

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars: El Efecto de la cultura en las Negociaciones Comerciales Internacionales

Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth*
Marrero Ancizar, Yaimary**

Resumen

Este artículo resalta la importancia de las dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars en las estrategias de negociación y en la consolidación de relaciones comerciales entre los diferentes países. Tiene como objetivo examinar el impacto de la cultura nacional de Ecuador en sus negociaciones internacionales, reconociendo la importancia de la negociación y su sostenibilidad en las relaciones comerciales modernas. La investigación se basó en las cifras de los flujos comerciales entre el Ecuador y sus socios en el período 2018-2022 a partir de la evaluación de la cultura nacional utilizando las dimensiones culturales de Hofstede y el modelo de diferencias culturales de Trompenaars. Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo de diseño no experimental y alcance correlacional, puesto que fundamentará un estudio explicativo. Los estudios explicativos tienen como objetivo encontrar las razones o causas que provocan ciertos eventos, sucesos o fenómenos. Los resultados demuestran que la cultura nacional ejerce una influencia significativa en la eficiencia de las negociaciones internacionales. Este estudio brinda una perspicaz visión sobre cómo las empresas ecuatorianas interactúan con sus contrapartes extranjeras en el marco de las negociaciones internacionales, subrayando la relevancia de la cultura en la comunicación, la toma de decisiones y la generación de confianza.

Palabras clave: Cultura nacional; negociaciones internacionales; Hofstede; Trompenaars; dimensiones culturales.

* Magister en Negocios Internacionales. Directora de la Carrera de Negocios Internacionales en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG), Guayaquil, Ecuador. E-mail: gabriela.hurtado@cu.ucsg.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2918-5729>

** Doctora en Ciencias Económicas. Vicedecana de Relaciones Internacionales en la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: yaimary@fec.uh.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8050-0843>

Hofstede and Trompenaars' cultural dimensions: The effect of culture on International Business Negotiations

Abstract

This article highlights the importance of Hofstede and Trompenaars' cultural dimensions in negotiation strategies and in the consolidation of trade relations between different countries. It aims to examine the impact of Ecuador's national culture on its international negotiations, recognizing the importance of negotiation and its sustainability in modern trade relations. The research was based on the figures of trade flows between Ecuador and its partners in the period 2018-2022 based on the evaluation of national culture using Hofstede's cultural dimensions and Trompenaars' model of cultural differences. A study was carried out with a quantitative approach of non-experimental design and correlational scope, since it will underpin an explanatory study. Explanatory studies aim to find the reasons or causes that cause certain events, occurrences or phenomena. The results show that national culture exerts a significant influence on the efficiency of international negotiations. This study provides insightful insight into how Ecuadorian companies interact with their foreign counterparts in the context of international negotiations, highlighting the relevance of culture in communication, decision-making and trust-building.

Keywords: National culture; international negotiations; Hofstede; Trompenaars; cultural dimensions.

Introducción

La especie humana se caracteriza por los conflictos de intereses, por esto la negociación existe desde que el hombre requirió sobrevivir; pero en las últimas décadas ha adquirido un mayor reconocimiento. Lo que se puede ver reflejado en la dinámica de intercambios centrados en mercancías o servicios que obedecen a una cultura específica que los consume y a otra que los produce.

Con el propósito de prospectar mercados internacionales, los países o las empresas en búsquedas de oportunidades de negocios sostenibles y sustentables buscan pares idóneos para invertir en un proyecto determinado, para exportar, para negociar acuerdos o tratados de cooperación, para crear alianzas estratégicas, entre otros. Esta idoneidad, por lo general, está presente en las llamadas fuerzas de negociación que circundan alrededor de la capacidad de exportación, capacidad de distribución, capacidad de producción, tecnología y experiencia en *marketing* (Ávila,

2008; Baena y Cardona, 2019; Pérez et al., 2023).

Así mismo, los países o empresas que buscan socios en el extranjero deben asegurarse de la estabilidad política, legal y económica de sus posibles socios estratégicos; sin embargo y no menos importante es mencionar que el enfoque cultural debe ser tomado en cuenta para llevar a cabo negociaciones exitosas y el manejo ineficiente de este enfoque puede, entre otras causas, retrasar negociaciones o simplemente llevarlas al fracaso, en el ámbito comercial e internacional (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013).

Se entiende por cultura como las creencias, valores, prácticas y formas de pensar de una comunidad determinada y la ética se define como un sistema de valores y de estándares morales (Hartman, DesJardins y Espinoza, 2013; Villasmil, Barros y Torres, 2023). Es decir, la cultura impacta en muchos elementos de los negocios internacionales, incluyendo su ritmo, el protocolo de cómo

conocer e interactuar física y verbalmente, la toma de decisiones, la gestión de los empleados y proyectos, la propensión, la asunción de riesgos, protocolo de negociación, entre otros.

Por lo que resulta fundamental contar con el conocimiento cultural amplio de la contraparte, el mismo que abarca desde los elementos básicos de la cultura hasta los aspectos relacionados al proceso de negociación como tal, el mismo que incluye diagnóstico de la negociación, tipos de negociación, tipos de negociador, estilos de negociación, protocolo de negociación, formas de comunicación, entre los más importantes.

Es así que la cultura cumple con un rol fundamental en el proceso de negociación puesto que las decisiones que toman los negociadores están concertadas desde sus valores culturales nacionales, por lo que las diferencias culturales son clave en el proceso de negociación (Hendon y Hendon, 2011; Raynols y Valentine, 2019).

Desde un punto de vista holístico, las negociaciones siempre deberán prever resultados de cooperación entre las partes, entendiendo el razonamiento de cada uno y decidiendo entre la conveniencia de persuadir al otro o aceptar su condición en virtud de la comprensión cultural, de las necesidades y de las relaciones armoniosas en el largo plazo. Es decir, se espera que la negociación razonada o integrativa sea el enfoque predominante en cada proceso.

En todo proceso de negociación se contará con diferentes etapas en las cuales los negociadores deberán plantear expectativas, objeciones, concesiones hasta llegar al resultado final. Estos resultados desencadenan en un análisis posterior del proceso de negociación, el mismo que podrá finalizar en una negociación de tipo ganar - ganar, ganar - perder, perder - perder y perder ganar (González, 2012).

Por lo tanto, las diferencias culturales se convierten en un componente fundamental en el proceso de interacción comercial a nivel mundial. En este contexto, Fisher y Ury (2011), definió la negociación como un método para obtener lo que se desea de otros. Por su

parte la comunicación dentro del proceso de negociación se enfoca en la búsqueda de un acuerdo cuando las partes comparten intereses y, al mismo tiempo, tienen otros que se contraponen.

En relación con lo mencionado, numerosos empresarios del sector privado y representantes del sector público, se enfrentan a desafíos en la consecución y sostenibilidad de relaciones comerciales internacionales debido a las diferencias culturales, que en muchas ocasiones obstaculizan la consecución de negocios exitosos (Linders et al., 2005). Las disparidades en los estilos de negociación surgen de la diversidad cultural de cada país, puesto que cada uno otorga distintos niveles de importancia al cultivo de relaciones (Acuff, 2008). En las negociaciones internacionales, la preparación cultural, que implica la comprensión de las diferencias y el contexto de la negociación, desempeña un papel fundamental en el éxito del proceso.

Según Chang (2003), para llevar a cabo exitosas negociaciones comerciales en un entorno intercultural, es crucial que cada parte comprenda las necesidades y expectativas tanto propias como de la otra parte, tanto dentro como fuera del proceso de negociación.

Se argumenta además que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de aquellos de otro grupo. Estas diferencias culturales se reflejan en distintas formas de percibir la vida y los negocios, así como en diversas maneras de actuar, pensar y sentir (Portugal, Ribeiro y Frias, 2014). Adicionalmente, la literatura respalda la idea de que la cultura desempeña un papel fundamental en el ámbito de las negociaciones internacionales. Los estudios transculturales sobre las negociaciones destacan la relevancia del lenguaje, los patrones de pensamiento, los sentimientos y los modelos de comportamiento en la configuración de los estilos de negociación (Casse, 1981).

Barbash y Taylor (1997), han señalado que la cultura abarca elementos como la religión, el género, el idioma, la clase social, la etnia y la orientación sexual. En este contexto,

este artículo tiene como objetivo examinar el impacto de la cultura nacional de Ecuador en las negociaciones internacionales a partir de las dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars.

El Cuadro 1, presenta los comportamientos que enunciaron Blake y Mouton (1969), pero agrega nuevos matices de acuerdo con las experiencias observadas en

diferentes tipos de negociaciones. Es frecuente que, durante las negociaciones, una persona se coloque de acuerdo con su tipo de cultura dentro de uno de los estilos de negociación: Analítico/cooperativo, analítico/agresivo, flexible/cooperativo y flexible/agresivo, cada uno de los cuales presenta las siguientes características.

Cuadro 1
Estilos de Negociación Internacional

Analítico / Cooperativo	Analítico / Agresivo
Se preocupa por los detalles	Analiza al milímetro cuál puede ser su estrategia triunfador
Tiene muy bien preparada su posición y sabe en qué se cimienta	Se preocupa por los detalles
Busca una secuencia definida de los acontecimientos	Requiere que se siga una línea lógica y detallada de acontecimientos y procedimientos
Es consciente de las necesidades, los propósitos y deseos de su propio lado	Sabe qué es lo que quiere lograr, tiene unas metas específicas muy bien definidas
Delega, pero sigue muy de cerca	
Flexible / Cooperativo	Flexible / Agresivo
Alta preparación, conoce muy bien su posición y, por lo general, la de la contraparte	Su preparación no es muy profunda, no tiene muchos elementos para empezar
No se preocupa por los detalles	No tiene en cuenta el detalle
No establece el procedimiento a seguir, más bien espera lo que le propongan	No está interesado en seguir una secuencia específica
No empieza con unas metas muy claras, pero con el transcurso de la negociación las define	Sus metas no son claras, pero posee oportunismo para encarrillarlas
	Delega ampliamente

Fuente: Elaboración propia, 2024 basado en Blake y Mouton (1969).

Las personas de diferentes culturas tendrán formas de confrontación y debate diferentes, y también variará el uso del lenguaje de negocios no solo en términos de idioma, sino de expresión, comunicación y lenguaje corporal; así como la forma de llevar a cabo la interacción social que dependerá en gran medida del comportamiento cultural y del espíritu del negociador (Castro, 2014).

Este trabajo de investigación se enfoca en analizar cómo la cultura nacional influye en los resultados de las negociaciones entre países, tanto en el ámbito gubernamental como en el empresarial. Se parte de la premisa de que los negociadores desempeñan un papel crucial en la obtención de resultados, y esto se relaciona con su perspectiva cultural, tipo

de negociación, estilo de negociación y su enfoque negociador (Llamazares y Nieto, 2002).

Es importante destacar que además de los criterios planteados, el poder o fuerzas de negociación deben tomarse en consideración para anticipar el posible tipo de negociación, entre las fuerzas de negociación se mencionan: Experiencia en *marketing*, tecnología, poder financiero, capacidad de producción, capacidad de exportación, capacidad de producción y competencias del negociador. Es decir, los negociadores deberían conocer las dimensiones culturales de Hofstede, Trompenaars y Hall, puesto que contribuyen a que sean capaces de identificar el perfil del negociador de la contraparte y el posible

estilo de negociación que se tendría durante el proceso.

Hofstede (1984), estableció seis dimensiones culturales que contribuyen a determinar la incidencia de la cultura nacional en las negociaciones internacionales tanto a nivel público como privado. Hofstede desarrolló en un primer momento cuatro categorías: a) Distancia en el poder; b) Evitar la incertidumbre; c) Individualismo / Colectivismo; d) Masculinidad / Femenidad. En resumen, presenta una teoría que se fundamenta en la posibilidad de asignar valor a seis dimensiones culturales; sin embargo, estas dimensiones son orientativas y no determinativas.

Se trata de poder (igualdad contra desigualdad), colectivismo (contra individualismo), evitación de la incertidumbre (contra tolerancia de la incertidumbre), masculinidad (contra femeneidad), orientación temporal e indulgencia (contra contención). Luego en su estudio Hofstede agregó otras dos categorías: e) Orientación hacia el largo plazo; y, f) Indulgencia versus contención.

Dentro de los negocios internacionales, existen características universales, como se señala a continuación (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010): a) Dos o más partes con (parcial) conflicto de intereses; b) Una necesidad común de lograr un acuerdo, por las expectativas de los beneficios que se podrían obtener a través de ese convenio; c) Un resultado indefinido, hasta que se concluye o no el acuerdo; d) Un medio de comunicación entre las partes; e) Una estructura de control y toma de decisiones en la cual los negociadores están ligados a sus superiores o a la circunscripción a la que pertenecen.

En su libro denominado *Cultura y Organizaciones* en el año 2010, Hofstede et al. mencionaron que la toma de decisiones en el ámbito de los negocios internacionales puede estar influenciada por los efectos de las culturas nacionales, menciona además que la distancia al poder puede afectar las negociaciones desde el nivel de centralización, control y toma de decisiones; así como por la importancia del estatus de los negociadores. El

colectivismo afecta la necesidad por establecer relaciones entre los negociadores. En culturas colectivistas, reemplazar a una persona, significa crear una nueva relación que llevará tiempo. La masculinidad tiene un impacto por la necesidad del ego y la simpatía por el más fuerte entre los negociadores y sus superiores, así como por la tendencia a resolver conflictos para mostrar capacidad.

Por su parte, se menciona a Trompenaars y Hampden-Turner (2012), quien desarrolló un modelo cultural basado en siete dimensiones: a) Universalismo vs Particularismo; b) Individualismo vs Comunitarismo; c) Específico vs Difuso; d) Neutral vs Emocional; e) Logro vs Adscripción; f) Secuencia vs Sincrónica; g) Dirección Interna vs Dirección Externa.

Finalmente, Hall (1977) desarrolló un método que se centra en dos categorías principales de cómo las comunicaciones e interacciones difieren entre las culturas de alto y de bajo contexto y su interacción frente al espacio y hacia el tiempo. Pese a su importancia, el concepto de cultura resulta ser bastante abstracto y subestimado en el campo de los negocios internacionales, donde evidentemente sobresa la transacción comercial y se omite el hecho de que las personas que efectúan el negocio poseen bagajes culturales distintos, características que enriquecen la negociación en un máximo nivel (Delgado-Gal, 1997).

El objetivo de buscar oportunidades de negocios sostenibles y sustentables en mercados internacionales lleva a países y empresas a buscar socios adecuados para inversiones, exportaciones, acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas y más. Esta idoneidad suele relacionarse con factores como la capacidad de exportación, distribución, producción, tecnología y experiencia en *marketing* (Ávila, 2008). Además de considerar la estabilidad política, legal y económica de los posibles socios extranjeros, es crucial tener en cuenta el aspecto cultural en las negociaciones internacionales. La gestión ineficiente de las diferencias culturales puede ocasionar retrasos o incluso el fracaso de las negociaciones en el

ámbito comercial e internacional (Cabeza et al., 2013).

Como se mencionó anteriormente, la cultura dada su definición, impacta en muchos elementos de los negocios internacionales, incluyendo su ritmo, el protocolo de cómo conocer e interactuar física y verbalmente, la toma de decisiones, la gestión de los empleados y proyectos, la propensión, la asunción de riesgos, protocolo de negociación, entre otros. Así como también podrían observarse la puesta en práctica de *clústers* que se generó en 1985, en el cual se identificaban a los países con las dimensiones establecidas por Ronen y Shenkar (1985), es decir se puede observar un país con alta distancia de poder y muy enfocado en los logros.

1. Fundamentación teórica

Académicos como Hall (1990); Hofstede et al. (2010); y Trompenaars y Hampden-Turner (2012), contribuyeron con sus aportes al campo de la comunicación intercultural, los cuales han sido aplicados en su mayoría al campo de los negocios y la administración. Existen diversos aspectos culturales que son determinantes en una negociación y cuya apreciación varía según la cultura, como la jerarquía, el individualismo o colectivismo, el rol de la mujer y las relaciones interpersonales (Hostede y McCrae, 2004).

Bangert y Zurcher (1990), plantearon que, si las posiciones de la cultura son conocidas, cada parte puede anticipar con gran exactitud las preocupaciones e intereses de la otra parte, y además pueden revisar sus decisiones según aspectos interculturales.

Como se ha mencionado anteriormente, en el aporte de la Teoría de Hofstede, se formulan seis dimensiones que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de la negociación internacional; éstas son: a) La distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad; b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de

la relación que establezca con su entorno; c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza; d) masculinidad y feminidad; e) orientación hacia el largo plazo; y, f) Indulgencia versus contención.

La distancia y distribución del poder mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido. Establece el tipo de jerarquías existentes, por ejemplo, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si la distancia de poder es aceptada culturalmente, o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. En el campo de los negocios internacionales determina, por ejemplo, quién es el encargado de realizarlas, si el jefe de la dependencia o un subalterno experto en cuestiones técnicas. Así, hay sociedades con mayor o menor distancia de poder; la diferencia se plantea a través de la desigualdad en términos de estatus, cargo, poder, riqueza o jerarquía familiar.

El individualismo y colectivismo, esta variable analiza el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que un individuo o un grupo posea, y en esta medida detecta las diferencias culturales que se pueden llegar a presentar. En las sociedades colectivistas pertenecer a un grupo y solidificar lazos entre sí, proporciona identidad, bienestar y seguridad; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, pertenecerá a una cultura individualista.

En el ámbito de los negocios, los anglosajones manejan la relación desde el reconocimiento personal de sus habilidades negociadoras y sobre los intereses particulares del negocio en sí. Por otra parte, los negociadores latinos, orientales y árabes centran la negociación en la confianza o en los lazos de amistad que puedan formar con su interlocutor. Ambas posiciones, sin importar sus diferencias, se orientan a potencializar las habilidades negociadoras de las partes

y a desarrollar con éxito un negocio (Páez y Zubieta, 2015).

La Masculinidad / Femenidad, hace referencia a que los valores masculinos parecen diferir entre sociedades más de lo que difieren los femeninos. Los primeros, son aquellos que enfatizan una conducta decisoria y competitiva; mientras que los valores femeninos, enfatizan la modestia y la bondad. La Indulgencia versus contención, en ciertas sociedades se permite la libre gratificación de ciertos impulsos relacionados con el disfrute de la vida y el entretenimiento; y las otras las suprimen y regulan con normas sociales muy estrictas. Es así que, a través de diversas investigaciones de la cultura, se ha logrado establecer una tabla de las características que más influyen y diferencian a una sociedad (Hofstede, 2001).

De la misma forma se ha mencionado anteriormente que Trompenaars desarrolló un modelo de diferencias culturales con siete dimensiones como se menciona a continuación (Trompenaars y Hampden-Turner (2012): a) Universalismo versus Particularismo: Reglas versus relaciones; b) Comunitarismo versus Individualismo: El grupo versus el individuo; c) Neutral versus Afectivo; d) Específico versus Difuso; e) Logros versus Adscripción; f) Secuencia versus Sincrónica; y, g) Dirección Externa vs Dirección Interna.

En consecuencia, al rol de la cultura nacional, se plantean dos momentos: a) Antes de la negociación: La cultura nacional como pilar en la planificación; y, b) Durante la negociación: Tipos de negociación, estilos, estrategias, técnicas de la Negociación Internacional, protocolo y barreras de la negociación internacional, tratamiento de objeciones, tipos de negociadores y roles del equipo negociador (Fanjul, 2010).

Diversos autores han definido qué es cultura. Según Chen y Starosta (2005), se trata de un conjunto de supuestos básicos y compartidos en una sociedad, determinados por las características nacionales, organizacionales, regionales, éticas, religiosas, lingüísticas y sociales. La teoría de la dimensión cultural de Hofstede, influye en el éxito o el fracaso

de las negociaciones internacionales en inglés comercial al afectar los mecanismos de toma de decisiones, la cognición de identidad, la comprensión semántica, la percepción de riesgos y la búsqueda de objetivos (Pang y Pang, 2023).

Dado lo anterior, el planteamiento de la hipótesis de investigación se realiza para conocer si los resultados que se obtengan después de aplicar la metodología inciden o no en los resultados de las negociaciones internacionales del Ecuador tomando en consideración la cultura nacional medida a partir de las dimensiones propuestas por Hofstede y por el modelo de Trompenaars.

H1: El rol de la cultura nacional medida a partir de las dimensiones culturales de Hofstede y del modelo de diferencias culturales con 7 dimensiones de Trompenaars, incide en los resultados de las negociaciones internacionales.

2. Metodología

Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo de diseño no experimental y alcance correlacional, puesto que fundamentará un estudio explicativo. Los estudios explicativos tienen como objetivo encontrar las razones o causas que provocan ciertos eventos, sucesos o fenómenos. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. Se refiere a un fenómeno natural es muy útil para comprender lo que significa generar un sentido de entendimiento (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), hasta 2023 en el mundo hay 195 países, cuya composición en número de países por continente es: Europa (44 países), América del Norte (3 países), América Latina (32 países), Asia (48 países), [África \(54 países\)](#) y [Oceanía \(14 países\)](#). Se eligieron 191 países que hayan suscrito algún acuerdo o tratado

de cooperación, de los cuales se analizó la apertura comercial en el periodo 2018 – 2022.

2.1. Medición de los resultados

Los resultados de las negociaciones internacionales que representan la variable dependiente se los midieron en base al flujo comercial de los países seleccionados por el investigador y que hayan suscrito algún acuerdo o tratado de cooperación, de los cuales se analizó la apertura comercial en el periodo 2018 – 2022. En el caso de la variable independiente que se basa en el rol de la cultura nacional, este fue medido en base a percepción de expertos sobre la cultura de un país. La información secundaria fue extraída del portal Datosmacro (2023), la cual es una amplia fuente de datos a nivel país. Se aplicó

un modelo de regresión logística para cada enfoque aplicando sus respectivos cambios marginales y una evaluación para demostrar qué tan eficiente fue el modelo.

3. Resultados y discusión

El Cuadro 2, muestra las variables a utilizar en el modelo de regresión logística, donde se observa que la variable dependiente es XNPIB superior, la cual indica si las exportaciones netas sobre el PIB son superiores a la media de los países mostrados o no; las variables independientes serían las dimensiones identificadas por Hofstede y Trompenaars, es importante mencionar que todas las variables de este modelo son binarias, es decir, solo toman valores entre 0 y 1.

Cuadro 2
Descripción de las variables

Nombre de la variable	Descripción
XNPIBsuperior	XN/PIB ¿superior a la media de los países mostrados?
Distanciaalp	Distancia al poder alta
Distanciaalpo~a	Distancia al poder baja
Evasionalrie~ta	Evasión al riesgo alta
Evasionalrie~ja	Evasión al riesgo baja
Femeneidad	Femeneidad
Orientaciona~ja	Orientación a largo plazo baja
Universalismo~u	Universalismo vs Particularismo
Individualism~m	Individualismo vs Comunitarismo
NeutralvsEmoc~l	Neutral vs Emocional
LogrovsAdscri~n	Logro vs Adscripción
DirecciónInte~r	Dirección Interna vs Dirección Externa

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La elección de las dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars como variables independientes resulta particularmente interesante, puesto que estas dimensiones capturan aspectos esenciales de

la cultura que pueden influir profundamente en el comportamiento económico de las naciones. Sin embargo, como en toda investigación científica, es crucial adoptar una postura crítica y reflexiva que considere las limitaciones y

complejidades del análisis. La simplicidad de las variables binarias, si bien facilita la interpretación, puede ocultar la riqueza de matices y la diversidad cultural que existe dentro de cada país. Es fundamental recordar que las dimensiones culturales son solo una aproximación a la comprensión de la cultura, y que su influencia en las exportaciones netas sobre el PIB puede estar mediada por una multitud de factores no considerados en este estudio.

A pesar de estas limitaciones, el estudio ofrece valiosos puntos de partida para futuras investigaciones que profundicen en esta compleja relación. La identificación de las dimensiones culturales que tienen un mayor impacto en las exportaciones netas sobre el PIB puede ser útil para el diseño de políticas públicas y estrategias comerciales más efectivas. Por ejemplo, comprender cómo

la distancia al poder o la orientación a largo plazo influyen en las decisiones comerciales de un país, puede permitir a los gobiernos y empresas adaptar sus estrategias para mejorar sus resultados en el mercado internacional.

La Tabla 1, muestra los resultados obtenidos en la regresión logística tomando como variable dependiente si la balanza comercial es superior a la media de otros países o no y como variables independientes están las dimensiones identificadas por Hofstede. La prueba de significancia global muestra que el valor estadístico es 52.35 y el valor $p=0.0000$, es decir el valor $p < 0.05$, por lo tanto, H_0 , es decir, el rol de la cultura nacional medida a partir de las dimensiones culturales de Hofstede y del modelo de diferencias culturales con las dimensiones de Trompenaars incide en los resultados de las negociaciones internacionales.

Tabla 1
Modelo de regresión logística aplicando efectos marginales para las dimensiones identificadas por Hofstede

XNPIsuperioralamedial	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Intervalo]
Distanciaal poderalta	0.2867571	0.0740606	3.87	0.000	0.1416009	0.4319132
Distanciaal poderbaja	-0.1919664	0.0798867	-2.40	0.016	-0.3485414	-0.0353914
Evasionalriesgoalta	0.3194422	0.0837073	3.82	0.000	0.1553789	0.4835054
Evasionalriesgobaja	0.5689516	0.1870859	3.04	0.002	0.2022699	0.9356332
Femeneidad	0.1734258	0.0624973	2.77	0.006	0.0509334	0.2959183
Orientacionalargoplazobaja	0.1645879	0.0666621	2.47	0.014	0.0339326	0.2952431

Nota: Numero de observaciones= 191; LR $\chi^2(6) = 52.35$; Prob > $\chi^2 = 0.0000$; Pseudo $R^2 = 0.2104$

Fuente: Elaboración propia, 2024

La prueba de significancia individual muestra que en todas las variables el valor $p < 0.05$, es decir que son significativas. Por otra parte, un país que cuenta con la dimensión Distancia al poder alta, tiene la probabilidad de que su balanza comercial va a ser 28,67% mayor a un país que no posee esta dimensión cultural. En cambio, en un país que tenga como

dimensión cultural la Distancia al poder baja, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 19,19% menos que un país que no cuente con esta dimensión (ver Tabla 1).

Así mismo, en un país que tenga como dimensión cultural evasión al riesgo alta, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 31,94% más que un país que

no cuente con esta dimensión. En un país que cuente con la dimensión cultural evasión al riesgo baja, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 56,89% más que un país que no cuente con esta dimensión. En un país que cuente con la dimensión cultural Femenidad, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 17,34% más que un país que no cuente con esta dimensión. En este contexto, en un país que tenga como dimensión cultural la orientación a largo plazo baja, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 16,45% más que un país que no cuente con esta dimensión, tal como se aprecia en la Tabla 1.

La aplicación de este modelo ofrece evidencia contundente que respalda la influencia significativa de las dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars en los resultados de las negociaciones internacionales, específicamente en el caso de la balanza comercial. Los resultados obtenidos, que muestran una relación significativa entre las dimensiones culturales y las exportaciones netas sobre el PIB, tienen importantes implicaciones para el diseño de políticas públicas y estrategias comerciales.

La comprensión de cómo las dimensiones culturales, como la Distancia al poder, la Evasión al riesgo, el Individualismo vs. Comunitarismo, la Masculinidad vs. Femenidad y la Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo, influyen en las negociaciones internacionales puede permitir a los gobiernos y empresas adaptar sus estrategias para mejorar sus resultados en el mercado internacional.

En la Tabla 2, se muestra una matriz de confusión o clasificación donde indica que el modelo estimó que 78 países tienen una balanza comercial superior a la media cuando en realidad sí tienen una balanza comercial superior y que 57 países no tienen una balanza comercial superior a la media cuando en realidad no tienen una balanza comercial superior. Por otra parte, el modelo estimó que 28 países cuentan con una balanza comercial superior a la media cuando en realidad no es así y que 28 países tienen la balanza por debajo de la media cuando en realidad no es así. El modelo clasificó correctamente el 70,68% de los países, es decir 7 de cada 10 países fueron correctamente clasificados.

Tabla 2
Matriz de confusión para las dimensiones culturales de Hofstede

		Verdadero		
	Clasificado	D	~D	Total
	+	78	28	106
	-	28	57	85
	Total	106	85	191
Clasificado + si predicho Pr(D) >= 0.5				
D verdadero definido como XNPIbsuperioralamedia del != 0				
	Sensitivity		Pr(+ D)	73,58%
	Specificity		Pr(--D)	67,06%
	Positive predictive value		Pr(D +)	73,58%
	Negative predictive value		Pr(~D -)	67,06%
	False + rate for true ~D		Pr(+~D)	32,94%

Cont... Tabla 2

False - rate for true D	Pr(- D)	26,42%
False + rate for classified	Pr(-D +)	26,42%
False - rate for classified	Pr(D -)	32,94%
Correctamente clasificado		70,68%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La tasa de acierto del 70,68% indica que el modelo tiene una capacidad razonable para clasificar correctamente los países en términos de su balanza comercial. Sin embargo, es importante analizar los detalles de la matriz para comprender mejor las fortalezas y debilidades del modelo en diferentes categorías. En este caso, el modelo tiene una mayor tendencia a clasificar correctamente los países con balanza comercial superior a la media (78 de 105); mientras que tiene una mayor dificultad para clasificar correctamente los países con balanza comercial inferior a la media (65 de 98).

Esta tendencia sugiere que el modelo podría estar sesgado hacia la clasificación de países con desempeño comercial positivo. Este sesgo podría tener implicaciones importantes. Por ejemplo, si el modelo se utiliza para recomendar estrategias comerciales a los gobiernos o empresas, podría estar

sobreestimando el potencial de algunos países y subestimando el potencial de otros. Esto podría conducir a decisiones de inversión y comercio ineficientes, con consecuencias negativas para el crecimiento económico y el bienestar social.

La Tabla 3, muestra los resultados obtenidos en la regresión logística tomando como variable dependiente si la balanza comercial es superior o no a la media de otros países y como variables independientes están las dimensiones identificadas por Trompenaars. La prueba de significancia global muestra que el valor estadístico es 20.25 y el valor $p=0.0025$, es decir el valor $p < 0.05$, por lo tanto, $Rh0$ que indica que el rol de la cultura nacional medida a partir de las dimensiones culturales de Hofstede y del modelo de diferencias culturales con las dimensiones de Trompenaars no incide en los resultados de las negociaciones internacionales.

Tabla 3

Modelo de regresión logística aplicando efectos marginales para las dimensiones identificadas por Trompenaars

XNPIbsuperioralamediadeld	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
UniversalismvsParticu	-0.22617	0.0929106	-2.43	0.015	-0.4082715	-0.0440685
IndividualismvsComunitarism	0.1713672	0.0774512	2.21	0.027	0.0195658	0.3231687
EspecificivvsDifuso	0.1034194	0.0805005	1.28	0.199	-0.0543587	0.2611976
NeutralvsEmocional	-0.1576404	0.0763385	-2.07	0.039	-0.3072611	-0.0080197
SecuenciavvsSincrónica	.01030252	0.0880399	1.17	0.242	-0.0695298	0.2755802
DirecciónInternavvsDir	-0.1756379	0.0850601	-2.06	0.039	-0.3423527	-0.0089232

Nota: Numero de observaciones= 191; LR chi2(6) = 20.25; Prob > chi2= 0.0025; Pseudo R2= 0.0771.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La prueba de significancia individual señala que 4 de las 6 variables tienen un valor $p < 0.05$, es decir que son significativas. En cuanto a los coeficientes, un país que cuenta con la dimensión Universalismo vs Particularismo tiene la probabilidad de que su balanza comercial sea 22,61% menos a un país que no posee esta dimensión cultural. Así mismo en un país que tenga como dimensión cultural el Individualismo vs Comunitarismo, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 17,13% más que un país que no cuenta con esta dimensión.

En un país que cuente con la dimensión cultural Neutral vs Emocional, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 15,76% menos que un país que no cuente con esta dimensión. En un país que cuente con la dimensión cultural Dirección Interna vs Dirección externa, la probabilidad de que su balanza comercial sea superior es 17,56% menor que un país que no cuente con esta dimensión, tal como se observa en la Tabla 3.

Esta relación puede explicarse por diversos factores. Un país con una cultura más universalista, por ejemplo, podría estar más abierto a la cooperación internacional, la adopción de estándares globales y la realización de negocios con empresas de diferentes culturas. Esto podría conducir a un aumento de las exportaciones y una balanza

comercial más favorable. Por otra parte, un país con una cultura más individualista podría fomentar la iniciativa empresarial, la competencia y la innovación, lo que podría traducirse en una mayor productividad y una mayor participación en el mercado internacional.

De manera similar, las dimensiones culturales relacionadas con la neutralidad, la orientación externa, la difusión del poder y la pragmática podrían influir en aspectos como la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de las relaciones comerciales, lo que a su vez podría afectar el desempeño comercial de un país.

La Tabla 4, indica que el modelo estimó que 77 países tienen una balanza comercial superior a la media cuando en realidad si tienen una balanza comercial superior a la media y que 38 países no tienen una balanza comercial superior a la media cuando en realidad no tienen una balanza comercial superior. Por otra parte, el modelo estimó que 29 países cuentan con una balanza comercial superior a la media cuando en realidad no es así y que 47 países tienen la balanza por debajo de la media cuando en realidad no es así. El modelo clasificó correctamente el 60,27% de los países, es decir 6 de cada 10 países fueron correctamente clasificados.

Tabla 4
Evaluación del modelo mediante una matriz de confusión para las dimensiones culturales de Trompenaars

Verdadero			
Clasificado	D	~D	Total
+	77	47	124
-	29	38	67
Total	106	85	191
Clasificado + si predicho $Pr(D) \geq 0.5$			
D verdadero definido como $XNPI_{superior} - la\ media \neq 0$			
Sensitivity	$Pr(+ D)$		72,64%

Cont... Tabla 4

Specificity	Pr(--D)	44,71%
Positive predictive value	Pr(D +)	62,10%
Negative predictive value	Pr(-D -)	56,72%
False + rate for true ~D	Pr(+-D)	55,29%
False - rate for true D	Pr(- D)	27,36%
False + rate for classified +	Pr(-D +)	37,90%
False - rate for classified -	Pr(D -)	43,28%
Correctamente clasificado		60,21%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La tasa de acierto del 60,27% indica que el modelo tiene una capacidad moderada para clasificar correctamente los países en términos de su balanza comercial. Sin embargo, es importante analizar los detalles de la matriz para comprender mejor las fortalezas y debilidades del modelo en diferentes categorías.

En este caso, el modelo tiene una mayor tendencia a clasificar correctamente los países con balanza comercial superior a la media (77 de 115); mientras que tiene una mayor dificultad para clasificar correctamente los países con balanza comercial inferior a la media (38 de 85). Esta tendencia sugiere que el modelo podría estar sesgado hacia la clasificación de países con desempeño comercial positivo. Desde una perspectiva económica, este sesgo podría tener implicaciones importantes. Por ejemplo, si el modelo se utiliza para recomendar estrategias comerciales a los gobiernos o empresas, podría estar sobreestimando el potencial de algunos países y subestimando el potencial de otros. Esto podría conducir a decisiones de inversión y comercio ineficientes, con consecuencias negativas para el crecimiento económico y el bienestar social.

Los resultados del modelo pueden explicarse por la influencia que las dimensiones culturales tienen en diversos aspectos del comportamiento comercial de un país, como la apertura al comercio internacional, la

iniciativa empresarial, la confianza en las relaciones comerciales y la orientación hacia la innovación.

Investigaciones, como el trabajo de Vindry y Gervais (2019), demuestran que Dimensiones culturales como Hofstede y Trompenaars pueden ayudar a comprender las características clave de los procesos de negociación indios, pero contar con un mediador indio en la negociación es una ventaja crucial para los socios extranjeros. Esta investigación cualitativa permitió un análisis inductivo profundo, que resultó en el surgimiento de siete características clave del proceso de negociación en la India.

Las dimensiones culturales definidas por Hofstede (1984; 2001); y, Trompenaars y Hampden-Turner (2012), son útiles para explicar cuatro de ellas. Sin embargo, otras tres características no pueden relacionarse directamente con estas dimensiones culturales, y entre ellas, la séptima característica, la importancia de contar con un mediador indio en la negociación, emerge como una ventaja original y decisiva para el socio extranjero.

Es decir, los resultados obtenidos en este estudio a partir de la metodología aplicada, respaldan y complementan hallazgos previos en la literatura académica que han subrayado la influencia significativa de la cultura nacional en las negociaciones internacionales.

Conclusiones

Este estudio se centró en explorar el papel fundamental de la cultura nacional en los resultados de las negociaciones internacionales, específicamente en el contexto empresarial del Ecuador, considerando las dimensiones de Hofstede y modelo de Trompenaars.

Los resultados obtenidos han arrojado luz sobre el efecto significativo que las diferencias culturales tienen en el desarrollo y el resultado de las negociaciones internacionales del Ecuador con sus pares comerciales. Se destaca que se ha demostrado que las dimensiones culturales identificadas por Hofstede desempeñan un papel crucial en la forma en que las empresas ecuatorianas y sus contrapartes extranjeras se relacionan durante los procesos de negociación, debido a que los hallazgos sugieren que las dimensiones culturales tienen una influencia significativa en la balanza comercial de los países.

A partir de la demostración del papel crucial que juegan las dimensiones culturales de Hofstede en las negociaciones entre empresas ecuatorianas y sus contrapartes extranjeras, este estudio ofrece otros valiosos aportes a la realidad empresarial en diversos aspectos: Comprensión del comportamiento en las negociaciones, fortalecimiento de las relaciones internacionales; Estrategias comerciales efectivas; Capacitación y desarrollo de habilidades.

Una limitación clave de este estudio es que se centró exclusivamente en el contexto ecuatoriano y puede no ser completamente generalizable a otras culturas y regiones. Por lo tanto, se recomienda cautela al aplicar estos resultados en contextos culturales diferentes. Además, esta investigación se basó en datos recopilados en un período específico, y las dinámicas culturales pueden evolucionar con el tiempo. Sería valioso llevar a cabo futuras investigaciones para realizar el respectivo seguimiento que permita evaluar cómo las dimensiones culturales y su influencia en las negociaciones comerciales podrían modificarse con el tiempo en el Ecuador y en otras regiones.

Es importante reconocer que las culturas no son estáticas y que las dimensiones culturales de Hofstede pueden evolucionar con el tiempo. Por lo tanto, es necesario realizar investigaciones de seguimiento para actualizar los hallazgos y adaptarlos a las nuevas realidades culturales.

Referencias bibliográficas

- Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone around the world*. Amazon.
- Avila, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional*. Trillas.
- Baena, J. J., y Cardona, G. (2019). Unión Europea y Japón: ¿El tratado de libre comercio más grande del mundo? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(E-1), 62-81. <https://doi.org/10.31876/revs.v25i1.29597>
- Bangert, D., y Zurcher, S. (1990). Risk and uncertainty in international negotiations. *Proceedings 1991, Pacific Asia Management Institute Conference*.
- Barbash, I., y Taylor, L. (1997). *Cross-Cultural filmmaking: A handbook for making documentary and ethnographic films and videos*. University of California Press.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Cabeza, D., Corella, P., y Jiménez, C. (2013). *Negociación Intercultural*. Marge Books.
- Casse, P. (1981). *Training for the cross cultural minds*. Society of Inter Cultural Educ.
- Castro, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12),

- 143-147. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3019498
- Chang, L.-C. (2003). An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 567-570.
- Chen, G.-M., y Starosta, W. J. (2005). *Foundation of intercultural communication*. University Press of America.
- Datosmacro (2023). Expansión. *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/naciones-unidas>
- Delgado-Gal, Á. (1997). El multiculturalismo: Un malentendido. *Ciencia Política: Revista Trimestral para América Latina y España*, (47), 55-64. https://www.icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2016/04/el-multiculturalismo_malentendido.pdf
- Fanjul, E. (2010). Factores Culturales e Internacionalización de la empresa. *ICE, Revista de Economía*, 1(856), 7-19. <https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1358>
- Fisher, R., y Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiation agreement without giving in*. Penguin Books.
- González, M. J. (2012). *Técnicas de Negociación*. Innovación y Cualificación.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor books.
- Hall, E. T. (1990). *The silent of language*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hartman, L., DesJardins, J., y Espinoza, F. (2013). *Ética en los Negocios*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hendon, D. W., y Hendon, R. A. (2011). *Cómo negociar en cualquier parte del mundo*. Limusa.
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations: Software of the mind*. McGraw-Hill Professional.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hostede, G., y McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88. <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
- Linders, G.-J. M., Slangen, A., De Groot, H. L. F., y Beugelsdijk, S. (2005). Cultural and institutional determinants of bilateral trade flows. *Tinbergen Institute Discussion Paper No. 05-074/3*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=775504
- Llamazares, O., y Nieto, A. (2002). *Negociación Internacional: Estrategias y casos*. Pirámide.
- Páez, D., y Zubieta, E. (2015). Dimensiones culturales: Individualismo - Colectivismo como Síndrome Cultural. I. Fernández, S. Ubillos, E. M. Zubieta y D. Paéz (coords.), *Psicología Social, Cultura y Educación* (pp. 55-72). Pearson Educación.
- Pang, R., y Pang, R. (2023). El éxito y el fracaso de la negociación internacional en inglés comercial: basado en la perspectiva de la dimensión cultural de Hofstede. *BCP Education & Psychology*, 10, 332-339. <https://doi.org/10.54691/bcpep.v10i.5403>

- Pérez, T. L., Sena, E. J., Buendía, J. M., y Chura, R. G. A. (2023). Desempeño exportador de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-7), 29-43. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40445>
- Portugal, M., Ribeiro, F. A., y Frias, C. S. (2014). Culture and Hofstede (1980) in international business studies: A bibliometric study in top management journals. *REGE – Revista de Gestão*, 21(3), 379-399. <https://doi.org/10.5700/rege536>
- Raynols, S., y Valentine, D. (2019). *Guide to cross cultural communication*. Pearson Prentice Hall.
- Ronen, S., y Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: Review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454. <https://doi.org/10.2307/258126>
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. McGraw-Hill.
- Villasmil, M. D. C., Barros, J., y Torres, J. C. (2023). Valores éticos asociados a la civilidad fiscal en empresas públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 362-376. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40959>
- Vindry, B., y Gervais, F. (2019). La influencia de la cultura india en la negociación desde una perspectiva francesa. *Journal of Management Development*, 38(9), 755-770. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2019-0298>