



Revista Venezolana de Gerencia





Hacia una comprensión de las dimensiones culturales clave para la competitividad empresarial

Riaño-Solano, Miller*
Luna-Pereira, Henry Orlando**

Resumen

La posición competitiva de la ciudad de Cúcuta en Colombia no ha mejorado en los últimos años; esto genera la inquietud por estudiar esa situación problemática para el tejido empresarial, sumado a que en la región se ha incrementado la población flotante por el incremento de la migración y su diversidad cultural. La investigación tiene como objetivo comprender las dimensiones culturales clave que influyen en la competitividad empresarial. Para alcanzar este objetivo, se realizó un estudio enmarcado en el paradigma positivista, de tipo no experimental, transeccional y descriptivo, apoyado con un trabajo de campo; se aplicó el cuestionario módulo de encuesta de valor propuesto por Geert Hofstede. La muestra se tomó de las empresas de la ciudad de Cúcuta y se aplicó un muestreo tipo bola de nieve; se encuestó a 190 participantes. Los resultados mostraron que las dimensiones culturales en el tejido empresarial presentan una moderada aversión al riesgo con orientación a largo plazo. Se identificó que el tamaño y la eficiencia de los mercados corresponden con aspectos positivos, mientras que el mercado laboral, la educación superior, la capacitación, la innovación y la dinámica empresarial ofrecen oportunidades de mejora.

Palabras clave: competitividad; dimensiones culturales; tejido empresarial.

Recibido: 15.05.25 **Aceptado:** 01.07.25

* Doctor en Gerencia, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia. Email: millerrs@ufps.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6778-709>

** Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia. Email: henryorlandop@ufps.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2741-9170>

Towards an understanding of the key cultural dimensions for business competitiveness

Abstract

The competitive position of the city of Cucuta in Colombia has not improved in recent years, this leads to the concern by studying the problematic situation for the business fabric in addition to that in the region has increased the floating population by the increase of migration and cultural diversity. The research aims to understand the cultural dimensions of the key influence on the competitiveness of businesses. To achieve this goal, a study was conducted in the framework of the paradigm positivist, non-experimental, transactional and descriptive supported with a field work, applied the questionnaire survey module of value proposed by Geert Hofstede. The sample was taken of the companies from the city of Cúcuta and applied a sampling of ball of snow, we surveyed 190 participants. The results showed that the cultural dimensions in the tissue business have a moderate risk aversion with long-term orientation. We identified that the size and the efficiency of markets correspond with positive aspects, while the labor market, higher education, training, innovation and the entrepreneurial opportunities of improvement.

Keywords: business fabric; competitiveness; cultural dimensions.

1. Introducción

Como consecuencia de la movilidad de las personas y la globalización, los países, como consecuencia de elementos políticos, sociales, económicos, afrontan movimientos migratorios que están impactando a los seres humanos que buscan superar las carencias de su país de origen. Personas con experiencia profesional y laboral se identifican en este creciente flujo humano, quienes buscan integrarse a los países receptores (OIM, 2022). Las empresas desde el ámbito económico deben adaptarse a los cambios extremos para aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas del mercado (Nájera, 2018). Ante estas

circunstancias, las empresas exponen sus fortalezas y debilidades buscando asegurar su permanencia en el mercado para lograr que sus productos y servicios sean aceptados por el mercado (McGrath, 2013; Peneder et al., 2018).

Para navegar en este mundo globalizado, diversos investigadores sostienen que se requerirá de personas dispuestas a conformar equipos multiculturales, dada la diversidad y las diferentes perspectivas y experiencias que se conjugarán en las organizaciones (Meyer, 2016). Por su parte, Nyssen & Deckert (2021), así como Meyer (2016), exponen en sus trabajos que es necesario conocer cómo gestionar de mejor forma los equipos multiculturales para mejorar la competitividad empresarial

y aprovechar las oportunidades del entorno económico. Otros investigadores demuestran que existen vínculos entre la cultura y la competitividad utilizando las dimensiones culturales (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010; House et al., 2004).

En este contexto, Barney (1991), Grant (1999) y Porter (1990) plantean el concepto de competitividad empresarial como un factor fundamental para que las empresas sean exitosas en su entorno, centrándose en el rendimiento económico que una empresa puede alcanzar y que está sujeto a múltiples dimensiones; esto implica que los resultados y hallazgos individuales pueden variar considerablemente (Institute of Management Development [IMD], 2022; World Economic Forum [WEF], 2022). En cuanto a las dimensiones culturales, estas representan un marco teórico fundamental para comprender las diferencias culturales entre países y su impacto en el comportamiento organizacional. (Hofstede, 1980). En la misma línea teórica, Earley (1997); House (2004); Trompenaars & Hampden (1998) señalan que las dimensiones culturales de Hofstede son una herramienta invaluable para la gerencia en las siguientes áreas: comprender el comportamiento organizacional, gestionar la diversidad cultural y desarrollar estrategias de internacionalización.

Para la ciudad de Cúcuta, el informe "Índice de Competitividad Municipal 2020" presentado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2021) muestra que el Índice Municipal de Competitividad mejoró en un punto entre 2010 y 2020. La situación mostrada puede repercutir en pérdida de mercado para las exportaciones, caída en las ventas, deterioro de la eficiencia

en las empresas, lo cual en conjunto es muy probable que afecte negativamente los indicadores socioeconómicos, particularmente el desempleo y la informalidad, sobre los cuales el DANE y la Cámara de Comercio de Cúcuta (2022) han reportado como críticos en la región.

Según Castañeda et al. (2022), conocer las diferencias culturales permite optimizar la forma de gestionar el talento humano en las organizaciones y así incidir en la sostenibilidad de las empresas. Esta línea es compartida por Campo & López (2018), quienes también aportan la comunicación y la optimización de las dinámicas empresariales, al igual que Piñeiro-Cortes et al. (2020).

Essawi & Tilchin (2013) presentan desde el enfoque de confrontación constructiva la gestión de la cultura organizacional; Nyssen & Deckert (2021) estudiaron las dimensiones culturales y su influencia significativa en la capacidad de innovación y competitividad de una nación; y Towers & Pepler (2017) exponen la relevancia para los directivos que se desempeñan a nivel internacional.

En diversas latitudes y contextos se ha estudiado la gestión de la diversidad cultural y el nivel de competitividad empresarial; sin embargo, se identificó que para la ciudad de Cúcuta la producción académica es escasa en este campo. Por ello, con el presente trabajo se pretende aportar a este vacío de conocimiento mediante la identificación de las dimensiones culturales claves para el tejido empresarial. Por lo tanto, la investigación tiene por objetivo comprender las dimensiones culturales con mayor incidencia en los índices de competitividad en las empresas de Cúcuta; de esta forma, la investigación tiene el potencial de generar un impacto

positivo en las empresas de Cúcuta y en el desarrollo económico de la ciudad.

2. Consideraciones teóricas

La investigación seguirá la línea teórica de Hofstede (1980) y House et al. (2004). El estudio de las dimensiones culturales siguiendo la línea teórica de Geert Hofstede constituye un punto de referencia fundamental para profundizar en el estudio de la diversidad cultural. Las seis dimensiones comprenden aspectos universales de la cultura, influyen en cómo las personas piensan, sienten y actúan.

Distancia de poder (PDI): “La distancia de poder es el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de una sociedad esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual” (Hofstede, 1980). Se piensa que las culturas con alta PDI se caracterizan por el respeto hacia la autoridad y la jerarquía, mientras que en las culturas con baja PDI se busca mayor igualdad.

Individualismo vs. colectivismo (IDV): “El individualismo es una preferencia por una sociedad en la que las personas se cuidan a sí mismas y a sus familias inmediatas, mientras que el colectivismo es una preferencia por una sociedad en la que las personas están integradas en grupos fuertes que cuidan de ellos a cambio de una lealtad inquebrantable” (Hofstede, 1980). Ser independientes y contar con libertad personal son características de las culturas con enfoque individual, en contraste con las culturas colectivistas, donde se inclinan hacia el bienestar grupal.

Masculinidad vs. feminidad (MAS): Hofstede (2001) afirma que la masculinidad se asocia con la orientación

al logro y al éxito, se esfuerza por la competencia y la asertividad, mientras que la feminidad se orienta hacia la ayuda mutua, la igualdad de género y la calidad de vida.

Evitación de la incertidumbre (UAI): “La evitación de la incertidumbre es el grado en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas o inciertas” (Hofstede, 1980). En estas consideraciones, las culturas con una IAU alta buscan seguridad y estabilidad, mientras que las culturas con una IAU baja están más abiertas a la innovación y al cambio.

Orientación a largo plazo (LTO): “La orientación a largo plazo es una preferencia por el futuro, mientras que la orientación a corto plazo es una preferencia por el presente y el pasado” (House et al., 2004). En las culturas que se inclinan por el largo plazo, se valora la persistencia, el estoicismo y la proyección; por su parte, las culturas de corto plazo se centran en los resultados y beneficios inmediatos.

Indulgencia vs. moderación (IVR): “La indulgencia es una tendencia a ceder a las tentaciones de gratificación sensorial y a evitar el control social, mientras que la moderación es una tendencia a reprimir las necesidades y deseos sociales” (Hofstede, 2001). Se estima que las culturas indulgentes valoran la gratificación y el placer, mientras que las culturas moderadas priorizan la moderación y el autocontrol.

Es importante interiorizar que las dimensiones culturales propuestas por Hofstede no constituyen un esquema rígido de análisis para evaluar a las organizaciones o personas; estas dimensiones deben ser entendidas como un marco de referencia de gran

ayuda para comprender la diversidad cultural que prevalece en un núcleo determinado, ya que sus miembros pueden tener patrones culturales diferentes al resto de los miembros. Al familiarizarse con estas dimensiones, las personas pueden desarrollar una mayor sensibilidad y adaptabilidad en contextos interculturales en el entorno empresarial o en interacciones con personas de diversas culturas.

En opinión de Moon & Choi (2001), aunque muchos académicos han dilucidado el impacto de la cultura en la competitividad nacional y empresarial, los atributos culturales en las teorías existentes se superponen entre sí en concepto y función. Señalan también que, con sus términos y funciones únicos, las dimensiones de Hofstede se centran en casi todos los aspectos de la cultura. Las dimensiones culturales de Hofstede pueden ser aplicadas en el ámbito empresarial de diversas maneras, entre ellas: comprender mejor a los consumidores, mejorar la comunicación, gestionar equipos multiculturales, establecer estrategias de marketing internacionales.

3. Perspectivas metodológicas de la investigación

Este estudio se enmarca en el

paradigma positivista, con un enfoque metodológico que utiliza métodos cuantitativos. Esta posición metodológica permite obtener una comprensión profunda del fenómeno de estudio. También el estudio es descriptivo correlacional, dado que se busca describir las dimensiones culturales presentes en el tejido empresarial de Cúcuta; para ello se utilizó un diseño no experimental, de corte transeccional, con un componente de campo.

La población objetivo se estableció con las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta (N=5727); de estas, se seleccionó una muestra no probabilística de 190 empresas, utilizando un muestreo tipo bola de nieve, a las cuales se les aplicó el instrumento VSM08 Values Survey Module de Hofstede et al. (2008), el cual permite medir las dimensiones culturales. El instrumento utilizado es un cuestionario de 30 ítems que permite obtener puntajes en seis dimensiones culturales; estas son: distancia al poder, individualismo, masculinidad, aceptación de la incertidumbre, orientación a largo plazo, complacencia vs. restricción. Los ítems considerados para cada una de las dimensiones de la cultura fueron los siguientes (Cuadro 1):

Cuadro 1
Dimensiones culturales/ Ítems considerados

Dimensiones culturales de Hofstede	
PDI	Índice de Distancia al Poder (PDI)
p2	Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta
p7	Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo
p20	¿Qué tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (¿o los estudiantes a su maestro?)

Cont... Cuadro 1

p23	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma
IDV	Índice de Individualismo (IDV)
p1	Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar
p4	Tener estabilidad laboral
p6	Hacer un trabajo interesante
p9	Tener un trabajo respetado por familiares y amigos
MAS	Índice de Masculinidad (MAS)
p3	Ser reconocido por su desempeño
p5	Tener gente agradable en el trabajo
p8	Vivir en una buena zona
p10	Tener la oportunidad de ser promovido
UAI	Índice de Evitación de la Incertidumbre (UAI)
p15	¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso?
p18	En general ¿Cómo puede describir su estado de salud en los últimos días?
p21	Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo
LTO	Índice de Orientación a Largo Plazo (LTO)
p13	Ayudar a un amigo
p14	Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)
p19	¿Qué tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país?
p22	Esfuerzos persistentes son la manera más segura de alcanzar los objetivos
IVR	Índice de indulgencia versus restricción (IVR)
p11	Tener tiempo libre para divertirse
p12	Moderadamente: cumplirse algún capricho
p16	¿Es usted una persona feliz?
p17	¿Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer?

Los datos para el análisis de competitividad provienen de los informes del Índice Departamental de Competitividad (IDC); esto se realizó mediante el análisis documental de la información secundaria consultada con respecto al IDC para el departamento Norte de Santander durante el periodo de estudio. Una vez recopilados los datos, se registraron y se clasificaron para analizarlos mediante las herramientas

del análisis estadístico descriptivo; para ello, se utilizó el software SPSS v25.

Para el análisis documental se utilizaron fichas de registro de información. El análisis de la información se desarrolló partiendo de los resultados cuantitativos y estos se discutieron ante la teoría sustentante seleccionada como base teórica en esta investigación. En la etapa de aplicación del cuestionario, se cionó a la ética de la investigación, tal como

la confidencialidad de la información y la solicitud de consentimiento a los participantes.

4. Dimensiones culturales de Hofstede en la muestra seleccionada: Resultados

La Tabla 1 sirve de marco para

presentar los resultados de la encuesta aplicada, en esta tabla se exponen los hallazgos para cada una de las dimensiones culturales y para cada ítem reactivo del instrumento VSM08 Values Survey Module propuesto por Hofstede et al. (2008).

Tabla 1
Clasificación de los ítems reactivos para cada dimensión cultural

Índice de Distancia al Poder (PDI)	Media	Índice de Masculinidad (MAS)	Media
Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta	1,93	Ser reconocido por su desempeño	1,67
Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo	1,94	Tener gente agradable en el trabajo	1,57
¿Qué tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (¿o los estudiantes a su maestro?)	2,30	Vivir en una buena zona	1,96
La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma	2,07	Tener la oportunidad de ser promovido	1,61
Índice de Individualismo (IDV)	Media	Índice de Evitación de la Incertidumbre (UAI)	Media
Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	1,58	¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso?	3,46
Tener estabilidad laboral	1,45	En general ¿Cómo puede describir su estado de salud en los últimos días?	1,89
Hacer un trabajo interesante	1,75	Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo	1,98
Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	2,11	El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de esta	2,02
Índice de Orientación a Largo Plazo (LTO)	Media	Índice de indulgencia versus restricción (IVR)	Media
Ayudar a un amigo	2,05	Tener tiempo libre para divertirse	2,02

Cont... Tabla 1

Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)	1,87	Moderadamente: cumplirse algún capricho	2,45
¿Qué tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país?	1,70	¿Es usted una persona feliz?	1,87
Esfuerzos persistentes son la manera más segura de alcanzar los objetivos	1,53	¿Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer?	2,85

La interpretación de cada una de las dimensiones culturales de Hofstede

se efectúa con base en las referencias mostradas en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Direccionalidad de las seis dimensiones de Hofstede

Dimensión	Escala	Valor alto	Valor bajo
Distancia al Poder (PDI)	Positiva	Alta aceptación de la desigualdad de poder	Baja aceptación de la desigualdad de poder
Individualismo versus Colectivismo (IDV)	Positiva	Alto individualismo	Bajo individualismo
Masculinidad versus Femenidad (MAS)	Positiva	Alta orientación hacia el logro y el asertividad	Alta orientación hacia las personas y la cooperación
Evasión de la Incertidumbre (UAI)	Positiva	Alta necesidad de seguridad y previsibilidad	Baja necesidad de seguridad y previsibilidad
Indulgencia versus Restricción (IVR)	Positiva	Alta tendencia hacia la indulgencia	Alta tendencia hacia la restricción
Orientación a Largo Plazo (LTO)	Positiva	Alta orientación hacia el futuro	Alta orientación hacia el presente

Fuente: Hofstede, (1980); House et al., (2004)

El análisis evidencia que las medias se ubican entre 1,70 y 2,34, lo cual permite señalar que, en promedio, las personas encuestadas tienen una tendencia moderada a todas las dimensiones, sin inclinarse demasiado hacia un extremo o hacia otro (Tabla 2). Por su parte, las desviaciones estándar se encuentran entre 0,43 y 0,53, es decir, las respuestas muestran una

moderada dispersión en cada dimensión, evidenciando que las personas de la muestra tienen diferentes características culturales. En cuanto a los coeficientes de variación, los cuales se encuentran entre 0,19 y 0,27, se puede señalar que las respuestas son bastante homogéneas, con poca dispersión alrededor de la media.

Tabla 2
Clasificación de las dimensiones culturales en la muestra seleccionada

	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Distancia al poder (PDI)	2,06	0,53	0,25
Individualismo (IDV)	1,72	0,46	0,27
Masculinidad (MAS)	1,70	0,45	0,27
Evitación de la incertidumbre (UAI)	2,34	0,43	0,19
Orientación a largo plazo (LTO)	1,79	0,44	0,25
indulgencia versus restricción (IVR)	2,29	0,47	0,21

Seguidamente se presenta el análisis para cada dimensión fundamentado en los lineamientos teóricos de Hofstede (1980); Hofstede et al., (1993); House et al., (2004).

4.1. Dimensión índice de distancia al poder (PDI)

Los resultados para la dimensión distancia al poder (PDI) revelan que la muestra consultada tiene una alta aceptación de la desigualdad de poder. Esto se refleja en la importancia que le dan a tener un jefe al que respetar, en su deseo de ser consultados en las decisiones de trabajo, en la poca frecuencia con la que perciben que los subordinados contradicen a sus jefes y en su acuerdo con la idea de evitar estructuras con dos jefes.

El índice de distancia al poder (PDI) alcanzó una media de 2,06, lo cual permite señalar que, en promedio, los participantes aceptan en cierta medida la desigualdad de poder. Esto se corrobora con los valores para la desviación estándar de 0,53 y el coeficiente de variación de 0,25, los cuales muestran un indicio de homogeneidad en las opiniones con una tendencia hacia la aceptación de la desigualdad de poder.

4.2. Dimensión índice de masculinidad (MAS)

Los resultados de la dimensión MAS revelan que las personas incluidas en la muestra presentan una inclinación hacia la masculinidad en un grado moderado. Esto se evidencia por la importancia que le dan a ser reconocidos por su desempeño, trabajar con gente agradable, residir en una zona favorable y tener la oportunidad de ascender en sus carreras. La media de 1,70 revela que existe una leve inclinación hacia la masculinidad con una variabilidad baja en las respuestas (desviación estándar de 0,45); la tendencia general indica una preferencia por los significantes de la masculinidad, aunque no de forma extrema.

4.3. Dimensión índice de individualismo (IDV)

Para la dimensión índice de individualismo (IDV), los resultados muestran que las personas de la muestra seleccionada presentan un

individualismo moderado. Esto se manifiesta en la importancia que le dan al tiempo personal y familiar, así como a la estabilidad laboral, a tener un trabajo interesante y a valorar el respeto de sus familiares y amigos.

En cuanto al índice de individualismo (IDV), la media de 1,72 indica una tendencia equilibrada hacia el individualismo entre los encuestados, con una baja variabilidad en las respuestas (desviación estándar de 0,46); la dispersión de las respuestas también es baja (coeficiente de variación de 0,27) en comparación con la media.

4.4. Dimensión índice de evitación de la incertidumbre (UAI)

Los resultados para la dimensión UAI permiten evidenciar que en la muestra consultada se identifica aversión al riesgo y malestar ante lo inesperado, es decir, no aceptan la ambigüedad; la valoración previa se basa en la percepción de los niveles de nerviosismo, la adherencia a las normas, las manifestaciones respecto al estado de salud.

Por su parte, en el índice de evasión de la incertidumbre (UAI), los participantes manifiestan una necesidad moderada de seguridad y previsibilidad, con una media de 2,34. Por otra parte, la baja variabilidad en las respuestas (desviación estándar de 0,43) sugiere un cierto consenso en la búsqueda de estructuras claras y reglas definidas para afrontar la incertidumbre. Con base en la teoría de Hofstede (1980), se considera que existe una preferencia por la planificación y el control del entorno para minimizar el riesgo y la ambigüedad.

4.5. Dimensión orientación a largo plazo (LTO)

Los resultados de la dimensión LTO permiten afirmar que las personas encuestadas tienen una orientación a largo plazo. Esto se basa en la importancia que otorgan a la amistad, el ahorro, el orgullo nacional y la persistencia en el logro de metas. Se evidencia una tendencia medianamente orientada hacia la orientación a largo plazo, con una media de 1,79. Esta equilibrada variabilidad en las respuestas (desviación estándar de 0,44) indica que algunos individuos priorizan la planificación a largo plazo y la persistencia, mientras que otros se enfocan en el presente y la búsqueda de resultados inmediatos.

4.6. Dimensión índice de indulgencia versus restricción (IVR)

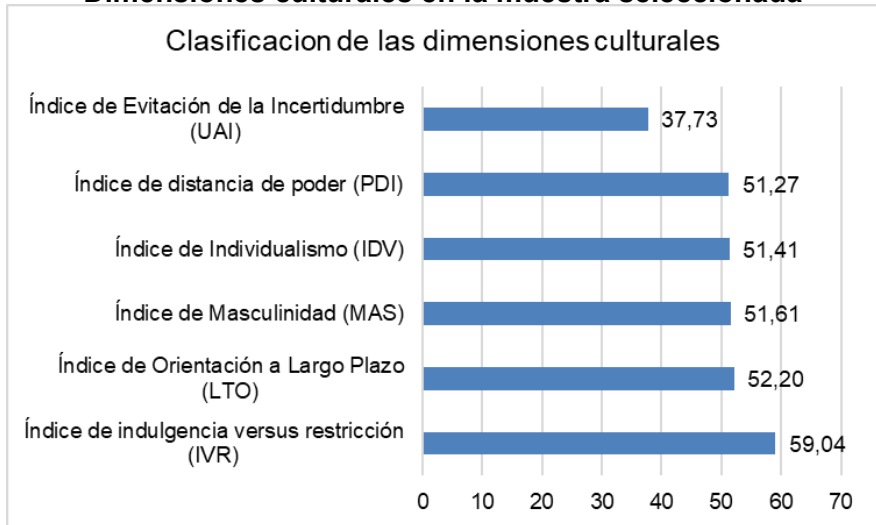
Los resultados de la dimensión de indulgencia frente al índice de restricción (IVR) indican que los encuestados tienen una propensión a la indulgencia moderada. La base de este punto se basa en la importancia que le dan al tiempo libre para divertirse, debido a su moderada permisividad con respecto a los caprichos, la percepción de sí mismos como personas felices y la frecuencia con la que manifiestan que se les impide hacer lo que realmente quieren hacer.

El índice de indulgencia versus restricción (IVR) muestra una leve inclinación hacia la indulgencia, con una media de 2,29. Igualmente, la baja dispersión en las respuestas (desviación estándar de 0,47) sugiere la búsqueda de la gratificación personal y el disfrute del tiempo libre, sugiriendo, tal como lo

señala Hofstede (1980), que existe una tendencia para aceptar la espontaneidad y la flexibilidad, aunque con cierto grado

de control. En el gráfico 1 se presenta la clasificación para dichas dimensiones en la muestra seleccionada.

Gráfico 1
Dimensiones culturales en la muestra seleccionada



4.6. Índice de competitividad de ciudades (ICC)

Con respecto a los índices de competitividad en el tejido empresarial de Cúcuta, se muestran los resultados de los pilares y subpilares durante el periodo 2018-2022 (Tabla 3). En cuanto a los índices de competitividad en el tejido empresarial de Cúcuta, se muestran los resultados de los pilares y subpilares durante el periodo 2018-2022 (Tabla 3). Los resultados muestran que Cúcuta

tiene un nivel medio de competitividad con un promedio ICC de 4,52, ubicándose en el puesto 18 a nivel nacional. El tamaño y la eficiencia del mercado (puestos 14 y 18 respectivamente), así como de la educación básica y secundaria (puesto 18.^o), se sitúan positivamente, mientras que el mercado laboral (posición 26) y la innovación y la dinámica presentan retos para la ciudad; también es necesario mejorar la educación superior y la formación, dado el nivel alcanzado (puesto 19).

Tabla 3
Pilares y subpilares del ICC de Cúcuta

Pilar / Subpilar	2018	2019	2020	2021	2022
ICC Cúcuta	3,96	4,3	4,94	4,86	4,54
Posición ranking ICC	20	18	15	16	19

Cont... Tabla 3

Tamaño de mercado	4,84	3,5	5,42	5,63	5,43
Posición ranking tamaño del mercado	12	19	15	14	12
Mercado laboral	3,2	3,71	4,02	4,11	5,32
Posición ranking mercado laboral	22	29	27	26	24
Educación básica y media	5,39	5,6	6,6	6,21	6,11
Posición ranking educación básica y media	16	15	20	20	18
Educación superior y capacitación	2,3	3	3,97	3,97	3,28
Posición ranking educación superior	18	17	17	20	21
Eficiencia de los mercados	3,62	5,42	5,42	5,33	4,91
Posición ranking eficiencia de los mercados	22	15	15	16	21
Innovación y dinámica empresarial	2,75	1,3	1,94	1,94	2,35
Posición ranking innovación y dinámica empresarial	14	20	16	19	17

Fuente: Concejo Privado de Competitividad, (2022)

Con base en los resultados se plantean algunas relaciones de tipo descriptivo entre las dimensiones

culturales identificadas y los resultados del ICC para el tejido empresarial en la ciudad de Cúcuta (cuadro 3).

Cuadro 3

Algunas relaciones entre las dimensiones culturales y el índice ICC para el tejido empresarial de la ciudad de Cúcuta

Posición en el ranking del pilar y subpilar del ICC Cúcuta	Dimensión Cultural de Hofstede relacionada	Posible relación entre ambas variables	Implicaciones para el tejido empresarial
Tamaño de mercado: 14	Individualismo (IDV)	Se relacionan positivamente, dado que el tamaño del mercado puede ofrecer mayores oportunidades a las personas para crecer y alcanzar sus objetivos	Apoyar a los emprendedores y generar planes para constituir nuevas empresas haciendo énfasis en la mejora de la competitividad
Mercado laboral: 26	Distancia al poder (PDI)	Se identifica una relación negativa puesto que la percepción de distancia al poder puede limitar las oportunidades de que las personas asciendan de acuerdo con sus capacidades	Fomentar la equidad de manera que se masifiquen las oportunidades para las personas en las empresas y organizaciones, esto estaría alineado con programas que permitan el crecimiento y aprendizaje organizacional
Educación básica y media: 18	Orientación a largo plazo (LTO)	Se considera que se relacionan en forma positiva, se reflexiona en el hecho que las bondades del sistema educativo repercutirán en la visión de las personas y las preparan para un futuro más promisorio	En el tejido empresarial se debe fomentar la generación de propuestas dirigidas a la actualización y mejora continua del sistema educativo estrechando lazos para desarrollar las habilidades necesarias para mejorar la competitividad empresarial desde los niveles básicos de educación
Educación superior y capacitación: 19	Masculinidad (MAS)	Se percibe una relación negativa. Esto se fundamenta en que priva la competencia individual sobre el trabajo en equipo con las consecuencias que esto trae para las organizaciones	Promover la formación académica a la par del emprendimiento Potenciar la educación formal como vía para mejorar las capacidades de las personas

Cont... Cuadro 3

Eficiencia de los mercados: 18	Indulgencia versus restricción (IVR)	<p>Relación positiva: Se considera que en la medida en que los mercados sean más eficientes van a permitir que las personas puedan contar con mejor calidad de vida y disfrute de su tiempo</p>	<p>Proponer estrategias enfocadas en la búsqueda de mayor eficiencia para que las empresas afronten los retos del mercado</p> <p>Promover el equilibrio entre trabajo y vida personal</p>
Innovación y dinámica empresarial: 17	Evasión de la incertidumbre (UAI)	<p>Relación negativa: Una baja puntuación en este índice puede relacionarse con ser reacio al cambio, es decir, preferir la estabilidad.</p>	<p>Establecer programas de apoyo a la innovación, promoviendo la confianza y énfasis en aspectos que mitiguen la aversión al riesgo</p>

5. Conclusiones

Concluida la investigación donde se analiza la influencia de las dimensiones culturales de Hofstede en el tejido empresarial de Cúcuta, Colombia, utilizando como referencia el Índice de Competitividad Ciudades (ICC) 2018-2022 con el objetivo de comprender las características culturales que inciden en la competitividad empresarial de la ciudad, se puede concluir lo siguiente:

Se identificó el siguiente perfil cultural en la muestra seleccionada: se acepta en cierta medida la desigualdad de poder, tiene una leve tendencia hacia el individualismo, se inclina moderadamente hacia la masculinidad, manifiesta una necesidad equilibrada de seguridad y previsibilidad, se orienta moderadamente al largo plazo y se inclina medianamente hacia la indulgencia.

Al relacionar las dimensiones culturales y los elementos del ICC para Cúcuta, se reflexiona en que la inclinación al individualismo puede ser un potenciador para emprender nuevas empresas; sin embargo, el resultado para la distancia al poder y el índice de masculinidad podrían generar desigualdades en el mercado laboral. Por otra parte, se vislumbra una fortaleza en cuanto al sistema educativo básico que puede potenciar el índice de orientación

a largo plazo, aunque también se identificó que el índice de educación superior requiere más atención y he aquí una oportunidad de mejora. En cuanto al índice de indulgencia versus restricción, se puede interpretar que se busca equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Entre el tamaño del mercado y el índice de individualismo se presentó una relación positiva, al igual que entre la educación básica y media y la orientación a largo plazo, así como entre la eficiencia de los mercados e índice de indulgencia versus restricción. Por otro lado, se encontraron relaciones negativas entre el mercado laboral y PDI, la educación superior y capacitación y MAS, y entre la innovación y dinámica empresarial con la UAI. Se reflexiona sobre el hecho de que este estudio proporciona información valiosa para comprender las dimensiones culturales que influyen en la competitividad empresarial de Cúcuta y, en tal sentido, los resultados pueden ser utilizados por los diferentes actores del sector público, privado y académico para desarrollar estrategias que fortalezcan el tejido empresarial de la ciudad.

Se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con el tema ampliar los elementos relacionados con el contexto empresarial que permitan profundizar en este interesante campo de investigación. También se sugiere realizar

estudios cualitativos, lo cual enriquecería la investigación y permitiría profundizar en el tejido empresarial de Cúcuta.

Entre las limitaciones del estudio se pueden señalar el tamaño de la muestra y el tipo de muestreo realizado; por ello se sugiere para futuros trabajos considerar una muestra mayor, tanto de empresas como de participantes. No obstante, las limitaciones descritas, se considera que los hallazgos de la investigación aportan importante evidencia para comprender las dimensiones culturales que podrían contribuir a mejorar la competitividad en el tejido empresarial.

Referencias

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Índice de competitividad municipal 2010-2020*. <https://www.santandercompetitivo.org/media/3d51e2177f71d09f6911e2d8b96c-158d9b761f83.pdf>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2022). *Índice de Competitividad Departamental 2020-2021*. <https://sitioanterior.cccucuta.org.co/noticias-7-m/2236-indice-de-competitividad-departamental-2020-2021.htm>

Campo-Ruz, P. C., & López-Hernández, C. P. (2018). *Caracterización y correlación de las dimensiones culturales en los ejecutivos de la ciudad de Barranquilla: una aplicación del modelo de HOFSTEDE* [Tesis de posgrado, Universidad Simón Bolívar]. <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/6d79d2ed-00e8-4a7e-9085-f55f463fa96d/content>

Castañeda, D., Raineri, A., & Ramírez, C. (2022). Cultural Dimensions in Colombia and Chile According to the Spanish Version of the Dorfman and Howell Questionnaire. *Sustainability*,

14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031623>

Concejo Privado de Competitividad. (2022). *Informe Nacional de Competitividad 2021-2022*. <https://compite.com.co/informe-nacional-de-competitividad/>

Earley, P. C. (1997). *Face, harmony, and social structure: An analysis of organizational behavior across cultures*. Oxford University Press. https://books.google.com.co/books/about/Face_Harmony_and_Social_Structure.html?id=q47mCwAAQBAJ&redir_esc=y

Essawi, M., & Tilchin, O. (2013). A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 71-76. <https://pubs.sciepub.com/jbms/1/4/5/index.html>

Grant, R. M. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>

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

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cultures-consequences/book9710>

Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. L. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Sage Journals*, 14(4), 483-503. <https://doi.org/10.1177/017084069301400402>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G._Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008). *Announcing a new version of the Values Survey Module: the VSM 08*. McGraw-Hill. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-08/>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/culture-leadership-and-organizations/book226013>
- Institute of Management Development. (2022). *World Competitiveness Ranking*. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press. https://books.google.com.co/books/about/The_End_of_Competitive_Advantage.html?id=qJTBAgAAQBAJ&redir_esc=y
- Meyer, E. (2016). *The culture map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. Public Affairs.
- Moon, H. C., & Choi, E. K. (2001). Cultural impact on national competitiveness. *Journal of International and Area Studies*, 8(2), 21-36. <https://www.jstor.org/stable/43111439>
- Nájera, J. (2018). Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales. *Revista Universidad y Empresa*, 20(35), 13-50. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5740>
- Nyssen-Guillén, V. I., & Deckert, C. (2021). Cultural influence on innovativeness-links between “The Culture Map” and the “Global Innovation Index. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(7), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00061-x>
- Organización Mundial para la Migración. (2022). *La Migración en la Agenda 2030*. Organización Internacional para las Migraciones. https://publications.iom.int/system/files/pdf/sdg_es.pdf
- Peneder, M. (2018). *Österreichs Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich*. (WIFO Working Papers, 565). https://econpapers.repec.org/paper/wfowpaper/y_3a2018_3ai_3a565.htm
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Towers, I., & Pepler, A. (2017). Geert Hofstede und die Dimensionen einer Kultur. En *Interkulturelle Kommunikation*, 15–20. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10237-1_2
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture:*

Hacia una comprensión de las dimensiones culturales clave para la competitividad empresarial

Riaño-Solano, Miller y Luna-Pereira, Henry Orlando

Understanding cultural diversity in global business. McGraw-Hill.

World Economic Forum WEF. (2022). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries*

are Performing on the Road to Recovery. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>.