

# Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana\*

## *Hofstede's Cultural dimensions in Ecuadorian society*

**Iliana Aguilar Rodríguez<sup>1</sup>, Jaime Ortega Pereira,  
Fernando Borja Borja, María Vera Zamora**  
*Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador*  
**Robert Montalván Burbano**  
*Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador*

DOI: <http://dx.doi.org/10.15648/am.31.2018.5>

### Resumen

El presente artículo hace un recorrido importante del concepto de cultura. Se concentra en la teoría del antropólogo holandés Geert Hendrik Hofstede que manifiesta que los agrupamientos culturales que tiene una sociedad influyen su comportamiento y toma de decisiones en una región, país, continente e incluso en las organizaciones empresariales. Estas dimensiones se evalúan en una escala del 1 al 120 y confrontan entre ellas: la igualdad versus la desigualdad de poder económico y social, el individualismo versus colectivismo, la masculinidad versus femineidad, evitar la incertidumbre versus la tolerancia, la indulgencia versus la restricción y la orientación de corto plazo versus largo plazo. Se observa a la República de Ecuador ciertos factores demográficos, geográficos y económicos, además que se realiza un análisis de los índices Hofstede y se examina el lugar que ocupa cada dimensión en la sociedad ecuatoriana.

Ecuador, de acuerdo al análisis cultural del Hofstede Centre, se ubica como una sociedad colectivista pues consideran que pertenecer a un grupo es muy importante. A la vez, las reglas no son necesariamente seguidas, debido a que depende en última instancia, de la decisión de los titulares del poder que hacen sus propias reglas. La religión y la superstición tienen gran protagonismo, por lo que la tradición de cada grupo es respetada por sus miembros. La sociedad solo será diferente cuando una autoridad de poder los conduzca hacia un cambio que agrupe a sus seguidores. Las personas buscan una sociedad que les otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero con frecuencia sacrifican el ocio en relación al trabajo.

**Palabras clave:** Ecuador, cultura, sociedad, dimensiones, comportamiento, consumidor.

### Abstract

The present article makes an important tour of the concept of culture. It focuses on the theory of the Dutch anthropologist Geert Hendrik Hofstede, who states that the cultural groupings that a society has influence their behavior and decision making in a region, country, continent and even in business organizations. These dimensions are evaluated on a scale of 1 to 120 and they confront each other: equality versus inequality of economic and social power, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, avoiding uncertainty versus tolerance, indulgence versus restriction, and short-term versus long-term orientation. The Republic of Ecuador is observed certain demographic, geographical and economic factors, in addition that an analysis of the Hofstede indices is carried out and the place that each dimension occupies in the Ecuadorian society.

According to the cultural analysis of the Hofstede Center, Ecuador is located as a collectivist society because they consider that belonging to a group is very important. At the same time, the rules are not necessarily followed, because they ultimately depend on the decision of the holders of power who make their own rules. The religion and the superstition have great protagonism too, which is why the tradition of each group is respected by its members. Society will only be different when a power authority leads them to a change that groups their followers. People seek a society that gives them status and rewards linked to performance, but often sacrifice leisure in relation to work.

**Keywords:** Ecuador, culture, society, dimensions, behavior, consumer.



**Cita de este artículo (APA):** Aguilar, I., Ortega, J., Borja, F. & Vera, M. & Montalván, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 16(31), 69-84. <http://dx.doi.org/10.15648/am.31.2018.5>

**Recibido:** Julio 5 de 2017

**Aceptado:** Noviembre 15 de 2017

1. Autor de correspondencia: Correo electrónico: [iliana.aguilar@ute.edu.ec](mailto:iliana.aguilar@ute.edu.ec)

## Introducción

Es imprescindible para el desarrollo de cualquier sociedad ir en busca de sus raíces ancestrales, mirarse en el espejo del pasado para comprender el presente y poder proyectarse con autenticidad y firmeza hacia el futuro, siendo la cultura una de las fuentes de su identidad, que constituye el campo de la realidad social. Comprender la cultura permitirá entender la existencia de agrupamientos culturales que afectan el comportamiento de la sociedad y que son muy persistentes en el tiempo.

Ecuador se ubica al noroeste de América del Sur. Al norte limita con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Posee además del territorio continental, el archipiélago de Galápagos.

La sociedad ecuatoriana, de acuerdo a la teoría de Geert Hofstede, es una sociedad colectivista, en donde la orientación de sus conductas parte de normas personalizadas y mucho más contextuales que manifiestan la integridad familiar y la solidaridad. Con elevada distancia de poder económico y social, esta cultura obedece a las enseñanzas de los padres y respetan a las personas mayores, la corrupción es frecuente en los gobiernos y la distribución de los ingresos es desigual. Evitan la incertidumbre, pues necesitan de estructuras claras con gran apego a las reglas, así no las obedezcan. La religión, la filosofía y la ciencia son creencias que manifiestan verdades absolutas. En esta sociedad prevalecen las ganancias monetarias, bienes materiales y competencias, reforzando las diferencias entre sexo (emocional y social). El trabajo prevalece sobre la familia. Las madres son guiadas por los sentimientos; los padres, por las acciones y hechos. Los únicos que pueden luchar en la sociedad son los hombres, pues son quienes tienen la fuerza para hacerlo, tanto así que son ellos quienes deciden el tamaño de la familia. Son pocas las mujeres en cargos políticos, y existen prohibiciones morales sobre la sexualidad.

## Conceptualización

Según el modelo ecológico de Bronfenbrenner la conducta humana se desarrolla a través de niveles o sistemas ambientales. El microsistema es el nivel inmediato del ser humano, puesto que, es en el que concurre más tiempo

(familia, pareja, amigos). El mesosistema, en cambio, es la interacción entre dos o más entornos en el que se desenvuelve el individuo, es decir, la relación entre amigos y familia o la relación entre pareja y familia de la pareja. El exosistema comprende escenarios más amplios en donde la persona no es un participante activo pero las decisiones sí influyen en él (el Consejo Académico Superior de la Universidad, la Dirección Comunal). En el macrosistema se integra la cultura y la subcultura del individuo y de quienes lo rodean, presenta una estrecha relación con los valores y costumbres. Finalmente, el cronosistema concibe a las condiciones socio-históricas que afectan en el desarrollo del individuo, como el Internet y la tecnología. Por tanto, Bronfenbrenner establece en este modelo, que la cultura es un conjunto de sistemas concéntricos o satelitales, que conforman una serie de relaciones que son dependientes entre ellas. Es aquí donde el ser humano existe en un microambiente, con vínculos de los mesosistemas que interactúan con macrosistemas vistos a través del cronosistema. Este modelo no define a la cultura como una propiedad manifiesta de las personas, sino como algo que el individuo desarrolla a partir de sus experiencias y del sistema ambiental en el que se desenvuelve. El entorno físico y social puede ser como una relación de seguridad o violencia, de oportunidad o riesgo para el desarrollo del niño, puesto que actúa más allá del entorno familiar, inclinándose al entorno de los padres y la comunidad, por tanto, sus preferencias de vida y su identidad pueden ser distintas de sus percepciones, oportunidades y riesgos (Bronfenbrenner, 1989).

Schein (1988) se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos (...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p.24). Así mismo se refiere a ciertos niveles de cultura: a) predicciones (dadas por su entorno físico y social), b) valores o ideologías (reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad, c) presunciones subyacentes básicas (permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada) (Schein, 1988, p.30).

Robbins & Coulter (1999) mencionan que “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo” (p.601). Por otra parte, la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones (...) el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (UNESCO, 1982). Para Hofstede (1983) la cultura es “la programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo o categoría de personas de los de otros. Los programas mentales pueden ser heredados (transferidos a través de nuestros genes), o pueden ser aprendidos después de nacer” (p.46). La cultura vive en la mente de las personas. Según Klein (1994), “es menos probable que se produzca una interferencia entre los recuerdos cuando las experiencias son muy distintivas” (p.450). Tiene una incidencia tangible e intangible, pues contempla criterios como: la vestimenta, el consumo, la expresión oral, las celebraciones religiosas, incluso la honestidad, el respeto, la puntualidad, los valores y creencias que se despliegan ante un colectivo, dando por resultado lo que se conoce como comportamiento social (Solomon & Shell, 2010). Es así que la cultura está compuesta por los valores, las creencias, los rituales, los símbolos y los procesos de pensamiento (Cateora, Gilly & Graham, 2010). Cada elemento no trabaja en el ser humano de forma independiente, sino más bien, exhibe la correlación de ellos. En términos más sencillos, la cultura es la base del comportamiento humano.

Geert Hofstede propone con gran fundamento teórico desde la ciencia, la economía, el *marketing* y la antropología, unas dimensiones o valores que miden intrínsecamente la variabilidad de la cultura, precisa a la dimensión como un aspecto de una cultura que puede ser medido conexas a otras culturas. Él analiza las relaciones entre las culturas nacionales y las que se desarrollan dentro de las organizaciones, determina que los valores influyen en el comportamiento de negocios y del mercado. Al contrario de las culturas na-

cionales, las corporativas no son cuestión de valores compartidos, sino que se basan en los valores que tienen los fundadores y los líderes importantes de las empresas, convirtiéndose en prácticas para los demás miembros de la organización. Comprende los índices de diferencia de poder económico y social, individualismo/colectivismo, índice de masculinidad/femineidad, el índice para evitar la incertidumbre, el índice de indulgencia/restricción y finalmente el índice de orientación al corto y al largo plazo.

La diferencia de poder económico y social es el grado en que una sociedad acepta la desigualdad de poder en instituciones y organizaciones (Aycan y otros, 2000). Mide la tolerancia ante la desigualdad de poder entre los superiores y sus subordinados. Para Hofstede (1991), las instituciones son los elementos básicos de la sociedad (familia, escuela y comunidad) y las organizaciones son los lugares donde las personas trabajan. El nivel de desigualdad de una sociedad es respaldado tanto por los seguidores como por los líderes. "El poder y la desigualdad, por supuesto, son hechos extremadamente fundamentales de cualquier sociedad. Todas las sociedades son desiguales, pero algunas son más desiguales que otras" (Hofstede, 2011, p.9).

Para Hofstede (2001) "El individualismo es sinónimo de una sociedad en la que los lazos entre los sujetos están sueltos, en cambio, el colectivismo conlleva a que las personas desde su nacimiento se integren y protejan a cambio de la lealtad incondicional" (p.66). En las culturas individualistas la conducta de los individuos depende de las actitudes personales, cálculos de costo-beneficio y la aceptación de la confrontación. Es así que, la forma en que una persona se ve a sí misma y el estilo de interacción social serán independientes, es decir, las personas que muestran un auto-concepto independiente se caracterizarían por ser autónomas y por la expresión de unicidad (Triandis, 1995). Según Mills & MS (1982, los colectivistas son personas que dependen de los grupos que los rodean (familia, tribu, nación, etc.), su comportamiento es la base de las normas internas del grupo. Las personas en culturas individualistas, manifiestan el yo personal ("Estoy ocupado, soy amable"). Las personas de culturas colectivistas, tienden a probar en su mayoría elementos del yo colectivo ("mi familia piensa que estoy demasiado ocupado, mis compañeros piensan que soy amable") (Triandis, 1989).

La cantidad de vida o masculinidad es el grado en el que prevalecen valores como la afirmación, ganancias monetarias, bienes materiales y competencias. La calidad de vida o femineidad es un atributo de una cultura nacional que subraya las relaciones y el interés por los demás (Robbins & Coulter, 2005, p.90). Esta dimensión enfatiza en el logro, el materialismo y la competición o bien con el compartir afectivo, la calidad de vida y armonía interpersonal. Las culturas masculinas están focalizadas en los logros individuales y en acciones referidas a las tareas y refuerzan las diferencias entre sexo. Las culturas femeninas, por su parte, enfatizan la armonía interpersonal y las relaciones comunales, más que en las conductas estereotípicas de género (Hofstede, 1991).

El índice para evitar la incertidumbre destaca el grado en que una sociedad acepta los riesgos (Cateora, Gilly & Graham, 2010). Evitar la incertidumbre no es lo mismo que evitar el riesgo. Esta dimensión se refiere a la tolerancia de una sociedad ante la ambigüedad. Indica hasta qué punto una cultura programa a sus miembros en situaciones no estructuradas (nuevas, desconocidas, sorprendentes y diferentes de lo habitual). Las culturas que evitan la incertidumbre, intentan minimizar las posibilidades de tales situaciones mediante estrictos códigos de conducta, leyes y reglas, desaprobación de opiniones desviadas y una creencia en la verdad absoluta (Hofstede, 2011, p.10).

En la dimensión de indulgencia y restricción, la indulgencia significa que las sociedades buscan ante todo disfrutar de la vida, tienen libertad de expresión, asignan una mayor importancia al ocio, recuerdan más las emociones positivas, en cambio, la restricción responde a una sociedad que controla la satisfacción de las necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas, aquí, las personas mantienen una percepción de desamparo, la libertad de expresión no les preocupa primordialmente, asignan baja importancia al ocio y tienen menos probabilidades de recordar emociones positivas (Hofstede, 2011, pp.15 y 16).

Finalmente, la orientación a largo plazo, se basa en una dimensión lineal, es decir, según cómo los individuos observen el futuro, depende el valor que le den al ahorro y a la persistencia. En el corto plazo, en cambio, las culturas

aprecian el pasado y el presente y esto conlleva al respeto de los métodos tradicionales y al cumplimiento de las obligaciones sociales. Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tratar con los retos del presente y el futuro. Las sociedades priorizan estas dos metas existenciales de manera diferente (Robbins & Coulter, 2005).

## **Metodología**

El estudio requirió de una investigación exploratoria, basada en el análisis de fuentes secundarias, relacionadas a diversas teorías culturales, principalmente, enfocadas a las dimensiones que establece el antropólogo holandés Geert Hofstede. Además, se hizo un recorrido importante sobre ciertos indicadores económicos y demográficos en la República de Ecuador, que aportaron a la hipótesis de Hofstede, en la que determina que la sociedad ecuatoriana es colectivista, masculina, se resiste a evitar la incertidumbre y tiene una alta incidencia de poder económico y social.

## **Consideraciones importantes de la República de Ecuador**

### ***A. Factores geográficos***

Según la Constitución de la República de Ecuador (2016) este país es “un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (p.16). El territorio del Ecuador constituye una unidad geográfica e histórica de dimensiones naturales, sociales y culturales, legado de nuestros antepasados y pueblos ancestrales. Este territorio comprende el espacio continental y marítimo, las islas adyacentes, el mar territorial, el Archipiélago de Galápagos, el suelo, la plataforma submarina, el subsuelo y el espacio suprayacente continental, insular y marítimo (Constitución de la República de Ecuador, 2016, p.17).

Ecuador está constituido por 24 provincias: Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura,

Loja, Los Ríos, Manabí, Morona –Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas Sucumbíos, Tungurahua, Zamora– Chinchipe. Su capital es Quito, pero la localidad con mayor número de habitantes es Guayaquil. Ecuador se ubica al Oeste de Sur América, bordeando el Océano Pacífico, con un área total de 283.561 km<sup>2</sup> costa marítima de 2.237 km y clima variado (tropical, subtropical templado húmedo, seco y continental subtropical, mediterráneo, tropical de tierras altas, tropical de sabana, de montaña, bioma oceánico y desértico). Sus principales recursos naturales son el petróleo, la agricultura, acuicultura y pesca.

### ***B. Factores demográficos***

La República de Ecuador tiene 16.426.210 habitantes; 8.229.531 son hombres y 8.196.679 son mujeres. La edad promedio es de 28,4 años y la tasa de crecimiento poblacional es de 1,95 %. Por otra parte, los ecuatorianos se autoidentifican como mestizos (71,9 %), montubios (7,4 %) y afros (7,2 %). La lengua oficial es el español, aunque también se habla el quichua y shuar consideradas estas últimas como lenguas de relación intercultural (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, Ecuador, s.f.).

En términos poblacionales, el nivel de pobreza es mayor en el área rural en comparación con el área urbana. Para 1999 se ubicó en el 75,1 %. Siete años después se redujo al 61,5 % y finalmente en el 2014, la pobreza de consumo para el área rural fue de 47,3 %. Respecto al área urbana, desde 1998 al 2006 se registró una reducción equivalente a 13,3 %. La disminución de pobreza por consumo observada en el periodo 2006-2014 equivale a un estimado de 1,3 millones de personas que salieron de la pobreza (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, Ecuador, 2015, pp.11 y 12).

El índice de desarrollo humano que mide el progreso de un país contemplando la salud, educación e ingresos, sitúa a Ecuador en el grupo de los 56 países con un desarrollo humano alto. Según el organismo de Naciones Unidas, las naciones de desarrollo humano "alto" están entre el 0,798 y el 0,702, por tanto Ecuador está en el último tercio de desarrollo humano alto" con 0,732 en el año 2014 lo que supone una mejora respecto a 2013, en el que se situó en 0,711 (Datos Macro).



La tasa de matrícula neta en educación básica<sup>1</sup> es un indicador importante que estudia el acceso de educación obligatoria en el país. En el año 2006 se obtuvo una tasa del 90 % y para el 2014 del 95 %. Según el INEC este aumento se ha generado por la mayor participación y permisividad que se ha otorgado a las poblaciones rurales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, Ecuador, 2015, p.25) (Ilustración 1).

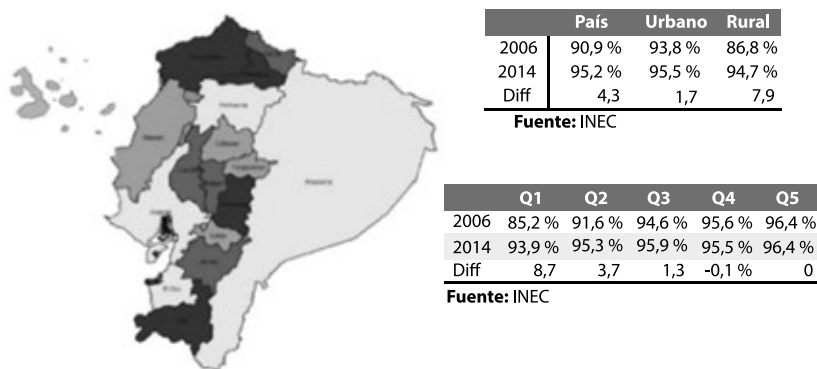


Ilustración 1. Variación tasa neta matrícula básica, período 2006-2014 por años y quintiles  
Fuente: Inec

Por otra parte, el 91,95 % de la población ecuatoriana pertenece a una religión. Ocho de cada diez son católicos (80,4 %) y tres de cada diez, asisten al menos una vez a la semana a las celebraciones religiosas. Según el INEC, la familia ocupa el lugar más importante con alrededor del 41,2 %. El 40,75 % de hombres prefiere el trabajo y para el 46,27 % de las mujeres tiene mayor relevancia la familia.

Los hogares se dividen en cinco estratos, el 1,9 % pertenece al A, el 11,2 % al B, el 22,8 % al C+, el 49,3 % al C- y el 14,9 % al D. Los estratos B, C+ y C- constituyen el nivel socioeconómico medio (83,3 %).

### C. Factores económicos

En diciembre de 2015, la tasa de Población en Edad de Trabajar (PET) tan-

1 Relación de número de personas (5 a 14 años) matriculadas en establecimientos de enseñanza de nivel medio dividido para toda la población entre estas edades.

to para hombres como mujeres fue de 68,3 % y 70,6 % respectivamente, en tanto que, para septiembre de 2016, el 66,3 % de esta población en el área urbana fue parte de la Población Económica Activa (PEA). Los grupos con mayor participación se concentraron en las edades de 45 a 64 años y entre 25 y 34 años, representando el 29 % y 25,8 %. El 15,6 % de la PEA urbana son trabajadores entre 15 y 24 años. Por otra parte, entre las ramas de actividad con mayor participación en el empleo adecuado/pleno urbano están: Comercio y reparación de vehículos (17 %), Industrias manufactureras (12,6 %), Enseñanza (10,6 %), Administración pública, defensa y seguridad social (9 %) y Construcción (8,6 %). Estas promueven el 57,8 % de empleo. La tasa de empleo no pleno urbano fue de 22 % con un incremento de 0,7 puntos porcentuales en relación a septiembre de 2015 (Banco Central del Ecuador s.f).

Considerando la tendencia que ha tenido el Producto Interno Bruto, se evidencia que el mayor decrecimiento fue entre el año 1999 y 2000 (96 en promedio). En este período, el país sufrió una crisis financiera, además del fenómeno natural del niño que afectó en gran medida al sector agrícola. A pesar de ello, lo que ocasionó mayor perjuicio fue el golpe de estado (21 y 22 de enero de 2000) liderado por la Confederación de Nacionalidades Indígenas de este país (CONAIE) (Diario El Universo, 2005). En el año 2010 también se aprecia que el PIB logró una caída bastante importante, a esto se atribuye la protesta de policías frente a una ley salarial; el suceso fue denominado como el 30S o crisis de seguridad (Diario El Comercio, 2011).

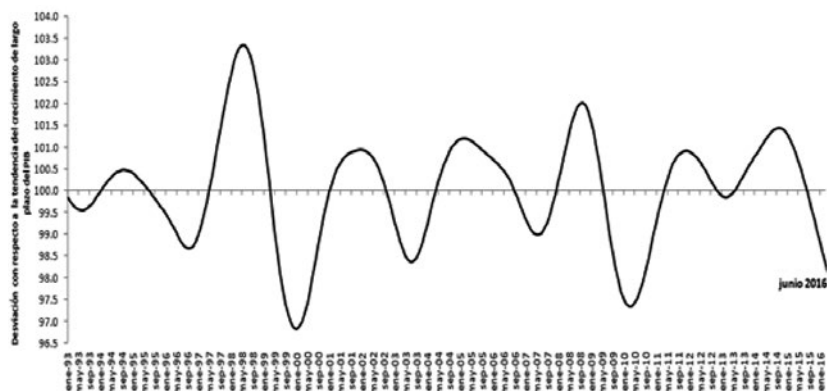


Ilustración 2. Ciclo del producto interno bruto 1993 - 2016  
Fuente: Banco Central del Ecuador

## Índices Hofstede en Ecuador

De acuerdo al análisis realizado por el *Hofstede Centre*, Ecuador presenta cuatro dimensiones culturales calculadas según como se observa en el diagrama:

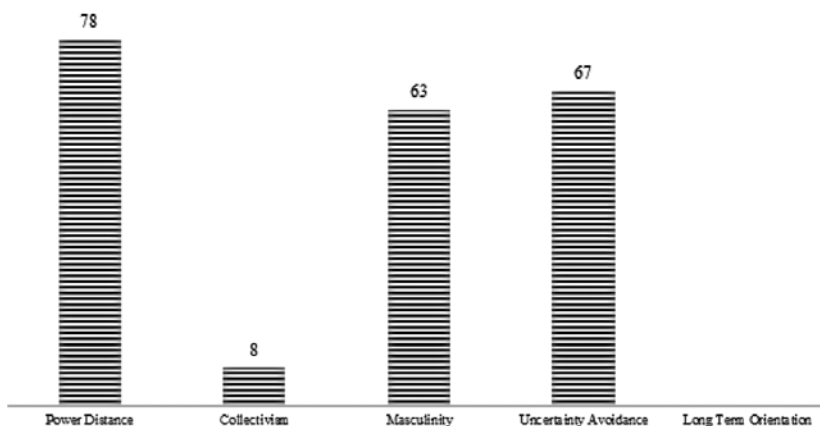


Ilustración 3. Comparison Country. Ecuador

Fuente: Hofstede Centre

**Índice de Diferencia de Poder Económico y Social (IDPES):** Un valor elevado de este índice significa que el rol en la sociedad, la manipulación y la herencia son las fuentes de poder y de estatus sociales. Ecuador se ubica en los *rankings* más altos de IDPES, lo que implica que la sociedad crece en desigualdad entre las personas, concibiéndose como un hecho de vida. Esta desigualdad se vincula con mayor frecuencia a la raza y a la clase social. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

**Índice de Individualismo/Colectivismo (IIC):** En las sociedades individualistas las personas cuidan de sí mismas y de su familia directa, mientras que en las sociedades colectivistas las personas pertenecen a “grupos” que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad. Los países con un índice bajo en esta categoría se ubican como colectivistas. Esta dimensión establece un grado de interdependencia con la sociedad entre sus miembros. Ecuador posee uno de los puntajes más bajos situándose entre las culturas más colectivistas del

mundo. Los ecuatorianos consideran que pertenecer a un grupo es muy importante. Haciendo una combinación con el alto puntaje en IDPES, implica que las personas tienen a menudo su identidad atada a las distinciones de la raza y de la clase social, a la vez que evitan el conflicto para mantener la armonía del grupo. Las relaciones se priorizan sobre las tareas e incluso estas pueden completarse rápidamente a través del esfuerzo cooperativo, o puede ser abandonada si esa es la opinión del grupo. Los ecuatorianos pueden mostrar mucha solidaridad y lealtad hacia los miembros de sus grupos, sin importar las regulaciones sociales. Aquellos que se perciben como “extraños” pueden ser fácilmente excluidos o considerados como “enemigos”.

Tabla 1. Dimensiones Hofstede aplicadas a la sociedad ecuatoriana

#	Puntuación	Dimensiones culturales	
1	Alta	Igualdad de poder económico y social	Desigualdad de poder económico y social
			78
2	Baja	Individualismo	Colectivismo
			8
3	Alta	Masculinidad	Femineidad
		63	
4	Alta	Resistencia para evitar la incertidumbre	Tolerancia ante la incertidumbre
		67	
5	NA	Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
6	NA	Indulgencia	Restricción

Fuente: Hofstede Centre  
Elaboración propia

**Índice de Masculinidad/Femineidad (IMF):** También llamado Cantidad de vida/Calidad de vida. Una puntuación alta (masculinidad) en esta dimensión implica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, definida siempre por “el mejor” en el campo. Involucra la obtención de un sistema de valores que comienzan en la escuela y continúan a lo largo de la vida organizacional. En cambio, una puntuación baja (femineidad) significa que los valores dominantes de la sociedad están basados en el cuidado a los demás y a la calidad de vida. La puntuación para Ecuador en IMF es de 63, convirtiéndose, por tanto, como una sociedad masculina, altamente

orientada al éxito. Esto contradice al estereotipo en donde se atribuye que los latinoamericanos evitan el trabajo duro. Los ecuatorianos son competitivos y orientados hacia el estatus, aunque colectivistas y no individualistas. La competencia se dirige hacia los miembros de otros grupos o clases sociales, en lugar que a los miembros de su propio grupo. Las personas buscan una sociedad que les otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero con frecuencia sacrifican el ocio en relación al trabajo.

**Índice para Evitar la Incertidumbre (IEI):** La prevención de la incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del futuro. Debe intentar controlarlo o simplemente dejarlo pasar. Los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, por lo que desconfían de las ideas nuevas, preocupándose por la seguridad y respeto a las reglas. La puntuación para Ecuador en este índice es alta (67), lo que implica que las emociones se expresen abiertamente, que la legislación sea extensa y detallada y que prevalezca el conservadurismo social. Sin embargo, las reglas no son necesariamente seguidas, esto depende en última instancia, de la decisión de los titulares del poder que hacen sus propias reglas. La religión y la superstición tienen gran protagonismo, por lo que la tradición de cada grupo es respetada por sus miembros, aunque no necesariamente se respeta la de los demás. La sociedad solo será diferente cuando una autoridad de poder los conduzca hacia un cambio que agrupe a un gran grupo de seguidores.

### **Conclusiones generales**

- La cultura integra los valores, creencias, rituales, políticas, normas y procesos de pensamiento que definen al ser humano y son parte de una comunidad, esta diferencia a los grupos, pues sus programas mentales pueden ser heredados o aprendidos después de nacer. La cultura es parte esencial de la identidad de los pueblos, que se refleja en la realidad social.
- Analizar la cultura de los individuos ayuda a establecer estrategias diferenciadoras que además de satisfacer sus necesidades y deseos, conducen a la generación de valor en una oferta de mercado que individualiza al cliente permitiendo conocer, deleitar y superar sus expectativas.

- Estudiar la cultura de los individuos y grupos, no solo implica tener un conocimiento completo de los consumidores, sino también, permite tener una visión de las organizaciones en la toma de decisiones del equipo de trabajo, gerentes y directivos.
- Solo comprendiendo la cultura se podrá aportar en la mejora del clima laboral e incluso a la internacionalización de los mercados y el desarrollo tan necesario de los países. La ejecución de estrategias orientadas a sacar provecho de una cultura, tendrá un efecto positivo para las empresas, debido a que no se estará forzando a que la sociedad otorgue resultados de procesos rígidos, sino al contrario, se estará impulsando un sistema de resultados encauzados a la mejora continua.
- La sociedad ecuatoriana posee desigualdades significativas de poder y riqueza. Ecuador concentra un porcentaje importante de pobreza en el sector rural. La distribución de ingresos no es equitativa. Orienta su conducta en las normas aprendidas por los padres, respetando a las personas mayores.
- Sostiene uno de los más altos *rankings* de masculinidad en América Latina, convirtiéndose en un país que genera relevancia a la competitividad y se orienta hacia el estatus y ganancias monetarias, siendo el hombre el que domina gran parte de la sociedad y de la estructura de poder, a pesar de que en la población existan más mujeres que hombres (50,44 % de mujeres y más del 70 % de gobernantes, directivos de empresas y obreros son hombres). Las diferencias son muy marcadas a nivel social y emocional.
- Existe una gran preocupación por las regulaciones, leyes y políticas que se puedan implementar, ocasionando que las personas tarden en aceptar algún tipo de cambio. En efecto, en los años 1999 y 2010, fue notable una desestabilización económica y regulatoria en el Ecuador, que pudo evidenciarse en el decrecimiento del PIB; atribuido posiblemente al golpe de estado, la crisis financiera, fenómenos naturales y revuelta policial (Osorio, 2016; Nader, 2016).
- Se concibe una extrema importancia a las relaciones entre individuos cercanos, que generan lealtad y apego al grupo, de hecho, para el 41,2 % de la población, la familia es lo más importante. La población ecuatoriana se autoidentifica como mestizos, teniendo como lengua oficial el español y la clase social más representativa es la media con el 83,3 %.

- El 80,4 % de ecuatorianos practica la religión católica. La religión se centra en Dios. Ecuador fundamenta esta creencia con el principio de que se conoce la verdad absoluta, presentando una íntima relación con la prevención de la incertidumbre.

## Referencias bibliográficas

- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendoca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A10 - Country Comparison. *Applied Psychology and International Review*, 49, 192.
- Banco Central del Ecuador (s.f.). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
- Bronfenbrenner, U. (1989). Ecological systems theory. *Annals of Child Development*, 6.
- Cateora, R., Gilly, C. & Graham, I. (2010). *Marketing Internacional* (14ava ed.). México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República de Ecuador (2016)
- Datos Macro (s.f.). Obtenido de [www.datosmacro.com/idh/ecuador](http://www.datosmacro.com/idh/ecuador)
- Diario El Comercio (2011). <http://especiales.elcomercio.com/2011/09/30s/>. Obtenido de <http://especiales.elcomercio.com/2011/09/30s/>
- Diario El Universo (22 de enero de 2005). <http://www.eluniverso.com/>. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2005/01/22/0001/8/5D4F65C3217742F1AA89E906C19E522F.html>
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in four dimensions. *International Studies of Management & Organizations*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, C.A. (2da ed.). Estados Unidos: Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online readings in psychology and culture. *International Association for Cross - Cultural Psychology*, 9.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, Ecuador (2015). *Ecuador en Cifras ECV/ECV*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

documentos/web-inec/ECV/ECV\_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, Ecuador. (s.f.). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

Klein, S. (1994). *Aprendizaje, principios y aplicaciones* (segunda ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Mills, J., & MS, C. (1982). Exchange and communal relationships. In *Review of Personality and Social Psychology*. Beverly Hills: CA: Sage.

Nader Orfale, R. (2016). Decentralization, local government and citizen participation in colombia. *Journal Advocatus*, (22), 25-40. Retrieved from <http://ojsinvestigacion.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/advocatus/article/view/265>

Osorio Gutiérrez, M. (2016). Commercial establishments in conection to hosting web. *Journal Advocatus*, (24), 67-77. Retrieved from <http://ojsinvestigacion.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/advocatus/article/view/307>

Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Solomon, C., & Shell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios*. México: McGraw-Hill.

Triandis, H. (1989). The self and social behavior in different cultural contexts. *Psychol*, 96(3), 506-520

Triandis, H. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview.

UNESCO (26 de julio de 1982). <http://en.unesco.org/>. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de [http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)