbre se interpretan linealmente, mayor puntaje significa mayor presencia de la característica. Finalmente, la escala de masculinidad, mientras

mayores son los puntajes es mayor el nivel de alineamiento con valores masculinos, y los valores más bajos se asocian a la predominancia de valores femeninos.

La medición utiliza escalas tipo Likert de cinco puntos, con anclajes en 1 como equivalente a fuertemente en desacuerdo y 5 como fuertemente de acuerdo con la afirmación. Las escalas fueron traducidas desde el inglés al español y luego volvieron a ser traducidas al inglés (*back-translation*) para asegurar el que semánticamente el cambio de idioma no produjera efectos en el comportamiento psicométrico de las escalas.

Resultados

Tomando la muestra completa, el análisis factorial exploratorio revela una configuración de cuatro factores: individualismo (*eigen*=1,2; *var*=6,35%), evitación de la incertidumbre (*eigen*=3,5; *var*=18,45%), distancia del poder (*eigen*=1,5; *var*=7,97%) y masculinidad (*eigen*=6,2; *var*=32,84%). En el gráfico de sedimentación se puede observar como a pesar de detectar 19 factores, sólo cuatro son los que poseen autovalores (*eigenvalues*) por sobre 1.

Figura 1: Gráfico de Sedimentación análisis factorial muestra completa.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto el análisis por separado de ambas oleadas muestra que para la primera muestra la solución de 4 factores representa el **57,71%** de la varianza, en el caso de la segunda muestra, la solución representa un **56,28%** de la varianza de las escalas. Las escalas presentan índices buenos de consistencia interna, arrojando índices de alfa de Cronbach en rango entre **0,77 y 0,90**, ajustándose de mejor forma la escala que en la versión original reportada por Dorfman y Howell.

Tabla 2: Promedio, Desviación estándar y Confiabilidad de las escalas

Dimensión	Muestra 1			Muestra 2			Muestra total		
	μ	SD	Alfa	μ	SD	Alfa	M	SD	Alfa
Individualismo	3,89	0,82	0,778	3,87	0,81	0,78	3,88	0,81	0,778
Distancia del Poder	2,34	0,96	0,829	2,30	1,00	0,853	2,31	0,98	0,845
Evitación de la Incertidumbre	4,03	0,84	0,878	3,94	0,81	0,849	3,97	0,82	0,861
Masculinidad	2,13	1,12	0,904	2,17	1,08	0,902	2,16	1,10	0,902

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3, se observa el comportamiento de los ítems de acuerdo con el análisis factorial exploratorio, donde se han omitido las cargas factoriales menores a **0,4**; donde en la muestra número 1, el ítem número 3 posee una carga cruzada con el factor de masculinidad, asociación que se debilita en la muestra número 2.

Tabla 3: Descriptivos por Ítem y su carga factorial

Ítem	Promedio			Carga Factorial (M1)				Carga Factorial (M2)				Carga Factorial (Total)			
	M1*	M2*	Total	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ind1	1,92 (1,10)	1,93 (1,04)	1,93 (1,07)				0,770				0,706				0,729
Ind2	2,25 (1,00)	2,24 (1,05)	2,24 (1,03)				0,728				0,710				0,718
Ind3	1,83 (1,03)	2,00 (1,03)	1,93 (1,04)	-0,418			0,559				0,617				0,591
Ind4	2,45 (1,06)	2,36 (1,04)	2,39 (1,05)				0,537				0,564				0,556
Pow1	2,16 (1,26)	2,13 (1,27)	2,14 (1,27)			0,734				0,758				0,751	
Pow2	2,55 (1,26)	2,51 (1,25)	2,53 (1,26)			0,612				0,646				0,636	
Pow3	2,20 (1,25)	2,18 (1,28)	2,19 (1,26)			0,735				0,777				0,766	
Pow4	2,39 (1,22)	2,36 (1,24)	2,37 (1,23)			0,587				0,637				0,622	
Pow5	2,36 (1,23)	2,34 (1,23)	2,34 (1,23)			0,565				0,556				0,560	
Unc1	4,12 (1,04)	3,99 (1,10)	4,04 (1,08)	0,703					0,648				0,668		
Unc2	3,91 (1,05)	3,88 (1,02)	3,89 (1,03)	0,695					0,676				0,683		
Unc3	4,06 (1,02)	3,94 (1,01)	3,99 (1,01)	0,815					0,765				0,785		
Unc4	3,88 (1,01)	3,82 (0,99)	3,85 (1,00)	0,719					0,703				0,709		
Unc5	4,19 (1,01)	4,06 (1,02)	4,11 (1,02)	0,775					0,706				0,732		
Masc1	2,15 (1,35)	2,15 (1,27)	2,15 (1,30)	0,668					0,727				0,704		
Masc2	1,93 (1,33)	2,00 (1,27)	1,97 (1,29)	0,695					0,708				0,702		
Masc3	2,37 (1,33)	2,42 (1,31)	2,40 (1,31)	0,718					0,685				0,696		
Masc4	2,29 (1,30)	2,27 (1,28)	2,28 (1,29)	0,782					0,775				0,775		
Masc5	1,92 (1,30)	2,02 (1,27)	1,98 (1,29)	0,746					0,756				0,752		

*Promedio por muestra, desviación estándar entre paréntesis.

Fuente: elaboración propia

El análisis factorial presenta resultados consistentes con la noción de dimensionalidad de las escalas del instrumento creado por Dorfman y Howell. Esto sustentaría la primera hipótesis descriptiva, la cual es que el instrumento posee validez de constructo evaluada a través del análisis factorial. Esto permitiría evaluar la segunda hipótesis, relacionada con la coherencia entre el modelo de medición y el modelo teórico que lo sustenta.

Al tomar el análisis factorial confirmatorio para el modelo de cuatro factores, se encuentran indicadores de ajustes de calidad regular. Para objeto de comparación en la tabla número 4 se presentan los niveles de ajuste, presentando tres situaciones: el modelo total considera las dos muestras como conjunto de datos; el análisis multigrupo considera la estimación libre de todos los parámetros; mientras que la categoría multigrupo fijo completo implica que se han colocado las siguientes restricciones de igualdad entre los grupos: coeficientes estructurales, interceptos estructurales, coeficientes de medición, interceptos de medición, covarianza de los errores estructurales, covarianza de los errores de medición, covarianzas entre los errores estructurales y los de medición. Adicionalmente, para comprobar la segunda hipótesis, se estimaron dos versiones del modelo. El primero se entenderá como una estimación completamente ortogonal del modelo de cuatro factores, lo que significa que no hay correlación entre las variables latentes. El segundo identificado como modelo de 4 factores con covarianza, incluye los vínculos de covarianza entre las variables latentes, sin sobre identificar la matriz de datos.

Tabla 4: Comparación Indicadores de ajuste en modelo de 4 factores

		Indicadores						
	Modalidad	χ^2	Df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA
Modelo Base (4 Factores)	Total	3326,03	152			0,873	0,857	0,088
	Multigrupo Libre	3640,68	334	314,65*	182	0,868	0,865	0,086
	Multigrupo Fijo Completo	3737,761	361	97,081*	27	0,865	0,872	0,083
Modelo Base (4 Factores covarianza)	Total	1008,63	146			0,965	0,959	0,047
	Multigrupo Libre	1308,91	322	300,28*	176	0,961	0,958	0,048
	Multigrupo Fijo Completo	1420,361	355	111,451*	33	0,958	0,959	0,047

Nota: CFI=Comparative fit index; TLI=Tucker-Lewis Index; RMSEA=Root mean squared error of approximation. *Comparado con el modelo total sin covarianza; ^^Comparando modelos con covarianza entre los factores; *p<0,01

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla número cuatro, la adición de vínculos de covarianza entre las variables latentes, mejora significativamente el ajuste del modelo, sin sobre identificar la matriz de datos. Estos resultados llevarían a concluir que el modelo de medición propuesto en el instrumento no logra respetar el principio de independencia de las dimensiones u ortogonalidad en el análisis. Para evaluar la consistencia de este resultado, se modeló un factor de segundo orden para absorber la varianza residual, siendo esta solución al problema de la ortogonalidad de baja calidad, empeorando todos los indicadores de ajuste del modelo.

Por otra parte, al evaluar las escalas de forma individual de acuerdo al análisis factorial confirmatorio, se encuentran buenos indicadores de ajuste, siendo el CFI y el TLI en todos los casos mayores a ,97; mientras que el RMSEA se sitúa entre los 0,072 y los 0,027, cumpliéndose con los criterios de calidad dentro de este tipo de análisis (Little, 1997; Vandenberg & Lance, 2000; Wasti et al., 2007). El mayor detalle se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5: Comparación por escala: modelo

		Indicadores						
Dimensión	Modalidad	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA
Individualismo	Modelo Base	81,736	10			0,976	0,971	0,072
	Multigrupo Fijo completo	85,655	16	3,919	6	0,977	0,983	0,056
Distancia del Poder	Modelo Base	79,429	18			0,989	0,987	0,05
	Multigrupo Fijo completo	89,909	25	10,48	7	0,988	0,99	0,043
Evitación de la Incertidumbre	Modelo Base	35,91	18			0,997	0,997	0,027
	Multigrupo Fijo completo	84,357	25	48,447*	7	0,99	0,992	0,041
Masculinidad	Modelo Base	120,895	18			0,988	0,986	0,064
	Multigrupo Fijo completo	142,76	25	21,865*	7	0,986	0,989	0,058

Nota: CFI=Comparative fit index; TLI=Tucker-Lewis Index; RMSEA=Root mean squared error of approximation. *p<0,01

Fuente: elaboración propia

Respecto a la calidad de los modelos, se ve un decrecimiento significativo en el ajuste a la matriz de datos en las dimensiones de evitación de la incertidumbre y masculinidad, mientras que no se observan diferencias significativas entre las versiones libre y los modelos multigrupo con todos los parámetros fijos para las dimensiones de individualismo y distancia del poder. Al mismo tiempo que al realizar las restricciones de la estimación de los parámetros, se observa que, en las dimensiones de individualismo, distancia del poder y masculinidad el

nivel del RMSEA mejora, mientras que en general las variaciones entre los indicadores de ajuste es mínima, mostrando un muy buen nivel de comportamiento de las escalas (CFI y TLI).

Discusión

Las conclusiones de este estudio poseen dos aristas que son relevantes para la discusión actual: una arista respecto del análisis específico del instrumento; y un argumento normativo respecto de la necesidad de cumplir con estándares científicos en la evaluación de actitudes, percepciones y comportamientos propios de la psicología social y de las organizaciones.

Respecto de los resultados del análisis de las escalas, se obtiene que muestran un funcionamiento adecuado de los niveles de medición, presentando altos niveles de consistencia interna, mismo tiempo que la medición de los constructos por las escalas por sí mismas permite una adecuada aproximación hacia los objetos de medición (las dimensiones originales de Hofstede (1980). Mientras que el análisis multigrupo arroja una comprensión estable respecto de las dimensiones por parte de los sujetos que participaron en ambos estudios.

Al analizar el modelo de cuatro factores calculados al mismo tiempo, los indicadores de ajuste disminuyen, lo cual es evidencia de las cargas factoriales cruzadas dentro de los ítems respecto de las otras dimensiones. Si bien se omite en la tabla número 1 las cargas factoriales menores a 0,4, esto no implica necesariamente que las escalas dentro del modelo de medición se encuentren limpias de ruido a razón de la relación inter-escala de los reactivos diseñados originalmente. Lo cual pudiera explicar el CFI (0,868) y TLI (0,865) reportados del análisis factorial multigrupo sin restricciones de parámetros. En este sentido, esta situación se derivaría del modelo de medición establecido y no sería debido a la calidad de las escalas.

Al decidir incluir las covarianzas de los factores evaluados, debido a la falta de un modelo único que englobe las dimensiones del modelo de Hofstede, se encuentra que los indicadores mejoran notablemente empujándose los índices de ajuste por sobre el valor de 0,95 y una disminución del residuo del modelo hacia un 0,047. Esto implicaría que claramente los factores no son ortogonales tanto en su estimación como en los elementos sustantivos de sus propiedades como dimensiones.

En cuanto a la estabilidad de los resultados, al ser los alfas de Cronbach estimados muy similares entre ambas muestras, permite establecer una comprensión homogénea entre ambas muestras en la forma de entender los reactivos de la escala. Lo que se replica en la conservación de la estructura factorial de cada escala, independiente de la muestra de proveniencia. Al ser las muestras de características similares en su composición no se observan rasgos distintivos a los cuales se permita establecer la baja en los niveles de ajuste en la comparación de cada escala por separado.

En un segundo nivel de análisis -como se hacía eco en la introducción del artículo-, el mundo del trabajo que ya había sido golpeado con los procesos de modernización, globalización y cambio de su composición en las últimas décadas, ahora enfrenta con mayor premura el embate de la tecnologización, digitalización y automatización de los procesos de producción. En este escenario, la ciencia psicológica no sólo debe dar cuenta de los desafíos en términos de las dimensiones psicosociales del trabajo, sino que debe entrar al debate respecto de que es lo que implican esos cambios en lo que se ha denominado el futuro del trabajo. Esto también implica, poner en cuestión el instrumen-

tal disponible para el desarrollo de investigación académica, aplicada, e incluso de la práctica profesional.

En este contexto la crisis de la replicabilidad de las ciencias sociales (Fanelli, 2018; Hardwicke et al., 2020) y de la necesidad de trascender prácticas sin evidencia como son las modas del *management* (Abrahamson & Fairchild, 1999; Peck & Reitzug, 2012) contar con la validación de instrumentos de evaluación permita que la práctica de la psicología en sus diversos campos ocupacionales sea viable. Por ejemplo, en la medida que se utilizan instrumentos sin evaluación psicométrica oportuna y adecuada, se incrementa la posibilidad de incurrir en prácticas discriminatorias (Didier, 2014, 2019). Las malas prácticas derivadas de la ausencia de evidencia científica son fácilmente eliminadas en cuanto las comunidades de práctica incluyen dentro de su repertorio de herramientas instrumentos evaluados de forma transparente.

En el caso de este artículo, se ha construido el análisis en torno a un instrumento particular como es el caso de las escalas de dimensiones culturales de Dorfman y Howell. Pero no es casual pensar el impacto de no contar con evidencia adecuada en la gestión de personas, donde la transparencia en las formas de entender la conducta humana y la realidad organizacional tienden a ser opalescentes. En un artículo complementario, Didier y Luna (2017) dan cuenta de la opalescencia del uso de este instrumento, analizando el caso del artículo citado anteriormente de Fernández et al. (1997), donde no existe forma alguna de replicar su estudio, ni de evaluar la calidad de sus conclusiones dada la ausencia de evidencia psicométrica respecto de la escala. Mismo artículo que durante años fue utilizado en docencia para calificar culturas nacionales y su evolución desde el pionero trabajo de Geert Hofstede.

La contribución de este estudio no sólo se encuentra en la provisión de evidencia respecto al comportamiento de las escalas de cultura del modelo de Hofstede a la realidad organizacional, sino que se encuentra en la posibilidad de generar un debate un tanto de lado por las ciencias sociales aplicadas que dice relación con la apropiabilidad de modelos, teorías e instrumentos para aquellos que persiguen una actividad profesional.

Este artículo logra hacer disponible las escalas de Dorfman y Howell con su evidencia psicométrica. El análisis de las escalas permite establecer un nivel apropiado de confiabilidad y validez de la escala para su uso libre, con atención a un detalle en el caso de técnicas multivariadas complejas como las de ecuaciones estructurales, por la especificidad con las que se debe manejar la varianza residual del modelo. Con todo, este instrumento resulta eficiente para el estudio de la cultura organizacional y elaborar intervenciones en términos del ajuste cultural entre la persona y la organización. Su sencilla aplicación resulta una ventaja, al operar adecuadamente como un instrumento autoadministrado, ideal para profesionales de la consultoría y el desarrollo organizacional.

Referencias

- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740. <https://doi.org/10.2307/2667053>
- Berg, R. C., Rechkemmer, A., Espinel, Z., & Shultz, J. M. (2020). COVID-19 as a tipping point for Latin America's sustainable development goals: the case of Venezuelan migrants in Colombia. *Migration and Development*, 00(00), 1–10. <https://doi.org/10.1080/21632324.2020.1830564>
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>
- Bird, A., & Metcalf, L. (2004). Integrating Twelve Dimensions of Negotiating Behavior and Hofstede's Work-Related Values: A Six-Country Comparison Basic Concept of Negotiation: Distributive vs. Integrative. In H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective* (pp. 251–269). Leiden. Recovered from <https://core.ac.uk/download/pdf/19160528.pdf>
- Connell, J., & Burgess, J. (2009). Migrant workers, migrant work, public policy and human resource management. *International Journal of Manpower*, 30(5), 412–421. <https://doi.org/10.1108/01437720910977625>
- Didier Pino, N. (2014). Selección de Personal en Chile. *Revista Iberoamericana De Psicología*, 7(1), 103–114. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7109>
- Didier, Nicolás. (2017). Los hijos de la democracia: rasgos, valores individuales, laborales y sociales en Chile. *Revista de Psicología*, 26(2), 1–16. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2017.47949>
- Didier, Nicolás. (2019). Discriminación laboral desde Recursos Humanos: Un debate técnico pendiente. *NOVUM*, 1(9), 9–31. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/72995>
- Didier, Nicolás. (2020). Are we ready? Labor market transit to the digital economy. *Journal of Adult & Continuing Education*. <https://doi.org/10.1177%2F1477971420983347>
- Didier, Nicolás. (2021). Does credentialism affect the gender wage gap? Evidence from Chile. *Latin American Policy*.
- Didier, Nicolás, & Luna, J. F. (2017). ¿dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295–311. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60557>
- Didier, Nicolás, & Luna, J. F. (2017). ¿dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295–311. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60557>
- Dorfman, W. ., & Howell, P. . (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revised. *Advances in International Comparative Management*, 3(October), 127–150. <https://doi.org/papers3://publication/uuid/ED882AF0-E0C3-47BF-B412-A521D211BF79>
- Fanelli, D. (2018). Is science really facing a reproducibility crisis, and do we need it to? *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 115(11), 2628–2631. <https://doi.org/10.1073/pnas.1708272114>
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347–368. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003006>
- Fang, T., Novicevic, M. M., & Zikic, J. (2009). Career success of immigrant professionals: Stock and flow of their career capital. *International Journal of Manpower*, 30(5), 472–488. <https://doi.org/10.1108/01437720910977661>
- Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. In *Journal of Social Psychology* (Vol. 137, Issue 1, pp. 43–54). <https://doi.org/10.1080/00224549709595412>
- Forde, C., & Mackenzie, R. (2009). Employers' use of low-skilled migrant workers: Assessing the implications for human resource management. *International Journal of Manpower*, 30(5), 437–452. <https://doi.org/10.1108/01437720910977643>
- Furrer, O., Liu, B. S. C., & Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355–371. <https://doi.org/10.1177/109467050024004>
- Gillespie, K., McBride, J. B., & Riddle, L. (2010). Globalization, biculturalism and cosmopolitanism: The acculturation status of Mexicans in upper management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/1470595809359581>

- Hardwicke, T. E., Wallach, J. D., Kidwell, M. C., Bendixen, T., Crüwell, S., & Ioannidis, J. P. A. (2020). An empirical assessment of transparency and reproducibility-related research practices in the social sciences (2014-2017). *Royal Society Open Science*, 7(2). <https://doi.org/10.1098/rsos.190806>
- Hearn, N., Devine, F., & Baum, T. (2007). The implications of contemporary cultural diversity for the hospitality curriculum. *Education + Training*, 49(5), 350-363. <https://doi.org/10.1108/00400910710762922>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences international differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: international differences in work-related values* (Abridged E). SAGE Publications, Ltd.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (Second Ed). SAGE Publications, Ltd.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. <https://doi.org/10.1177/0018726702055011921>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23. <https://doi.org/10.1037/a0014694>
- Julnes, G. (1999). Principal Component Analysis, Factor Analysis, and Cluster Analysis. In G. J. Miller & M. L. Whicker (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (Second Ed, pp. 549-598). <https://doi.org/10.4324/9780203908303>
- Kersh, J. (2020). 'Gender, Neoliberalism, and the Venezuelan Migrant Crisis': Female Migrants' Informal Labour and Access to Services in Urban Colombia. *Bulletin of Latin American Research*. <https://doi.org/10.1111/blar.13207>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of "Culture's Consequences": A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Little, T. D. (1997). Mean and Covariance Structures (MACS) Analyses of Cross-Cultural Data: Practical and Theoretical Issues. *Multivariate Behavioral Research*, 32(1), 53-76. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3201_3
- Ma, Z., Erkus, A., & Tabak, A. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: A Turkish study. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 169-185. <https://doi.org/10.1108/10444061011037396>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: a new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. *Klasika i Stil Publishing House*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Recovered from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- Peck, C., & Reitzug, U. C. (2012). How Existing Business Management Concepts Become School Leadership Fashions. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 347-381. <https://doi.org/10.1177/0013161X11432924>
- Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2020). Online University Teaching During and After the Covid-19 Crisis: Refocusing Teacher Presence and Learning Activity. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 923-945. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00155-y>
- Segalla, M., Jacobs-Belschak, G., & Müller, C. (2001). Cultural influences on employee termination decisions: Firing the good, average, or the old? *European Management Journal*, 19(1), 58-72. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00071-2)
- Srite, M., & Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(3), 679-704. <https://doi.org/10.2307/25148745>
- Taras, V. (2020). Catalogue of Instruments for Measuring Culture. [www.vtaras.com](http://vtaras.com): http://vtaras.com/wp-content/uploads/2015/11/Culture_Survey_Catalogue.pdf
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tharenou, P., & Caulfield, N. (2010). Will i stay or will i go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1009-1028. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533183>
- The Chinese Culture Connection. (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164. <https://doi.org/10.1177/0022002187018002002>
- Tuite, A. R., Thomas-Bachli, A., Acosta, H., Bhatia, D., Huber, C., Petrasek, K., Watts, A., Yong, J. H. E., Bogoch, I. I., & Khan, K. (2018). Infectious disease implications of large-scale migration of Venezuelan nationals. *Journal of Travel Medicine*, 25(1), 1-8. <https://doi.org/10.1093/jtm/tay077>
- Turcan, R. V. (2016). Exploring Late Globalization: A Viewpoint. *Markets, Globalization & Development Review: The Official Journal of the International Society of Markets and Development*, 1(2). <https://doi.org/10.23860/mgdr-2016-01-02-04>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-69. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Viteli, S. J., Paolillo, J. G. P., & Thomas, J. L. (2003). The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Study of Marketing Professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63-86. <http://dx.doi.org/10.2307/3857859>
- Voich, D. (1995). *Comparative empirical analysis of cultural values and perceptions of political economy issues*. Praeger Publishers.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., & Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.004>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2002). The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103. <https://doi.org/10.1177/0273475302242002>

- Yoo, B., & Donthu, N. (2005). The effect of personal cultural. *Journal of International Consumer Marketing*, 18(1/2), 7–44. <https://doi.org/10.1300/J046v18n01>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>