

Ecyn UTE, Artículo sometido a revisión
mail: economiaynegocios@ute.edu.ec

Recibido (Received):
Aceptado (Accepted):
Pendiente
CC BY-NC-ND 3.0

La sociedad ecuatoriana analizada desde las dimensiones culturales
The Ecuadorian society analyzed from the cultural dimensions

Iliana Aguilar Rodríguez
Pontificia Universidad Católica del Perú
a20177497@pucp.edu.pe

Robert Montalván Burbano
Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE
rmontalvan@upse.edu.ec

Jaime Ortega Pereira
Pontificia Universidad Católica del Perú
a20046172@pucp.edu.pe

Fernando Borja Borja
Universidad Tecnológica Equinoccial
fernando.borja@ute.edu.ec

María Vera Zamora
Universidad Tecnológica Equinoccial
mariai.vera@ute.edu.ec

Resumen

Se analizaron las dimensiones culturales de la sociedad ecuatoriana de acuerdo al modelo Hofstede, las que se evalúan en una escala del 1 al 100 lo que implica medir la variabilidad entre ellas: La igualdad versus la desigualdad de poder económico y social; el individualismo comparado con el colectivismo; la masculinidad y la femineidad; evitar la incertidumbre en oposición a la tolerancia; la indulgencia contra la restricción y la orientación de corto plazo comparada con el largo plazo. Se aplicó un estudio exploratorio mediante revisión de fuentes secundarias, lo que determinó que Ecuador se ubica como una sociedad colectivista pues consideran que pertenecer a un grupo es muy importante. Así mismo, la religión y la

superstición tienen gran protagonismo, siendo la tradición respetada por sus miembros. Consideran que la sociedad sólo será diferente cuando una autoridad de poder los conduzca hacia un cambio que agrupe a sus seguidores. En esta sociedad las personas buscan status y recompensas vinculadas al desempeño, pero con frecuencia sacrifican el ocio en relación al trabajo.

Palabras clave: Ecuador, Cultura, Sociedad, Consumidor

Abstract:

The cultural dimensions of the Ecuadorian society were oriented according to the Hofstede model, which are evaluated on a scale from 1 to 100, which implies measuring the variability between them: Equality versus inequality of economic and social power; individualism compared to collectivism; masculinity and femininity; avoid uncertainty as opposed to tolerance; indulgence against restriction and short-term orientation compared to the long term. An exploratory study was applied by secondary sources, which determined that Ecuador is located as a collectivist society that considers that it belongs to a very important group. Likewise, religion and superstition have great prominence, being the tradition respected by its members. Consider that society is always different when a power authority leads to a change that groups its followers. In this society people seek status and rewards linked to performance, but often sacrifices leisure in relation to work.

Keywords: Ecuador, Culture, Society, Consumer

CLASIFICACIÓN JEL: D12, F01, M1, M31

Introducción

La globalización ha logrado que las organizaciones se expandan cada vez más en busca de mercados rentables (Liden, Wayne, Zhao, y Henderson, 2008). Instalarse en estos mercados también significa dominar la comunicación y comprender las características culturales de cada país (Nair y Ramakrishnan, 2016). Si Ecuador desea ser competitivo en esta tendencia, sus ejecutivos deberán considerar dichos factores. En un estudio reciente de

Minkov y Hofstede (2013), se evidenció que las regiones africanas, asiáticas, latinoamericanas y anglo-occidentales tienden a formar clúster nacionales los que pueden ser homogéneos y/o distintos en ciertos ítems de la World Values Survey WVS (Boyacigiller, Kleinberg, Phillips, y Sackman, 2007).

Desde esta perspectiva, para muchos investigadores multiculturales que estudian las influencias de las distintas culturas, consideran necesario analizar a cada grupo social (Bond, 1994). Por tanto, en este artículo se realizó un análisis de las distintas dimensiones culturales en Ecuador, utilizando los índices del Modelo propuesto por Hofstede de Cultura Nacional (Mooij y Hofstede, 1983). Esto ofrece a las empresas una guía del comportamiento de sus segmentos de mercado, así como una comprensión en la toma de decisiones. Schiffman y Lazar (2010) expresan que si los consumidores tuvieran iguales necesidades, deseos y estilos de vida, toda organización podría enfocar su estrategia a un “marketing masivo”, sin embargo, no es posible cautivar clientes con las mismas herramientas y planes longevos. Las empresas caerían en una “miopía de marketing” que llevaría al consumidor a preferir marcas que beneficien sus expectativas y que sean generadoras de valor (Barney, 1995).

Este estudio fue exploratorio, basado en el análisis de fuentes secundarias, relacionadas a la cultura, principalmente en las dimensiones de Hofstede. A partir de esta teoría, Swaidan, A., Rawwas, y Vitell (2008) determinaron que la cultura afecta las orientaciones morales. Sugirieron una relación positiva entre el colectivismo, la evasión de la incertidumbre y el idealismo, y una relación negativa entre la masculinidad y el idealismo. Además, Paillé, P., Raineri, N. y Valeau, P. (2016) propusieron una relación positiva entre el colectivismo, la distancia de poder, la evasión de la incertidumbre y el relativismo. El sesgo de respuesta a la deseabilidad social de un país disminuye a medida que el individualismo aumenta o viceversa (Bernardi, 2006). Esto conlleva a inferir que a través de la toma de decisiones, se pueden identificar diferencias en las filosofías personales morales de los consumidores mediante la cultura y proporcionar una base teórica para diseñar estrategias de marketing globales más efectivas. Hofstede (2011) concluyó en que la sociedad ecuatoriana es colectivista, masculina, se resiste a evitar la incertidumbre y tiene una alta incidencia de poder económico y social.

Metodología

El Modelo Hofstede asigna mediante una escala de 0 a 100 un puntaje mínimo = 0 y máximo = 100 para cada dimensión. Para construir dichos índices los datos son recolectados anualmente en 76 países a partir de la encuesta de valores culturales (Hofstede y Minkov, 2013).

- a) Índice de distancia de poder: este indicador reconoce a los miembros de la sociedad con menos poder los cuales aceptan y esperan que el poder no sea distribuido igualmente. Así mismo, cada miembro tiene su espacio en la jerarquía social. b) Individualismo/Colectivismo: las personas cuidan de sí mismas y de su familia inmediata, versus personas que pertenecen a grupos los cuales esperan su lealtad. De manera similar, existen culturas individualistas donde predomina el Yo y culturas colectivistas donde predomina el Nosotros. c) Índice de Masculinidad/Femineidad: los valores sobresalientes en sociedades masculinas enfatizan el desempeño y el éxito; valores predominantes en una colectividad femenina enfatizan el cuidado a otros y la calidad de vida. d) Índice de evasión a la incertidumbre: personas que se sienten amenazadas por la incertidumbre y ambigüedad (Livermore, 2012) y debido a ello tratan de evitar dichas situaciones. e) Índice de Indulgencia/Restricción: las personas otorgan alta importancia al ocio vs el control de la satisfacción de necesidades. f) Índice de Orientación al corto y largo plazo: comprende cumplir con las obligaciones sociales.

Según el Manual Values Survey Module (2013), las fórmulas para calcular los índices de las dimensiones culturales son las siguientes:

Tabla 1. Fórmulas para calcular las Dimensiones Hofstede

#	Index/Índice	Fórmula
1	<i>Power Distance Index (PDI)</i> Índice de diferencia de poder económico y social (IDPES)	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$
2	<i>Individualism Index (IDV)</i> Índice de Individualismo/Colectivismo (IIC)	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$
3	<i>Masculinity Index (MAS)</i> Índice de	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$

	Masculinidad/Femineidad (IMF)	
4	<i>Uncertainty Avoidance Index</i> (UAI) Índice de evasión a la incertidumbre (IEI)	$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$
5	<i>Indulgence versus Restraint</i> <i>Index</i> (IVR) Indulgencia/Restricción (IIR)	$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$
6	<i>Long Term Orientation Index</i> (LTO) Orientación al corto y largo plazo (ICLP)	$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$

Fuente: Hofstede y Minkov (2013), Manual Values Survey Module
Elaboración propia

Los valores establecidos en las variables que van desde m01 hasta m24 representan las medias aritméticas de las preguntas realizadas en la encuesta, que partieron de una escala de Likert (1 = extrema importancia, 2 = muy importante, 3 = de moderada importancia, 4 = de poca importancia y 5 = de muy poca o de nada importancia). Los demás valores corresponden a una constante según la naturaleza de las muestras empleadas en los países investigados.

Resultados y Discusión

Generalidades

Schein (1988) manifestó que la cultura está conformada en todo aquello que el individuo ha aprendido de su entorno donde se desenvuelve y que por consiguiente ha sido aceptado y acoplado a su conducta. Para la UNESCO (1982) es la cultura la que proporciona que el ser humano tenga la capacidad de discernir respecto de sus acciones. Robbins y Coulter (1999) en cambio, mencionaron que es complejo definir la cultura, más aun cuando se refiere a la cultura organizacional, pues, aseguran que se conforman grupos centrales que practican actitudes similares como base de su comportamiento.

Hofstede (1983) expresó que la cultura categoriza las diferencias de los grupos sociales, nombrándola como “la programación mental” que puede heredarse o aprenderse. Es tangible e intangible, pues contempla criterios

como: la vestimenta, el consumo, la expresión, las celebraciones religiosas, incluso la honestidad, el respeto y la puntualidad que se despliegan ante un colectivo, dando por resultado lo que se conoce como comportamiento social o base del comportamiento humano (Solomon y Shell, 2010).

En tanto, Geert Hofstede propone unas “dimensiones o valores” que miden intrínsecamente la variabilidad de una cultura. Precisa que las “dimensiones” son aspectos que puede ser medido en conexo a otras culturas. En su texto, Hofstede (2001) relaciona las culturas nacionales y las que se desarrollan dentro de las organizaciones, determinando que los valores influyen en el comportamiento de negocios y del mercado. Las culturas nacionales comparadas con las corporativas no poseen 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.

Puesto que la cultura es parte de la identidad social de los grupos, pueblos y naciones, lograr explicar conductas y sentimientos es de radical importancia no sólo al analizar económicamente al consumidor y al mercado, sino también considerar la realidad social de un grupo en particular. Este modelo comprende los índices: a) Diferencia de poder económico y social, b) individualismo/colectivismo, c) masculinidad/femineidad, d) evitar la incertidumbre, e) indulgencia/restricción y f) orientación al corto y al largo plazo ((Hofstede y Minkov, 2013).

Índice de diferencia de poder económico y social (IDPES): La diferencia de poder económico y social es el grado en que un colectivo reconoce la desigualdad de poder en instituciones y organizaciones. Aycan et al. (2000) midieron la tolerancia ante la desigualdad de poder entre los superiores y sus subordinados. Según 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. La desigualdad de un conglomerado es respaldado tanto por los seguidores como por los líderes. 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 status social.

Índice de Individualismo/Colectivismo (IIC): Hofstede (2001) expresó que en el individualismo las relaciones no son tan afectivas entre las personas, en cambio el colectivismo logra una convivencia desde el nacimiento que

motiva a la lealtad entre los grupos. En las culturas individualistas el comportamiento de las personas depende de las actitudes personales, cálculos de costo-beneficio y la aceptación de la confrontación. Triandis (1995) visualiza 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. Según Mills y 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 colectivo. Los ciudadanos en culturas individualistas, manifiestan el yo personal. Las personas de culturas colectivistas, tienden a probar en su mayoría elementos del yo colectivo (Triandis, 1989).

Índice de Masculinidad/Femineidad (IMF): También llamado Cantidad de vida/Calidad de vida. 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 implica mantener el interés por las demás personas (Robbins y Coulter, 2005). Ésta dimensión enfatiza en el logro, el materialismo y la competencia o bien con el compartir afectivo, la calidad de vida y armonía interpersonal. De acuerdo a Hofstede (1991), las culturas masculinas están focalizadas en los logros individuales y en acciones referidas a las tareas que 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. La puntuación alta (Masculinidad) implica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, definida siempre por “el mejor” en el campo. Involucra obtener un sistema de valores que comienzan en la primaria y continúan a lo largo de la vida profesional. En cambio, una puntuación baja (femineidad) significa que los valores predominantes en el colectivo están basados en el cuidado de los demás y a la calidad de vida.

Índice de evasión a la incertidumbre (IEI): Cateora, Gilly y Graham (2010) explicaron que en el índice para evitar la incertidumbre se destaca el grado en que una sociedad acepta los riesgos. Debe intentar controlarlo o simplemente dejarlo pasar. Los integrantes del colectivo se sienten amenazados por situaciones cambiantes y no conocidas, por lo que desconfían de las ideas nuevas, preocupándose por la seguridad y respeto a

las reglas. Evitar la incertidumbre no es lo mismo que evitar el riesgo. Esta dimensión se refiere a la tolerancia de una sociedad ante la ambigüedad. Las culturas que evitan la incertidumbre, intentan reducir esto a través de llevar a cabo códigos de conducta y reglas, considerándose como verdades absolutas (Hofstede, 2011).

Indulgencia/Restricción (IIR): 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. Las personas mantienen una percepción de aislamiento y establecen baja importancia al ocio (Hofstede, 2011).

Orientación al corto y largo plazo (ICLP): 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 las culturas aprecian el pasado y el presente y esto conlleva al respeto de los métodos tradicionales y al cumplimiento de las obligaciones sociales. Robbins y Coulter (2005) describen esta dimensión 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.

Índices aplicados en Ecuador

Según McBain (2016) existen 8.313 distintos grupos culturales alrededor del mundo. Según la misma fuente, solo en Ecuador existen 31 grupos culturales diferentes, sin agregar distinciones o sub-culturas debido a religión, idioma y raza. Cada cultura o sub-cultura tiene identidad y necesidades muy particulares. Sin embargo, por facilidad, las empresas evaden esta realidad cultural bajo el concepto de pretender masificar los productos o servicios, lo cual es un error.

De acuerdo al análisis realizado por el Hofstede Centre, para Ecuador se han calculado cuatro dimensiones culturales. Se exceptúa por tanto en este artículo el índice de orientación al corto y largo plazo y el índice de indulgencia/restricción.

Tabla 2. Dimensiones Hofstede aplicadas a la sociedad ecuatoriana

#	Puntuación	Dimensiones culturales	
		Igualdad de poder	Desigualdad de poder

		económico y social	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

NA = No aplica (Los índices no fueron calculados por el Hofstede Centre)

Índice de diferencia de poder económico y social (IDPES): Ecuador se ubica en los rankings más altos de IDPES (78 puntos), 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.

Índice de individualismo/colectivismo (IIC): Los países con un índice bajo en esta categoría se ubican como colectivistas. Ecuador posee uno de los puntajes más bajos situándose entre las culturas más colectivistas del mundo. Esta dimensión establece un grado de interdependencia con la sociedad entre sus miembros. Los ecuatorianos consideran que pertenecer a un grupo es muy importante (el INEC muestra que la familia es lo más importante para el 41,2% de la población).

Índice de masculinidad/femineidad (IMF): La puntuación para Ecuador es de 63, ubicándose como una sociedad masculina, altamente orientada al éxito (Hofstede, 2011). Esto contradice al estereotipo en donde se atribuye que los latinoamericanos evitan el trabajo duro. Los ecuatorianos son competitivos y orientados hacia el status, aunque colectivistas y no individualistas. Las personas buscan una sociedad que les otorguen status y recompensas vinculadas al desempeño, pero con frecuencia sacrifican el ocio en relación al trabajo.

Índice para evitar la incertidumbre (IEI): Ecuador tiene un índice alto equivalente a 67 puntos, lo que implica que las emociones se expresen abiertamente, que la legislación es extensa y detallada y que prevalece el conservadurismo social. La religión (el 80,4% de ecuatorianos practica la religión católica según datos del INEC) y la superstición tienen gran protagonismo, por lo que la tradición de cada grupo es respetada por sus miembros, aunque no necesariamente sea respetada por los demás. La sociedad sólo será diferente cuando una autoridad de poder los conduzca hacia un cambio que congregue a un gran grupo de seguidores.

Análisis de los índices

En consecuencia, Ecuador se constituye como una sociedad colectivista, en donde la orientación de sus conductas es a partir 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, respetando a las personas mayores. La corrupción es frecuente en los gobiernos y la distribución de los ingresos es desigual (poder y riqueza). Esta sociedad tiende a evitar la incertidumbre, pues necesitan de estructuras claras con gran apego a las reglas, así no las obedezcan. La religión (el 80,4% de ecuatorianos practica la religión católica), la filosofía y la ciencia son creencias que manifiestan en ellos verdades absolutas.

En esta sociedad prevalecen las ganancias monetarias, bienes materiales y competencias, reforzando las diferencias entre sexo (emocional y social). El trabajo predomina sobre la familia. Las madres son guiadas por los sentimientos, los padres por las acciones y hechos. Son pocas las mujeres en cargos políticos y existen prohibiciones morales sobre la sexualidad.

Ecuador 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 status y ganancias monetarias, siendo el hombre el que domina gran parte de la sociedad y de la estructura de poder. Las diferencias son muy marcadas a nivel social y emocional, una de las razones es que los individuos orientan su conducta en las normas aprendidas por los padres. 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.

Se concibe además como una sociedad colectivista, pues existe 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.

Haciendo una combinación entre el colectivismo y el alto puntaje en IDPES, implicaría que los ecuatorianos 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. En esta sociedad se puede 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".

CONCLUSIONES

Conocer la cultura de una sociedad es de vital importancia para las relaciones comerciales. Hofstede (2001) argumenta que cada persona tiene su “programación mental”, pues se formó en su infancia y después se desarrolló en instituciones académicas y organizacionales. Los patrones de conducta son compartidos y transmitidos entre los miembros más cercanos de la sociedad. Están conformados por una serie de variables dinámicas que incluyen: lenguaje, religión, valores y actitudes, costumbres, estética, tecnología, educación e instituciones sociales y es esto lo que determina la acción del consumidor frente a una decisión de compra (Czinkota y Ronkainen, 2002; Hofstede, 1991).

La gran cantidad de publicaciones referidas al trabajo de Hofstede y al uso de su enfoque, indican su gran relevancia desde hace más de 40 años. (Eringa, Caudron, Rieck, Xie y Gerhardt, 2015). Sus cinco dimensiones son el marco ampliamente más reconocido (Gong et al., 2007) para hacer investigación de la cultural nacional.

En consecuencia, mediante una revisión literaria, se encontró que los ecuatorianos son colectivistas, con desigualdad de poder económico y social, así como poseen una alta tendencia de masculinidad y se resisten a evitar la incertidumbre. Otorgan gran importancia a la competitividad, tienen una orientación al status y ganancias monetarias y se preocupan por las reglas que puedan implementarse. Estos resultados parecerían indicar que el contexto social es significativo, principalmente en las distinciones de raza y clase social, aunque buscan tener una armonía con el grupo.

Este estudio servirá de insumo para los administradores y personal de marketing para percibir desde la teoría de Hofstede el comportamiento de los ecuatorianos. Los problemas en el establecimiento de estrategias comerciales, surgen principalmente por no comprender la cultura social de un mercado en el que una organización se interesa.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este artículo ocupa una revisión literaria de las dimensiones culturales, por lo que será importante realizar investigaciones replicando el cuestionario de Hofstede, a fin de corroborar si la sociedad ecuatoriana se enmarca en dichos índices, pero sobre todo, valdrá la pena hacer estudios en donde se pueda visualizar su aplicación en sectores específicos de la población, su incidencia e incluso la diferencia que pueda existir entre ellos. Por otra parte, será importante orientar investigaciones respecto de la cultura organizacional, enfocándose en el comportamiento de los empleados ecuatorianos.

REFERENCIAS

- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendoca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., y Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A10 - Country Comparison. *Applied Psychology and international review*, 49, 192.
- Barney, J. B. (1995). *Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive*.
- Bernardi, R. A. (2006). Associations between Hofstede's cultural constructs and social desirability response bias . *Journal of Business Ethics*, 43-53.
- Bond, M. (1994). *Into the heart of collectivism: A personal and scientific journey. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Chol, y G. Yoon (Eds.), Cross cultural research and methodology series: Vol. 18. Individualism and collectivism: Theory, methoa~ and applicati. Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Boyacigiller, N. A., Kleinberg, M. J., Phillips, M. E., y Sackman, S. A. (2007). Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. In Punnett B. J., Shenkar O. (U. o. Press, Ed.) 99 - 167.
- Cateora, Gilly, y Graham. (2010). *Marketing Internacional* (14ava ed.). México: McGrawHill.
- Czinkota M., Ronkainen I. (2002). *International Marketing*: Harcourt College Publishers.

- Eringa, K.; Caudron, L. N., Rieck, K., Xie, F. y Gerhardt, T. (2015). How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students. *Research in Hospitality Management*, 5:2, 187-198.
- Gong, W., Z. Lee., & R. Stump. (2007). Global internet and access: Cultural considerations. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(1), 57-74.
- Hofstede, G. (1983). *National Cultures in four dimensions. International Studies of Management yOrganizations*.
- 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.
- Hofstede, G., y Minkov, M. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual*.
- 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](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/150411%20ResultadosECV%20(2).pdf)
- Klaes Eringa, Laura N. Caudron, Kathrin Rieck, Fei Xie & Tobias Gerhardt
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). *Liden, R. C., Wayne, Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level*.
- Livermore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural*. Nueva York: Grupo Nelson.
- McBain, M. (2016). *World Cultures. Links to cultures around the world. Stadistics*.
- Mills, J., y MS, C. (1982). *Exchange and communal relationships. In Review of Personality and Social Psychology*. Beverly Hills: CA: Sage .

- Mooij, M., y Hofstede, G. (1983). The Hofstede Model. Applications to Global Branding . Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, 29, 85-110.
- Nair, P. S., y Ramakrishnan, C. (2016). Effect of Hofstede's dimensions on skin care advertising at the micro level: A content analysis of Olay's Indian and US digital ads. *International Conference on Advances in Computing, Communications and Informatics* .
- Paillé, P., Raineri, N. & Valeau, P. (2016). The Effects of the Psychological Contract Among Professional Employees Working in Non-Professional Organizations. *Relations industrielles*, 71(3), 521–543.
doi:10.7202/1037663ar
- Robbins, S., y Coulter, M. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: PlazayJanes.
- Schiffman, L. G., y Lazar, K. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10 ed.). Prentice Hall.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., y Lyman, K. (1990). *Speeding products to market: Waiting time to first*. *Administrative Science Quarterly*.
- Solomon, C., y Shell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios* . México: McGraw Hill.
- Swaidan, Z., A., M. Y., Rawwas, y Vitell, S. J. (2008). Culture and Moral Ideologies of African Americans. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 127 - 137. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40470345>
- Triandis, H. (1989). *The self and social behavior in different cultural contexts*. *Psychol*.
- 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