



□ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN □ FACULTAD DE ECONOMÍA □ CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS □

La cultura organizacional en la empresa china Liaocheng Haoyu: un análisis desde el modelo de Hofstede

Organizational Culture in the Chinese Company Liaocheng Haoyu: An Analysis Based on Hofstede's Model

Ricardo Ortiz Ayala*

Violena Hubenova Nencheva**

Gema Jazmín Rubio Ugalde***

Información del artículo	Resumen
Recibido: 10/11/2025 Aceptado: 31/12/2025 Clasificación JEL: M14; M21 Palabras clave: Cultura organizacional, Modelo Hofstede, Estudio de caso, Empresa china.	El presente estudio analiza los rasgos culturales de la empresa manufacturera china Liaocheng Haoyu a partir del modelo de dimensiones culturales de Hofstede. Mediante un cuestionario tipo Likert aplicado a 95 trabajadores y validado con el coeficiente Alpha de Cronbach, se describen las tendencias culturales relacionadas con la distancia al poder, el individualismo-colectivismo, la masculinidad-feminidad, la aversión a la incertidumbre, la orientación temporal y la indulgencia-restricción. Los resultados revelan una cultura organizacional caracterizada por bajo apego al poder, orientación colectivista, equilibrio de género, preferencia por resultados de corto plazo, aceptación moderada de la incertidumbre e inclinación hacia la indulgencia. Estos hallazgos permiten comprender mejor el entorno cultural de la empresa y ofrecen elementos útiles para la toma de decisiones y para futuros estudios comparativos en organizaciones chinas con vínculos internacionales.
Article information	Abstract
Received: 10/11/2025 Accepted: 31/12/2025 JEL Classification: M14; M21 Keyword: Organizational culture, Hofstede model, Study case, Chinese company.	This study examines the cultural characteristics of the Chinese manufacturing company Liaocheng Haoyu through Hofstede's cultural dimensions model. A Likert-based questionnaire was conducted to 95 employees and validated using Cronbach's Alpha coefficient. The analysis describes organizational tendencies regarding power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, temporal orientation, and indulgence-restraint. The findings reveal a culture marked by low power acceptance, collectivist orientation, gender balance, preference for short-term results, moderate tolerance for uncertainty, and a tendency toward indulgence. These insights enhance the understanding of the company's cultural environment and provide useful guidance for strategic decision-making and future comparative research in Chinese organizations with international ties.

*Universidad Autónoma de Querétaro
ricardoortizayala@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3419-0928>

**Autora de correspondencia
Universidad Autónoma de Querétaro
violena.nencheva@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0904-7281>

***Universidad Autónoma de Querétaro
gema.rubio@uaq.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0727-013X>

1. Introducción

La cultura organizacional puede entenderse como una programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo de otros grupos (Hofstede, citado en Díaz, 2017). Esta programación, adquirida principalmente a través del aprendizaje social, opera en distintos niveles: individual, colectivo y universal. Entre sus aportaciones, Hofstede propone varias dimensiones para analizar cómo las sociedades se relacionan con el poder, la incertidumbre, el tiempo o la autonomía individual. En este marco, el presente estudio busca identificar los rasgos culturales predominantes en la empresa china *Liaocheng Haoyu Glass Fibre Products Co. Ltd*, ubicada en Shandong y dedicada a la manufactura de separadores de fibra de vidrio y materias primas para baterías. La investigación parte de la pregunta: *¿Cuáles aspectos definen la cultura organizacional en la empresa manufacturera china Liaocheng Haoyu?* La organización, de capital privado y con 120 trabajadores, constituye un caso relevante para examinar cómo se manifiestan en la práctica las dimensiones culturales propuestas por Hofstede.

2. Revisión de literatura

En su trabajo sobre culturas y organizaciones, Hofstede (1991) menciona que las puntuaciones obtenidas en las dimensiones se calculan basándose en las respuestas dadas por los empleados en un mismo puesto de trabajo a las mismas preguntas, y que para ello las respuestas deberán estar precodificadas para ser representadas por un número, habitualmente del 1 al 5.

2.1. Primera dimensión: Distancia al poder

La primera dimensión, Distancia al poder, mide el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones aceptan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Las empresas con baja distancia al poder presentan estructuras jerárquicas flexibles; en contraste, en países con alta distancia al poder, los subordinados reconocen la autoridad de sus superiores y la jerarquía se percibe como natural, lo que puede limitar la expresión abierta de desacuerdo. Esta dimensión permite comprender cómo se establecen las relaciones de autoridad y dependencia dentro de las organizaciones y orienta la gestión del talento y la comunicación interna.

Estudios recientes muestran que en empresas chinas, la distancia al poder influye en la interacción entre niveles jerárquicos y en la implementación de políticas organizacionales, especialmente en contextos de apertura internacional y colaboración intercultural (Chen & Liu, 2021; Li & Wang, 2022).

2.2. Segunda dimensión: Individualismo – Colectivismo

La dimensión de Individualismo vs. Colectivismo evalúa si los individuos priorizan sus intereses personales o los del grupo al que pertenecen (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). En sociedades colectivistas, los intereses del grupo predominan y las decisiones se toman considerando el bienestar común. En sociedades individualistas, se valoran más los objetivos personales y la autonomía. Esta dimensión explica cómo los empleados se integran en los equipos, cómo se percibe la lealtad hacia la organización y la importancia de las relaciones sociales en el trabajo.

En empresas chinas, el colectivismo se refleja en la cooperación y el trabajo en equipo, mientras que la tendencia individualista puede manifestarse en incentivos o reconocimientos personales (Fang & Faure, 2020; Shen & Chen, 2023).

2.3. Tercera dimensión: Masculinidad – Feminidad

La tercera dimensión, Masculinidad vs. Feminidad, refleja la preferencia por la competitividad, la ambición y la autoafirmación frente a la cooperación, la modestia y la atención a las relaciones interpersonales (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Las culturas masculinas enfatizan logros, diferenciación de roles de género y competitividad, mientras que las culturas femeninas priorizan la cooperación, el bienestar de los empleados y la igualdad de género.

En el contexto de empresas chinas, esta dimensión impacta la gestión de roles y responsabilidades, la asignación de tareas y la evaluación del desempeño, así como la cultura de incentivos y desarrollo profesional (Zhang & Li, 2021).

2.4. Cuarta dimensión: Evasión de la incertidumbre

La dimensión de Evasión de la incertidumbre mide el grado en que una sociedad tolera la ambigüedad, los cambios inesperados y el riesgo (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Las culturas con alta aversión a la incertidumbre buscan reglas claras, procedimientos estrictos y estructuras formales para reducir la incertidumbre; aquellas con baja aversión muestran flexibilidad normativa, aceptan cambios y toleran resultados impredecibles.

En empresas chinas, esta dimensión afecta la forma en que se implementan procesos, la aceptación de innovaciones y la toma de decisiones estratégicas, especialmente en escenarios internacionales donde los riesgos son mayores (Li & Wang, 2022; Shen & Chen, 2023).

2.5. Quinta dimensión: Orientación a largo plazo – Corto plazo

La Orientación a largo plazo vs. Corto plazo indica la medida en que una sociedad pospone la gratificación inmediata en favor de objetivos futuros (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Las culturas orientadas a largo plazo valoran la planificación, el ahorro, la educación y la estabilidad en las relaciones; las culturas a corto plazo priorizan resultados inmediatos y el apego a tradiciones.

En el ámbito empresarial chino, esta dimensión se refleja en la planificación estratégica, la gestión de proyectos y la inversión en desarrollo de talento, afectando la manera en que se implementan políticas organizacionales a mediano y largo plazo (Chen & Liu, 2021; Fang & Faure, 2020).

2.6. Sexta dimensión: Indulgencia – Contención

La dimensión de Indulgencia vs. Contención mide el grado en que una sociedad regula la satisfacción de los impulsos y deseos personales (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Las culturas indulgentes permiten mayor libertad para la gratificación de necesidades personales y disfrute de la vida, mientras que las culturas con restricción regulan estrictamente estos impulsos a través de normas sociales.

En empresas chinas, esta dimensión influye en la motivación de los empleados, las políticas de incentivos y el equilibrio entre trabajo y vida personal (Zhang & Li, 2021; Li & Wang, 2022).

2.7. Aplicación del modelo en empresas chinas

Estudios recientes han aplicado el modelo de Hofstede para analizar características culturales y comportamientos organizacionales en empresas chinas, evidenciando su vigencia en contextos empresariales contemporáneos. Investigaciones como Fang & Faure (2020), Chen & Liu (2021), Zhang & Li (2021), Li & Wang (2022) y Shen & Chen (2023) muestran cómo dimensiones como el colectivismo, la orientación

temporal y la distancia al poder influyen en la gestión organizacional y en las relaciones laborales, especialmente en escenarios de apertura internacional y colaboración intercultural.

3. Metodología

El presente estudio es de corte transversal, descriptivo y correlacional.

3.1. Diseño y población

Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 95 trabajadores de la empresa sobre una población total de 120 empleados, considerando su tamaño mediano, estructura manufacturera y vínculos comerciales con distribuidores latinoamericanos de materias primas para la industria automotriz y de baterías. Se consideraron únicamente los cuestionarios debidamente contestados y completos para el análisis, descartándose aquellos con información incompleta o inconsistente. Esto permite comprender cómo la cultura organizacional influye en las dinámicas de colaboración internacional.

3.2. Escalas de medición

Para recolectar la información, se utilizó un cuestionario basado en la escala Likert, conformado por 60 ítems que evalúan las dimensiones culturales de: distancia al poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo vs. corto plazo e indulgencia vs. Contención (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010).

Cada ítem se puntuó originalmente en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa “total desacuerdo” y 5 “total acuerdo”. No obstante, para la representación gráfica mediante histogramas, las respuestas se agruparon en cuatro categorías analíticas, con el fin de facilitar la interpretación de las tendencias generales, sin afectar la validez del análisis. Esta escala se eligió siguiendo las recomendaciones del modelo de Hofstede, (1991) y Hofstede et al. (2010), permitiendo medir de manera consistente la intensidad y dirección de las opiniones de los empleados sobre las dimensiones culturales. Esto garantiza comparabilidad con otros estudios similares. Las cuatro categorías se han clasificado de la siguiente manera: totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

3.3. Justificación de la empresa

La empresa Liaocheng Haoyu se seleccionó porque mantiene vínculos comerciales con distribuidores latinoamericanos de materias primas para la industria automotriz y de baterías, lo que la convierte en un caso pertinente para comprender cómo su cultura organizacional influye en las dinámicas de colaboración internacional. Además, su tamaño mediano y estructura manufacturera permiten observar de manera clara la aplicación práctica de las dimensiones culturales de Hofstede en un contexto empresarial chino con proyección hacia América Latina.

3.4. Procesamiento de datos y validación

El procesamiento se realizó en SPSS v.20. Se evaluó la consistencia interna del cuestionario mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, seleccionado por ser la prueba más adecuada para medir la confiabilidad de escalas unidimensionales con múltiples ítems (Hinton et al., 2004).

La fórmula utilizada es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

donde k representa el número de ítems, $\sigma_{Y_i}^2$ la varianza de cada ítem y σ_X^2 la varianza total de la escala. La interpretación del Alpha de Cronbach es entre 0.7–0.8 aceptable, entre 0.8–0.9 buena y 0.9–1 excelente. Un valor cercano a 1 indica que los ítems del cuestionario miden de manera consistente la misma dimensión, garantizando la fiabilidad del instrumento.

Se generaron histogramas para seleccionar los ítems más representativos de cada dimensión y se aplicó análisis de conglomerados por dimensión.

El instrumento de recolección de datos fue sometido a un proceso de validación inicial mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, con el propósito de evaluar la consistencia interna general del cuestionario. El valor obtenido fue elevado, lo cual puede atribuirse tanto al número total de ítems que conforman el instrumento como a la agregación de dimensiones conceptualmente distintas dentro de un mismo coeficiente global.

Considerando que el cuestionario está estructurado en seis dimensiones culturales teóricamente diferenciadas del modelo de Hofstede, se optó por complementar la validación estadística mediante el análisis de la distribución empírica de las respuestas por dimensión. Para ello, se emplearon histogramas de frecuencia que permitieron identificar patrones consistentes de respuesta y verificar la coherencia interna de los ítems que integran cada dimensión cultural.

4. Resultados y discusión

Hofstede (1991) demuestra que las dimensiones culturales no son más que un marco de trabajo para ayudar a evaluar una cultura concreta y, de este modo, orientar mejor las decisiones. Existen otros factores que deben tenerse en cuenta, como la personalidad, el historial familiar o el patrimonio personal. Se procede en primera instancia a trabajar con la validación del instrumento estadístico (cuestionario), mediante la obtención del coeficiente de Alpha de Cronbach. Si es mayor a 0.8, se valida el instrumento y se procede a aplicar el análisis de la base de datos para llegar a conclusiones confiables.

4.1. Prueba de validación Alpha de Cronbach

De acuerdo con Soler Cárdenas & Soler Pons (2012), el coeficiente de Alpha de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. El Alpha de Cronbach es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1, y cuanto más se aproxime al valor de 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente. Es importante señalar que el coeficiente Alpha de Cronbach puede verse incrementado por el número total de reactivos que conforman el instrumento. En este estudio, el cuestionario estuvo compuesto por 60 reactivos distribuidos en seis dimensiones teóricas claramente diferenciadas, lo que contribuye a una alta consistencia interna sin que ello implique necesariamente redundancia entre los reactivos.

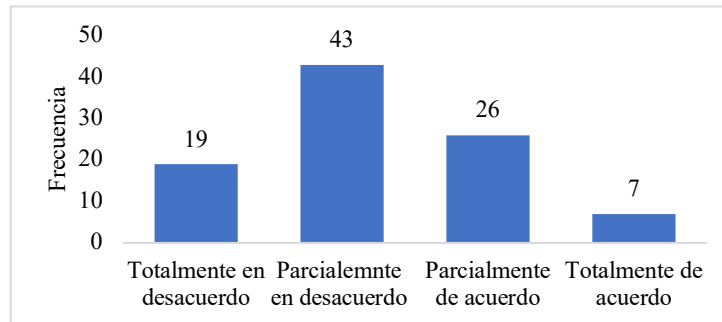
4.2. Resultados del análisis práctico y estadístico

Las figuras presentadas en esta sección hacen referencia a las respuestas proporcionadas por los trabajadores en términos de las dimensiones.

4.2.1. Primera dimensión: Distancia al poder

La Figura 1 muestra el histograma de frecuencia con las respuestas a la pregunta de si las personas menos poderosas dependen de aquellas con más poder. El 65.26% expresa una tendencia hacia el desacuerdo, lo que implica que se trata de una cultura tendiente al distanciamiento al poder.

Figura 1: Distribución de frecuencias de la dimensión distancia al poder en la empresa Liaocheng Haoyu.

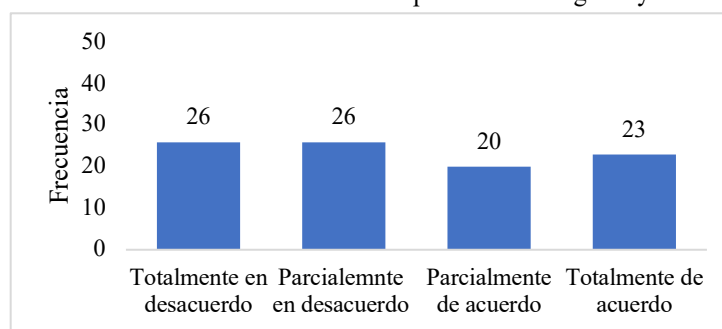


Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Segunda dimensión: Individualismo – Colectivismo

Para esta dimensión se analizó la preferencia por los intereses del grupo frente a los intereses individuales dentro de la organización, es decir, si los trabajadores sobreponen los intereses individuales por encima de los colectivos de la empresa. En la Figura 2, los resultados muestran que no hay un consenso claro entre los empleados, reflejando diversidad de experiencias y roles dentro de la empresa. Esta variabilidad puede explicarse con base en la dimensión ‘Distancia al poder’ (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010). Aquí se observa que 26 empleados han respondido “totalmente en desacuerdo” y el mismo número de trabajadores refleja “parcialmente en desacuerdo”.

Figura 2: Distribución de frecuencias de la dimensión individualismo-colectivismo en la empresa Liaocheng Haoyu.



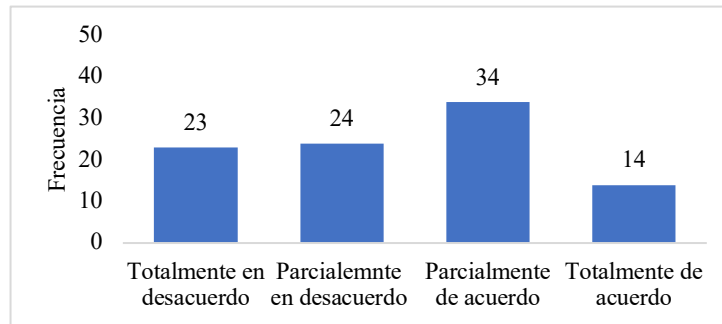
Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Tercera dimensión: Masculinidad – Feminidad

En la Figura 3 se muestra la distribución de frecuencias en la dimensión masculinidad-feminidad, y la pregunta del cuestionario indaga sobre cómo los empleados perciben los rasgos que se consideran femeninos o masculinos. Se observa una distribución equilibrada de las respuestas entre el acuerdo y el desacuerdo; sin embargo, destaca que un mayor número de trabajadores se ubica en la categoría de “total desacuerdo” frente

a “total acuerdo”. Estos resultados indican la ausencia de una percepción homogénea sobre la influencia del género en la organización, lo que sugiere opiniones divididas entre los empleados más que una posición claramente definida hacia la equidad o la inequidad de género.

Figura 3. Distribución de frecuencias de la dimensión masculinidad–feminidad en la empresa Liaocheng Haoyu.

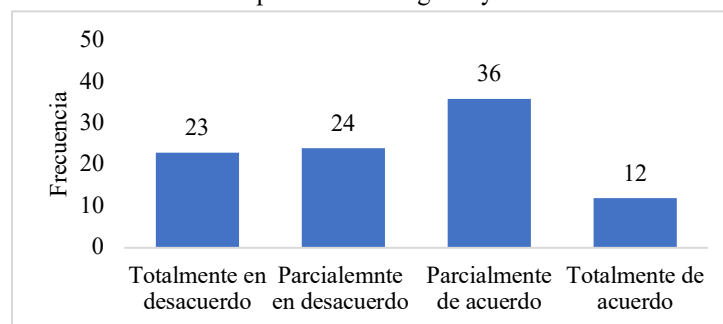


Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Cuarta dimensión: Aversión a la incertidumbre

Para esta dimensión se analizó una pregunta del cuestionario relacionada con la existencia de normas, procedimientos y prácticas organizacionales orientadas a reducir la incertidumbre en el trabajo. La pregunta del cuestionario evalúa si los empleados están dispuestos a asumir prácticas competitivas. Los resultados de la Figura 4 muestran un equilibrio casi total entre posiciones de acuerdo y desacuerdo, evidenciando la heterogeneidad en la percepción del clima organizacional. Este patrón puede entenderse a través de la dimensión ‘Individualismo vs. Colectivismo’ de Hofstede, (1991) y Hofstede et al. (2010), demostrando que los trabajadores que evitan la incertidumbre prefieren evitar el conflicto y la competencia.

Figura 4: Distribución de frecuencias de la dimensión aversión a la incertidumbre en la empresa Liaocheng Haoyu.

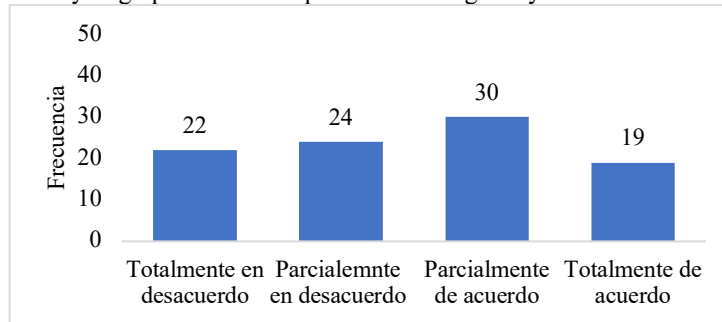


Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Quinta dimensión: Orientación a largo plazo – Orientación a corto plazo

La Figura 5 presenta la distribución de las respuestas correspondientes a la dimensión orientación a largo plazo–corto plazo. En el cuestionario se preguntó si los trabajadores valoran la tradición y la estabilidad. Los resultados muestran una dispersión de las percepciones de los empleados, sin una tendencia claramente dominante hacia alguna de las dos orientaciones. Esta variabilidad sugiere que, dentro de la organización, coexisten distintas valoraciones respecto a la planificación y la obtención de resultados, lo que refleja heterogeneidad en las percepciones sobre el horizonte temporal de las decisiones organizacionales.

Figura 5: Distribución de frecuencias de la dimensión orientación a corto y largo plazo en la empresa Liaocheng Haoyu.

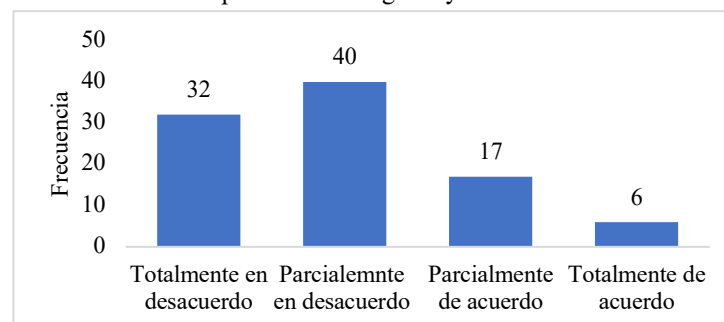


Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. Sexta dimensión: Indulgencia – Restricción

En la Figura 6, correspondiente a la dimensión indulgencia–restricción, se utilizó la pregunta “Existe un equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo libre”, la cual facilita observar la importancia que los trabajadores atribuyen a la gratificación personal y al manejo del tiempo libre dentro de la organización. El desacuerdo con la afirmación se interpreta como una tendencia hacia la indulgencia, en la medida en que refleja una mayor valoración del disfrute personal y del tiempo de ocio, así como la percepción de que las exigencias laborales limitan dicha satisfacción.

Figura 6: Distribución de frecuencias de la dimensión indulgencia–restricción en la empresa Liaocheng Haoyu.



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones y recomendaciones

Este estudio partió de un análisis de corte transversal y descriptivo. Se utilizó un cuestionario de 60 preguntas construido con base en la escala Likert. El procesamiento de los datos se realizó en el programa SPSS, por medio de una muestra no probabilística por conveniencia de 95 empleados de la empresa china Liaocheng Haoyu. Asimismo, se implementó la prueba de validación *Alpha de Cronbach*.

Los resultados arrojan evidencia a favor de la utilidad de las dimensiones de Hofstede para describir los aspectos que definen la cultura al interior de una empresa manufacturera. Las respuestas de los 95 trabajadores chinos de Liaocheng Haoyu reflejan la tendencia a vivir en una cultura organizacional caracterizada por ser distante al poder, colectivista, equilibrada entre ambos sexos, con tendencia al corto plazo, indulgente y equilibrada en cuanto a su percepción respecto a la incertidumbre. Si bien se identifica una orientación general de tipo colectivista, los resultados muestran que no existe un consenso absoluto entre los trabajadores. La ausencia de una tendencia claramente dominante se debe a la dispersión de las respuestas a lo largo de la

escala, sin una concentración marcada hacia una sola orientación, lo que refleja diversidad de percepciones entre los empleados. El estudio demuestra la validez científica de la metodología para describir la cultura organizacional de cualquier organización. De manera que los resultados permitirán a la empresa tomar decisiones estratégicas y a futuras investigaciones tomar como base las dimensiones para la generación de análisis en torno al tema.

Los resultados son consistentes con estudios recientes que han aplicado el modelo de Hofstede en contextos empresariales chinos. En particular, la baja distancia al poder y la orientación colectivista observadas coinciden con los hallazgos de Chen & Liu (2021) y Shen & Chen (2023), quienes destacan la influencia de estas dimensiones en la interacción organizacional y la toma de decisiones. Asimismo, la coexistencia de percepciones diversas respecto a la orientación temporal y la aversión a la incertidumbre es congruente con lo señalado por Fang & Faure (2020) y Li & Wang (2022), quienes subrayan la heterogeneidad cultural dentro de las organizaciones chinas contemporáneas. Finalmente, los resultados relacionados con la masculinidad-feminidad y la indulgencia se alinean con lo expuesto por Zhang & Li (2021), al evidenciar la presencia de valores culturales mixtos en el entorno organizacional.

La aplicación de las dimensiones culturales de Hofstede no se limita a Liaocheng Haoyu; estas herramientas permiten analizar y comparar la cultura organizacional en distintas empresas y contextos culturales. Asimismo, el análisis realizado puede servir como referencia para estudios comparativos en otras organizaciones chinas o en empresas con vínculos comerciales con América Latina.

Referencias

- Abdullah Shaiq, H. M., Khalid, S., Akram, A., & Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture? *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101–111.
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2018). Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time? A cohort analysis. *Global Strategy Journal*, 8(1), 100–121. <https://doi.org/10.1002/gsj.1198>
- Chen, Y., & Liu, S. (2021). Cross-cultural management in Chinese multinational enterprises: Implications for global business strategy. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 652–670. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00365-8>
- Elejabarrieta, F., & Iñiguez, L. (2010). Construcción de escalas de actitud, tipo Thurstone y Likert. *La Sociología en sus escenarios*, (17). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>
- Fang, T., & Faure, G. O. (2020). Chinese communication characteristics in business contexts: Implications for cross-cultural management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 321–338. <https://doi.org/10.1177/1470595820912435>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Li, X., & Wang, Y. (2022). Cultural dimensions and employee engagement in Chinese companies: Evidence from multiple sectors. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 485–507. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09735-6>
- Rarick, C. A., Winter, G., Barczyk, C., & Pruett, M. (2020). Cultural approaches to organizational management: Hofstede's dimensions in international business. *Journal of International Management Studies*, 20(1), 12–24.
- Shen, J., & Chen, C. C. (2023). Hofstede's cultural framework applied to Chinese firms: Adaptation and managerial implications. *Management and Organization Review*, 19(1), 101–123. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.48>

- Soler Cárdenas, S. F., & Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*. Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242012000100001&script=sci_abstract
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2019). Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries. *Management International Review*, 59(3), 455–487. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00384-9>
- Virla-Quero, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Zhang, H., & Li, J. (2021). Cross-cultural leadership and organizational performance in China: Revisiting Hofstede's dimensions. *Journal of Business Research*, 134, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>