



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**Negociación Internacional entre Ecuador y
Francia. Análisis desde la Perspectiva de la
Comunicación Transcultural: Caso de Estudio Renault**

Autores:
María de los Ángeles Feijoo Guevara

Director:
Mónica Martínez Sojos

Cuenca – Ecuador
2022

Tabla de contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
1. Introducción	2
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Marco teórico	2
1.3 La Cultura Organizacional.....	3
1.4 Nancy Adler y la Teoría de la Sinergia Cultural.....	4
1.5 La Diversidad Cultural y los Negocios	4
1.6 El Modelo del Iceberg Cultural.....	4
2. Revisión de literatura	6
2.1 Geert Hofstede y las Dimensiones Culturales.....	6
2.2 Ecuador y Francia según las Dimensiones Culturales de Hofstede	7
2.3 Dimensiones Culturales: Ecuador.....	8
2.4 Dimensiones Culturales: Francia	9
3. Métodos	10
4. Resultados	11
4.1 Análisis interpretativo de las dimensiones culturales de Hofstede entre Ecuador y Francia.....	11
4.2 Similitudes en las Dimensiones Culturales Ecuador-Francia	11
4.3 Diferencias en las Dimensiones Culturales Ecuador-Francia	11
4.4 Áreas comunes y cambio en las tendencias Ecuador-Francia.....	11
4.5 Entrevista estructurada según las dimensiones culturales de Hofstede: Caso Renault	12
5. Discusión.....	13
6. Conclusión	15
7. Referencias.....	17

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Puntajes de las Dimensiones Culturales entre Ecuador y Francia</i>	11
--------------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Puntajes de las Dimensiones Culturales</i>	8
---------------------------------------------------------------	---

Negociación Internacional entre Ecuador y Francia. Análisis desde la Perspectiva de la Comunicación Transcultural: Caso de Estudio Renault

Resumen

Una negociación internacional involucra a dos o más individuos con bagajes culturales distintos, los cuales, al ser regularmente ignorados, dificultan el entendimiento de las partes involucradas. La falta de entrenamiento en el ámbito intercultural, puede generar malentendidos o choques culturales que podrían impedir el éxito en medio de un acuerdo. En consecuencia, este artículo se centra en un análisis cultural con la finalidad de identificar las principales competencias interculturales que se deben considerar al momento de interactuar con una cultura extranjera. La investigación se enfoca específicamente en el estudio de las interacciones culturales entre ejecutivos franceses y ecuatorianos, a través de una metodología mixta. Se tomaron los datos estadísticos del modelo de las 6 Dimensiones Culturales de Geert H. Hofstede y las respuestas de una entrevista estructurada a un empleado ecuatoriano de la empresa francesa Renault. Mediante un análisis bibliográfico de teorías culturales, los datos de las dimensiones, la entrevista al ejecutivo y el uso de una metodología hermenéutica, se encontró que las culturas varían principalmente en la dimensión del Individualismo y de la Orientación a Largo Plazo. Finalmente, la investigación concluye con formas de mejorar sus encuentros, de acuerdo a cada dimensión y a la experiencia del entrevistado.

Palabras clave

Cultura, Encuentro Intercultural, Negociación, Dimensiones Culturales, Interculturalidad

International Negotiation between Ecuador and France. Analysis from the Perspective of Transcultural Communication: Renault Case Study

Abstract

An international negotiation involves two or more individuals with different cultural backgrounds, which, when often ignored, make it difficult for the parties involved to understand each other. The lack of cross-cultural training can lead to misunderstandings or cultural clashes that could prevent success in the midst of an agreement. Consequently, this article focuses on a cultural analysis in order to identify the main intercultural competencies to be considered when interacting with a foreign culture. The research focuses specifically on the study of cultural interactions between French and Ecuadorian executives, through a mixed methodology. Statistical data from Geert H. Hofstede's 6 Cultural Dimensions model and responses from a structured interview with an Ecuadorian employee of the French company Renault were used. Through a bibliographic analysis of cultural theories, the data of the dimensions, the interview with the executive and the use of a hermeneutic methodology, it was found that cultures vary mainly in the dimension of Individualism and Long-Term Orientation. Finally, the research concludes with ways to improve their intercultural encounters, according to each dimension and the interviewee's experience.

Key words

Culture, Intercultural Encounter, Negotiation, Cultural Dimensions, Interculturality

Negociación Internacional entre Ecuador y Francia. Análisis desde la Perspectiva de la Comunicación Transcultural: Caso de Estudio Renault

1. Introducción

“Cuando hay encuentros entre empresas pertenecientes a diferentes culturas, los malentendidos son fácilmente dados por el desconocimiento de las diferencias socioculturales existentes.” (Maldonado, 2007, pág. 261)

La existencia de las diversas formas de relacionarse de cada cultura implica que el lograr un encuentro exitoso entre los miembros de distintos países involucre retos al interactuar. Sin embargo, el enfrentar y manejar eficientemente estos choques culturales debe ser parte de la estrategia organizacional (Donado, 2015) debido a que el relacionarse interculturalmente compromete a dos partes, que, si no logran su entendimiento, no podrán crear una sinergia en el encuentro.

Según Karen D. Maldonado (2007) en su texto *“La Interculturalidad de los Negocios Internacionales”*, esta produce relaciones positivas entre miembros de distintas culturas en el mundo administrativo y empresarial (pág. 263). Por lo tanto, es fundamental tener la intención de formarse en temas de comunicación intercultural, ya que de ello dependerá en gran medida el éxito o fracaso de un acuerdo. (Bandera & Tarra, 2016) En consecuencia, priorizar la identificación de buenas tácticas de interacción intercultural para superar las barreras culturales que se puedan presentar en encuentros, es el primer paso para relacionarse y negociar adecuadamente con otras culturas.

La presente investigación se concentra particularmente en las interacciones culturales entre Ecuador y Francia. Francia, al contar con empresas sólidamente estructuradas en el ámbito organizacional, además de poseer una economía innovadora y contar con un amplio mercado -el cual ha permitido el crecimiento de sus empresas en áreas de productividad y competitividad-, resulta un buen aliado para los ejecutivos y las organizaciones ecuatorianas. Por lo tanto, desde un enfoque cultural, se pretende identificar las principales competencias interculturales que los miembros ecuatorianos deben considerar hoy en día, al relacionarse con franceses, para así promover sus buenas relaciones y mejorar sus estrategias de interacción. Para llegar a dichos factores, se analizará el modelo de las dimensiones culturales junto a una entrevista a un ejecutivo ecuatoriano en la empresa Renault, la cual se basó en su experiencia internacional con miembros de la cultura francesa.

1.1 Objetivos

Objetivo General: Identificar cuáles son las principales competencias interculturales que deben considerarse en encuentros entre Ecuador y Francia

Objetivos específicos:

- Analizar las teorías relacionadas a los factores interculturales
- Analizar las diferencias culturales que existen entre la cultura ecuatoriana y francesa
- Describir cómo se pueden mejorar los encuentros culturales entre franceses y ecuatorianos

1.2 Marco teórico

Vivir en un mundo globalizado ha provocado que los encuentros entre diferentes países sean indispensables en el ámbito empresarial. Como explica Sandra J. Hortua (2014) en su texto *“Impacto de la Interculturalidad en los Negocios Internacionales”* los encuentros interculturales son inevitables y necesarios para la consolidación de relaciones y negocios, debido a que estos permiten que las sociedades refuercen sus conocimientos sobre otras culturas para mejorar sus estrategias.

Por lo tanto, interactuar con varias culturas es fundamental para que una organización mantenga buenas relaciones con miembros del exterior y se beneficie de las mismas. No obstante, el análisis intercultural puede ser descuidado en el ámbito de los negocios. Karen D. Maldonado (2007) establece que

el priorizar únicamente la transacción comercial, omitiendo que los negociantes poseen bagajes culturales distintos, provoca que el aspecto cultural sea subestimado en este campo. Sin embargo, estos factores socio-culturales también son importantes por su influencia en las interacciones globales entre individuos y organizaciones, desde el primer momento de contacto intercultural.

Tomando en cuenta la relevancia que tiene el estudio de la cultura dentro de los negocios, mejorar las estrategias de interacción intercultural, mediante el análisis de los principales factores culturales que pueden influir en la relación con otras sociedades, es fundamental para que aumenten las posibilidades de mantener y concretar encuentros, acuerdos y relaciones de manera exitosa. Como afirma Dagoberto Páramo (2011) en su texto *“Cultura y Negocios Internacionales”* la necesidad, de mantener lazos comerciales con personas con costumbres, tradiciones y orígenes distintos, vuelve imprescindible tener un amplio conocimiento de factores como el estilo, las formas, las creencias y los modos de relacionarse de otras culturas. Consecuentemente, es importante que los empresarios estudien la cultura para tener encuentros positivos con miembros de otras naciones, ya que mientras más se conozca sobre la cultura de la otra persona, se podrá predecir y comprender con mayor precisión su comportamiento. (Rodríguez, 2007)

En vista de que aquel estudio debe desarrollarse según cada cultura, se considera analizar específicamente los factores interculturales a considerar entre la cultura francesa y ecuatoriana. El país francófono, posee varias ventajas al pertenecer a la Unión Europea, la cual sigue siendo la primera economía mundial con más de 500 millones de consumidores. Además, según el Ministerio para Europa y de Asuntos Exteriores (2021), el país actualmente cuenta con más de 65 millones de consumidores; es el segundo mercado europeo y la sexta economía mundial. Por ende, entablar buenas interacciones y construir una relación sólida con empresas y negociadores franceses puede traer una variedad de beneficios mutuos. (Oligastri et al, 2017)

Para analizar aquellas competencias interculturales que deben considerarse al momento de interactuar con la cultura francesa, es clave tener en cuenta a uno de los autores más considerados en el ámbito de las diferencias culturales como Geert Hendrik Hofstede. Este autor, a través de su Modelo de las 6 Dimensiones desarrollado durante los años ochenta -el cual abarca aspectos como la Distancia al poder, Individualismo versus Colectivismo, Masculinidad versus Femenidad, la Evasión de la incertidumbre, la Orientación a largo plazo y la Indulgencia versus la Restricción- plantea que los agrupamientos culturales que mantiene una sociedad en específico, afectan su comportamiento y acciones en una región, país, continente e incluso en las organizaciones empresariales para la toma de decisiones. (Aguilar et al, 2018) Más adelante, se indagará acerca de su modelo para reflexionar sobre las dimensiones culturales que propone.

1.3 La Cultura Organizacional

“La cultura es el conjunto que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre al ser miembro de una sociedad.” (Luna, 2013, pág. 3)

Este artículo se enmarca dentro del ámbito de la cultura organizacional al tratar las formas de interacción que mantienen dos culturas diferentes (ecuatoriana y francesa). Según Eugenio Sainz (2011) la concepción de la cultura organizacional puede llegar a ser definida desde varias perspectivas. Desde una visión sociocultural, con referencia a Gareth Morgan (1997) se define a la misma como un conjunto de valores, normas, creencias, símbolos y personalidades que determinan el carácter único de una organización para otorgarle un marco de acción en la misma. Según Sainz (2011) dentro de este conjunto se podrían encontrar tradiciones, diferentes rutinas organizacionales y estructuras de autoridad. En otras palabras, la cultura organizacional de acuerdo al autor, se construye por un grupo de individuos que han sido entrenados, han adoptado o han aprendido del entorno que les rodea, la manera de actuar en situaciones o condiciones comunes. Por lo tanto, la cultura organizacional se desarrolla de la misma manera que otros tipos de aprendizaje social, al tener como base las interacciones humanas. (Sainz, 2011)

Esta cultura, al involucrar varios individuos para su construcción, desde un enfoque intercultural deberá tomar en cuenta el bagaje cultural de los miembros que componen una organización para su funcionamiento. El reconocimiento y la comprensión cultural, como explica Nancy Adler (1980) en su libro *“Cultural Synergy: The Management of Cross- Cultural Organizations”*; permitirá alcanzar la sinergia del grupo, la cual dará como resultado una cultura organizacional eficiente.

1.4 Nancy Adler y la Teoría de la Sinergia Cultural

Al referirnos a dos culturas, es importante tratar como soporte teórico a Nancy Adler, quien identificó varias alternativas para trabajar y mantener una buena convivencia entre individuos de distintas culturas. Particularmente, es necesario profundizar en la teoría de la Sinergia Cultural, que, según la autora (1980) describe el intento de articular varias culturas para constituir un entorno que mantenga como base la composición o combinación de fortalezas, habilidades y conceptos de todos los grupos. En teoría, las diferencias identificadas, dentro de la perspectiva de la Sinergia Cultural, se usarían como una herramienta que motive o promueva el crecimiento o mejoramiento recíproco de las partes a través de la cooperación intercultural mutua. (Adler, 1980)

De acuerdo a Nancy Adler (1980), este enfoque de manejo de interacciones interculturales hace referencia a un proceso en el cual las prácticas, acciones y políticas de una organización son establecidas a partir de los patrones culturales de los integrantes que forman parte de la misma. De esta forma, se podrían crear nuevas maneras de gestión que puedan trascender el contexto cultural propio de cada individuo miembro. Según Adler (1980), dentro de este modelo, se identifican diferencias y similitudes de las distintas culturas que forman parte de una organización con el fin de que la diversidad entre las mismas no sea minimizada ni ignorada. Por el contrario, desde este enfoque se sugiere que la multiculturalidad sea utilizada como un instrumento clave de diseño y desarrollo organizacional. Según la autora (1980), mediante el reconocimiento y valoración de varias perspectivas, se fomenta la sinergia para la creación de nuevas prácticas de manejo, que reducirán la resistencia entre los miembros y permitirán trabajar con individuos de dos o más culturas. Por lo tanto, mediante este enfoque Nancy Adler (1980) resalta la importancia del estudio cultural y el análisis de la visión de todas las partes integrantes en presencia de conflictos u obstáculos.

La aceptación y validación de estas múltiples visiones o paradigmas de diferentes eventos, situaciones o metas dentro de la organización, son cruciales para alcanzar la sinergia. Por lo tanto, la retroalimentación multicultural es esencial en el Modelo, ya que permitirá la conciliación grupal y el perfeccionamiento de soluciones. Este proceso de entendimiento y valoración intercultural permite ir más allá de una sola forma de pensamiento y sus limitaciones -las cuales podrían convertirse en un gran obstáculo al afrontar encuentros transculturales-. “Para superar el pensamiento o la perspectiva de una sola cultura, los directivos deben examinar sus suposiciones subyacentes sobre el mundo. Una sola visión o forma de gestión limita mucho la flexibilidad de los directivos en situaciones internacionales” (Adler, 1980, pág. 176). En otras palabras, la sinergia permite disminuir las limitaciones de un solo paradigma, y a su vez, permite a una organización usar la diversidad cultural a su favor para resolver dilemas transculturales. En resumen, Adler maneja de esta manera, la diversidad como una fortaleza para el dinamismo y mejor entendimiento cultural de una empresa.

1.5 La Diversidad Cultural y los Negocios

La negociación es un proceso basado en la comunicación entre dos o más partes para llegar a un acuerdo, la cual se ve afectada por el aspecto cultural. De acuerdo a Jean- Claude Usunier (2003) en su libro “*International Business Negotiations*”, los negociadores en el ámbito internacional poseen distintos orígenes, los cuales conducen a patrones de sentimiento, pensamiento y acción. Estos factores tienden a diferir entre las partes dentro de una negociación internacional, influyendo en sus formas de comunicación. De la misma manera, Jenifer Delecta y G.P Raman (2015) en su texto “*Cross Cultural Communication Barriers in Workplace*” afirman que, en un entorno multicultural, es común que entre personas con diferentes orígenes culturales los valores y creencias varíen, lo cual puede llevar a situaciones de incertidumbre y malentendidos, generando incompreensión, barreras o choques transculturales al momento de relacionarse.

Por lo tanto, para comprender de mejor manera lo que conlleva la cultura de un grupo de individuos y cómo influye en su comportamiento, pensamiento y formas de comunicación durante la toma de decisiones en el ámbito organizacional, se tomarán en cuenta teorías y autores que han aportado ampliamente en el campo de las comparaciones interculturales.

1.6 El Modelo del Iceberg Cultural

De acuerdo a Gary Weaver (1986) para lograr comprender el comportamiento social, económico, político y personal de un conjunto de individuos, es esencial reconocer los valores predominantes dentro de su cultura, los cuales son transmitidos entre generaciones mediante el aprendizaje.

Para Weaver la cultura mantiene una dimensión oculta al tener factores difícilmente visibles que poseen una fuerte influencia en el comportamiento humano. De esta manera, según el autor (1997) la cultura puede ser explicada o interpretada mediante un iceberg, en el cual únicamente la punta o parte externa hace referencia a lo que se puede visualizar fácilmente. Por un lado, en esta primera parte, se encuentran los elementos tangibles y visibles representando solamente un 10% del iceberg, el cual considera el comportamiento de los sujetos de una cultura. Por otro lado, según Larrea y Raigón (2012) con referencia a Weaver (1986) la mayor parte del iceberg no se puede ver de manera sencilla, ya que la misma se encuentra sumergida, al englobar elementos invisibles e intangibles. Esta última parte es interna al abarcar maneras de percibir, pensar, al igual que las distintas creencias y valores asimilados de forma inconsciente por un individuo, en una cultura en particular.

Para Weaver (1997) aquel conjunto de valores, creencias, pensamientos y percepciones fundan la mayor parte de las conductas de las personas. Por lo tanto, para entender aquellos comportamientos, es esencial diferenciar los rasgos de la parte externa de la otra interna de la cultura.

Cultura Externa o Superficial

En la parte externa de la cultura, que se encuentra en la punta del iceberg, según Paron (2021) los principales rasgos que muestran las conductas a nivel superficial comprenden reglas y comportamientos que los miembros de una sociedad tienden a reforzar en su cultura. Los individuos obtienen aquellas normas y comportamientos culturales mediante un aprendizaje explícito. Es decir, adquieren el conocimiento de la cultura superficial aprendiendo de forma consciente y deliberada ciertas reglas y costumbres -las cuales son adquiridas a través de las experiencias de los otros integrantes del grupo-. En general, estos aspectos, comportamientos y normas superficiales, se refieren a patrones habituales que se revelan en la cotidianidad cultural de un grupo.

De acuerdo a Paron (2021) el nivel externo ordena o rige a los miembros de una sociedad en particular, mediante prácticas visibles conocidas por sus integrantes. Aquellas prácticas llegan a formar un conjunto de patrones históricos, pactos sociales, ideas, valores, modales y estilos de vida incluyendo principalmente componentes como la comida, la música, el arte, la vestimenta, los saludos, la estética, la lengua, etc.

Comúnmente, al simplificar el análisis de la cultura, por aquello que es evidente y visible ante lo público, muchas veces se estereotipa a una sociedad de acuerdo a rasgos superficiales que no representan sus aspectos o características más relevantes. En consecuencia, se tiende a criticar y definir erradamente una cultura al analizar únicamente aquel 10% visible. Términos comunes que hacen referencia a esta interpretación pueden ser “Tercer Mundo”, “en vías de desarrollo”, “economías emergentes”, etc., que denotan las condiciones de inequidad que son evidentes en las negociaciones globales. Sin embargo, para entender adecuadamente una cultura en su totalidad, es indispensable analizar los factores que componen la dimensión interna u oculta.

Cultura Interna u Oculta

El nivel interno u oculto comprende la parte que se encuentra por debajo de la superficie del iceberg cultural. Según Paron (2021) estas dimensiones ocultas se desarrollan mediante un aprendizaje implícito y las mismas fundan las conductas del nivel externo. Como se mencionó, dentro de esta parte de la cultura, de acuerdo a Gary Weaver (1986) se encuentran los aspectos invisibles, pues los mismos involucran maneras de pensar y percibir. Asimismo, dentro de esta dimensión, Weaver (1986) explica que aquellos paradigmas y patrones de pensamiento tienen una gran influencia en la conducta de una sociedad o una cultura específica al no poder alterarse fácilmente. Como Paron (2021) manifiesta, los paradigmas o cosmovisiones estructuran el nivel más profundo de una cultura y en ellos las personas basan su estilo de vida mediante valores, creencias y reglas internas. Por ende, son complejos de observar debido a que estos rigen los comportamientos esperados por una cultura, de manera inconsciente. Dentro de los niveles de la cultura oculta se encuentran aspectos como los roles, ideologías, normas de rituales, filosofías, gustos, suposiciones, deseos y mitos.

De la misma manera, de acuerdo a Paron (2021) con referencia a Plueddemann (2009) los valores internos en una sociedad también incluyen factores como la comunicación no verbal, el manejo de emociones, el contacto visual, nociones de liderazgo, patrones de conversación y reglas de conducta. Es fundamental para un buen negociador el estar consciente y conocer esta dimensión profunda de la cultura, ya que será la que guíe la toma de decisiones al momento de plasmar o no, el ejercicio de la negociación.

2. Revisión de literatura

Una vez entendido lo que abarca el ámbito cultural en las formas de comportamiento y su influencia en el campo organizacional, para distinguir culturas es fundamental tomar en cuenta a un autor que ha tratado las diferencias interculturales con el fin de analizar las formas de interacción de los individuos inmersos en el proceso de negociación.

Como soporte teórico, se tomará en cuenta a Geert Hofstede, uno de los principales autores relacionados con el análisis intercultural, por el desarrollo de sus dimensiones culturales.

2.1 Geert Hofstede y las Dimensiones Culturales

Es complejo estructurar y caracterizar a las distintas sociedades tomando en cuenta la variedad de componentes descritos, tanto en la parte externa como interna de las culturas. No obstante, el aporte de Geert Hofstede ha servido como uno de los parámetros cuantitativos más usados gracias a sus indicadores culturales. Este tipo de método permite medir, relacionar y comparar los elementos que mantienen las culturas, al igual que a los diferentes grupos humanos. (Cabezas & Ortiz, 2017)

Hofstede realizó un estudio para una empresa multinacional, en más de 70 países, con la finalidad de establecer las principales características de las sociedades de acuerdo a su lugar de origen. El reconocimiento de aquellos rasgos tuvo como objetivo mejorar las relaciones multiculturales, para fomentar la empatía y eficiencia, entre los grupos de trabajo de las empresas.

De esta manera, Hofstede logró mostrar que existen distintos tipos de agrupamientos culturales -en contextos regionales y nacionales- que persisten en el tiempo e influyen en el comportamiento de organizaciones y sociedades. Según el autor (1980), el concepto de cultura -desde la perspectiva antropológica- se refiere a una concepción relacionada a la variedad de maneras de sentir, de actuar y de pensar. Por ende, con ese tipo de cosmovisión o mentalidad cultural colectiva, se puede lograr distinguir a las personas de diferentes grupos y sus formas de interacción.

Mediante el desarrollo de su investigación, Hofstede (1991) planteó un modelo con cuatro dimensiones que tenían como finalidad poder identificar la diversidad de patrones culturales según cada grupo de personas. Posteriormente, desarrolló una quinta y sexta dimensión. En términos generales, el autor explica que estas dimensiones proyectan las formas básicas de relacionarse de las sociedades humanas. Por ende, influyen en la respuesta de una agrupación cultural al enfrentar problemáticas generales. (Hofstede, 1980)

Desde esta perspectiva, el autor traza las siguientes dimensiones con el objetivo de comprender la influencia cultural dentro de una sociedad:

- 1) **Distancia al Poder:** Según Hofstede (1980) esta dimensión hace referencia a la problemática de la desigualdad entre individuos al estar relacionada a la medida en la cual los sujetos con menos poder la aceptan en la sociedad. Es decir, desde aquí se mide la sensación o percepción de las personas de acuerdo a como se encuentra dividido el poder. Dentro de esta dimensión un puntaje bajo se interpreta como la aceptación de una cultura a las relaciones de poder de tipo democrático y percibe a los integrantes de la misma como iguales. Por otro lado, un puntaje alto se manifiesta como el reconocimiento de que los miembros con menor poder poseen un lugar determinado y asumen la existencia formal de ciertas jerarquías. Claros ejemplos de altos índices en esta dimensión son los países que, históricamente, han sufrido procesos coloniales y de dominación.
- 2) **Individualismo versus Colectivismo:** Mediante esta dimensión Hofstede (1994) se enfoca en el grado en el cual un sujeto espera actuar por sí mismo o actuar como integrante de su comunidad. Es decir, se refiere al nivel de interdependencia que posee cierta cultura con sus miembros. Partiendo de esta concepción, como explica Tarapuez (2016) en el caso de los grupos culturales inclinados al individualismo, se priorizan metas personales. Por el contrario, en el caso del colectivismo, normalmente tienen una mayor importancia los objetivos y propósitos grupales -en lugar de los que son propios de los miembros de una agrupación cultural-. En América Latina son todavía aceptadas prácticas colectivas tales como la minga, en la cual toda una comunidad trabaja para la adquisición de un bien común.
- 3) **Aversión a la Incertidumbre:** Según Hofstede (1980) esta dimensión se refiere al grado en el que los integrantes de una sociedad sienten incomodidad en condiciones no estructuradas. Las situaciones o

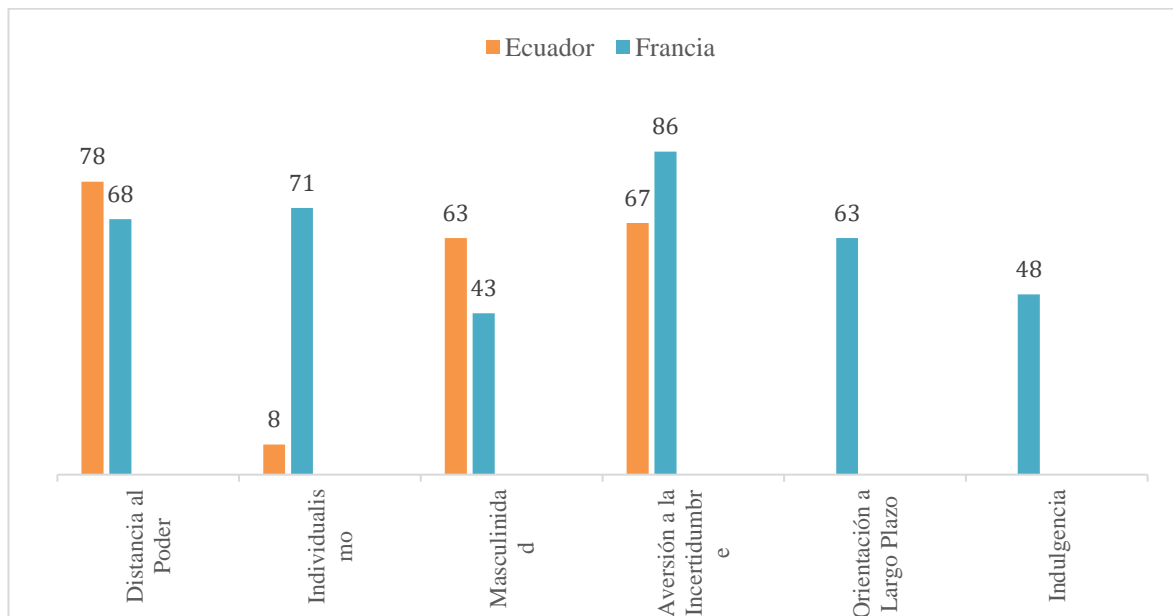
condiciones no estructuradas son percibidas como aquellas desconocidas, inusuales o nuevas. Por lo tanto, la dimensión se basa en el nivel en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable al medir cómo los sujetos de una comunidad eligen situaciones familiares o conocidas sobre las desconocidas. (Hofstede, 1994) Un puntaje bajo quiere decir que una cultura tiene un nivel menor de preocupación por la ambigüedad condiciones de incertidumbre. Por ende, la misma estaría abierta a aceptar de manera más fácil el cambio, tomar mayores riesgos y se mostraría más tolerante a diversos comportamientos y perspectivas. Por otro lado, un puntaje alto hace referencia a una sociedad que intentará evitar las condiciones de ambigüedad, provocando que tienda a seguir reglas para disminuir la incertidumbre. Por lo tanto, según Triandis (2004) este último grupo cultural prefiere saber con exactitud qué ocurrirá, debido a que le da un gran valor a la predicción de situaciones futuras y a condiciones ya estructuradas.

- 4) **Masculinidad versus Femenidad:** Según Tarapuez (2016) en esta dimensión se explica el grado de relevancia que una cultura presta a los valores regularmente relacionados con el género masculino, como la ambición, el heroísmo, el asertividad, el materialismo y el poder, contra los determinados para el femenino, como la cooperación, la modestia, la solidaridad y el énfasis en relaciones interpersonales. De acuerdo a Farías (2007), por un lado, un grupo inclinado a lo masculino, tiende a dar una mayor importancia a lo material, a los logros, al éxito y a la riqueza. Por otro lado, un grupo cultural con un puntaje alto en feminidad, proporciona más valor a los individuos, a su ayuda, a la igualdad y al alcance de consensos en la sociedad. Del mismo modo, según la herramienta de Hofstede Insights (2022) una puntuación inclinada a la feminidad, indica que los factores con mayor relevancia en la sociedad son el cuidado de los otros y la calidad de vida. Estos últimos siendo indicadores de éxito más relevantes que el lograr destacarse entre los demás.
- 5) **Orientación a Largo Plazo versus Orientación a Corto Plazo:** Farías (2007) explica con referencia Hofstede (2001) que en esta dimensión se mide el nivel en el que los integrantes de un determinado grupo cultural aceptan posponer la gratificación de necesidades sociales, materiales y emocionales del momento. En otras palabras, hace referencia al valor que una sociedad le da a la planificación a largo plazo, en lugar de enfocarse en problemáticas inmediatas. De esta forma, describe la manera en la que los miembros de un grupo organizan sus prioridades presentes y futuras. Según Swaidan y Hayes (2005) un nivel alto de Orientación a Largo Plazo señala que una sociedad le da una mayor relevancia a los compromisos a futuro y a las recompensas del trabajo realizado en el presente. Por el contrario, un grupo con un nivel bajo de Orientación a Largo Plazo, tiende a desconfiar o no muestra tanto interés por eventos o condiciones futuras. Por ende, le da más valor a las recompensas o situaciones que ocurren en el día a día.
- 6) **Indulgencia versus Restricción:** En esta dimensión Hofstede (2010) explica que, por un lado, la indulgencia representa a una comunidad que admite la satisfacción o recompensa libre de impulsos y deseos humanos naturales, que están relacionados a disfrutar la vida. Por otro lado, la restricción se refiere a una sociedad que modera la satisfacción de dichos factores, al mantenerla estrictamente regulada a través de normas sociales. En otras palabras, esta dimensión hace referencia al nivel en el cual una sociedad tiende a controlar los deseos o impulsos humanos de comodidad y felicidad, de acuerdo a lo determinado como adecuado dentro de su cultura. En el caso de las culturas indulgentes, los miembros de la sociedad suelen controlar levemente los factores mencionados. Por el contrario, en las sociedades restringidas, los miembros del grupo tienden a moderar de manera más fuerte o estricta aquellos impulsos naturales.

2.2 Ecuador y Francia según las Dimensiones Culturales de Hofstede

Interpretación de valores

La cultura no es un componente homogéneo al basarse en dinámicas humanas y sociales, por lo tanto, es importante mencionar que, los datos que se presentan a continuación, son estimados y no representan a la totalidad de los miembros de una agrupación. Sin embargo, los valores establecidos en cada dimensión y su interpretación, se recolectaron a través de la herramienta de encuesta cultural Hofstede Insights, la cual provee marcos de análisis probados y eficaces para examinar, comparar y resolver retos organizativos interculturales. (HofstedeInsights, 2022)

Figura 1*Puntajes de las Dimensiones Culturales*

Basado en: Hofstede Insights, 2022.

2.3 Dimensiones Culturales: Ecuador**Distancia al Poder**

Según la herramienta de encuesta cultural Hofstede Insights (2022) la cultura ecuatoriana mantiene un puntaje de 78, lo que la sitúa en uno de los puestos más altos de esta dimensión. Por lo tanto, se puede inferir que la desigualdad es percibida como algo completamente natural e inevitable. La misma es ampliamente aceptada en la sociedad y frecuentemente se relaciona con la clase social y la raza. Además, la idea de la superioridad del origen europeo sobre el origen indígena también es aceptada por la mayoría de la cultura en conjunto. (Hofstede Insights, 2022) Esto se ve reflejado en la manera que se tiene al momento de negociar. En ámbitos internacionales, los ecuatorianos perciben fuertemente los niveles de desigualdad y jerarquía como algo incuestionable y natural, que debe ser respetado, asumido y mantenido según los parámetros históricos que les han sido impuestos. En las prácticas sociales, los ecuatorianos demuestran altos niveles de filoxenia, al mostrar afición o gusto por lo extranjero, que se exponen curiosamente en relación a los estadounidenses y europeos, más no a otros grupos humanos tales como venezolanos o peruanos.

Individualismo vs Colectivismo

Según la herramienta Hofstede Insights (2022) Ecuador mantiene un puntaje de 8, el cual posiciona a la cultura ecuatoriana como una de las más colectivistas a nivel mundial. Debido a los fuertes lazos colectivistas, en esta cultura la pertenencia a un grupo interno, la evitación de conflictos para salvar apariencias y la preservación de la armonía en el grupo son aspectos esenciales. Asimismo, la cultura ecuatoriana tiende a ser muy solidaria con los integrantes de su grupo. Sin embargo, los que no están dentro del mismo podrían ser vistos como posibles enemigos o llegar a ser excluidos, a menos que logren mantener buenas relaciones o tengan la oportunidad de acceder a aquellos grupos. Gremios profesionales y de filiación política son claros ejemplos del colectivismo cultural en el Ecuador. Ellos han sido responsables de gestas sociales, culturales y de índole político, demostrando que una de sus características más prominentes es la cohesión del grupo.

Masculinidad vs Femenidad

En el caso de la sociedad ecuatoriana, se mantiene un puntaje de 63. El valor indica que esta se inclina a la Masculinidad, lo que la hace orientarse a factores como el éxito, la motivación y la competencia. Por lo tanto, los ecuatorianos generalmente tienden a buscar ser parte de grupos o asociaciones que les otorguen una posición de estatus y recompensas por su desempeño. De igual manera, los miembros de esta cultura frecuentemente sacrifican actividades de ocio por trabajo. (HofstedeInsights, 2022) En su afán por encajar en el sistema, la sociedad ecuatoriana ha tendido a buscar el cumplimiento de parámetros basados en la búsqueda del éxito y ganancias, fortaleciendo al paradigma neoliberal, el cual favorece al que tiene más recursos en términos económicos.

Aversión a la Incertidumbre

Con respecto a la aversión a la incertidumbre, Ecuador mantiene un puntaje de 67. El valor elevado se puede interpretar como una evitación de los miembros del país a situaciones de ambigüedad, por lo cual, según Hofstede Insights (2022) esta cultura utiliza mecanismos como la expresión abierta de las emociones, legislaciones ampliamente detalladas y el mantenimiento de una sociedad conservadora. Asimismo, aspectos como la superstición, las tradiciones y la religión son factores relevantes para los miembros de esta comunidad. Esto se hace evidente al pensar en situaciones de negociación en las que se incluyen prácticas religiosas tradicionales -como bendecir un negocio que empieza o celebrar una eucaristía, por ejemplo-.

Orientación a Largo Plazo versus Orientación a Corto Plazo

La herramienta Hofstede Insights no proporciona datos acerca de la dimensión de orientación a corto versus largo plazo. Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado por Natalia Encalada Castillo (2018) a miembros de la cultura ecuatoriana -mediante una encuesta sobre *“La cultura ecuatoriana como factor de los problemas de integración de inmigrantes”*- el 70% de los participantes respondió que sus preocupaciones se centran más en lo inmediato. Por lo tanto, se puede inferir que en esta sociedad prevalece una orientación a corto plazo.

Indulgencia vs Restricción

Tampoco existen datos en relación a las dimensiones de indulgencia y restricción de la cultura ecuatoriana en la herramienta de Hofstede Insights. Sin embargo, las prácticas sociales habituales en esta sociedad, denotan un índice alto de indulgencia. La costumbre social acepta de buena manera la celebración y la festividad. Las tradiciones que tienen que ver con el calendario religioso católico son respetadas y festejadas. Así, Carnaval, Día de los difuntos, Navidad, Semana Santa, etc., son festividades observadas por los ecuatorianos. Octavio Paz (1950) en el libro *“El laberinto de la Soledad”* analiza la dinámica de los mexicanos en relación a las fiestas y sostiene que “todo es ocasión para reunirse”. Cualquier pretexto es bueno para interrumpir la marcha del tiempo y celebrar con festejos y ceremonias a los acontecimientos. Esta tendencia beneficia a la recompensa o satisfacción de impulsos o deseos de las culturas latinas. Por lo tanto, este concepto bien puede aplicarse a toda la región, incluyendo a Ecuador, en donde la indulgencia es bastante aceptada.

2.4 Dimensiones Culturales: Francia

Distancia al Poder

Según el análisis de la herramienta Hofstede Insights, Francia mantiene un puntaje de 68. Por ende, en esta sociedad se tiende a aceptar niveles altos de desigualdad, pues los miembros de la cultura francesa son educados desde la dependencia, lo cual influye en el rol de superiores y la centralización de poder dentro de instituciones y organizaciones. Por ello, según Hofstede Insights (2022) dentro del ámbito organizacional, las empresas en Francia mantienen más niveles jerárquicos que en otros países. Asimismo, los superiores tienen un grado mayor de prestigio, el cual les permite mantener privilegios y condiciones muchas veces inaccesibles para el resto de los miembros de la organización.

Individualismo versus Colectivismo

Francia se posiciona como una sociedad individualista al mantener un puntaje de 71. En esta cultura los individuos son criados de manera independiente en relación a los grupos a los que pertenecen, por lo tanto, se ocupan de sí mismos y de su familia. (HofstedeInsights, 2022) Además, por el nivel alto de individualismo, para sus miembros es esencial la distinción entre el trabajo y la vida privada.

Masculinidad versus Femenidad

La cultura francesa mantiene un puntaje de 43, el cual indica que los sus miembros tienen una inclinación a la feminidad. Según Hofstede Insights (2022) la puntuación puede estar relacionada a la importancia que esta sociedad les da a los sistemas de bienestar y seguridad social, a la importancia de las

buenas condiciones laborales y al enfoque que esta mantiene en la calidad de vida. No obstante, existe una diferenciación entre la clase trabajadora y la clase alta, pues la primera tiende a la masculinidad, mientras que la segunda es más propensa a la feminidad.

Aversión a la incertidumbre

Francia posee un puntaje de 86, lo cual indica que la cultura mantiene un grado elevado de evitación a la incertidumbre. Por ende, los franceses buscarán evitar sorpresas. En consecuencia, en el ámbito organizacional, pretenderán tener toda la información y planificación necesaria de manera previa para realizar reuniones. De igual manera, debido al alto puntaje en esta dimensión, en esta cultura existe una gran necesidad de reglamentos, normas y leyes por parte de sus miembros. (HofstedeInsights, 2022)

Orientación a Largo Plazo

En esta dimensión Francia posee un puntaje de 63, lo cual la convierte en una cultura orientada a largo plazo. De acuerdo a la herramienta de análisis cultural, los franceses mantienen una predisposición marcada a la inversión y al ahorro, al igual que a la moderación y a valores como la perseverancia para alcanzar resultados. (HofstedeInsights, 2022)

Indulgencia versus Restricción

En esta dimensión Francia posee un puntaje de 48, lo cual puede ser interpretado como un valor intermedio. Según Hofstede Insights (2022) aquel valor refleja que los franceses suelen ser menos relajados y regularmente tienden a moderar sus impulsos o deseos al interactuar con otros. Sin embargo, al ser un valor intermedio, se infiere que este modelo de cultura no se cierra a satisfacer sus deseos.

3. Métodos

Para identificar y analizar cuáles son los factores culturales que deben ser tomados en cuenta al momento de interactuar con la cultura francesa, la investigación mantuvo un enfoque de tipo exploratorio-descriptivo, utilizando métodos cualitativos. El Manual de Metodología propuesto por Ruth Sautu et al. (2005) ha sido la referencia principal para la presente investigación. El texto infiere las principales diferencias entre la investigación cuantitativa y la cualitativa mediante un cuadro comparativo que señala los paradigmas de la investigación social dividiéndolos en el paradigma Positivista/Post-positivista (metodología cuantitativa) y el paradigma Constructivista (metodología cualitativa). De esta manera, se aplicó la hermenéutica, o metodología interpretativa, al realizar revisiones bibliográficas que tomaron como guía las dimensiones culturales propuestas por el autor Geert Hofstede. A la vez, se utilizó el sitio oficial del autor al emplear la herramienta intercultural Hofstede Insights. Pues, la misma contiene un instrumento de comparación cultural que detalla las puntuaciones de cada país en el modelo de las 6 dimensiones. Posteriormente, los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de una entrevista estructurada con preguntas enfocadas en las mencionadas dimensiones culturales de Hofstede, a un empleado ecuatoriano de la empresa francesa Renault. El mismo explicó su experiencia dentro de los procesos organizacionales; tales como el desarrollo de los encuentros interculturales y la toma de decisiones para llegar a acuerdos, al ser parte de procesos de interacción con franceses. Según Taylor y Bogdan (1987) en su texto *“Introducción a los métodos cualitativos de investigación”*, “los observadores participantes también esperan de los informantes clave que ellos les proporcionen una comprensión profunda del escenario.” (pág. 62) De esta manera, una entrevista a un informante especializado facilita la investigación que puede estar limitada en tiempo y alcances, y completar lo que el investigador desconoce sobre el tema. Así, se combinaron las metodologías efectuando un análisis interpretativo de la revisión de las dimensiones junto con las respuestas del entrevistado, para llegar a las conclusiones y cumplir con los objetivos de la investigación.

4. Resultados

4.1 Análisis interpretativo de las dimensiones culturales de Hofstede entre Ecuador y Francia

Tabla 1.

Puntajes de las Dimensiones Culturales entre Ecuador y Francia

Dimensión	Ecuador	Francia
Distancia al Poder	Alta	Alta
Individualismo	Baja	Alta
Masculinidad vs Feminidad	Alta	Intermedia
Aversión a la Incertidumbre	Alta	Alta
Orientación a Largo Plazo	Baja	Alta
Indulgencia	Alta	Intermedia

Basado en: Hofstede Insights, 2022.

4.2 Similitudes en las Dimensiones Culturales Ecuador-Francia

Distancia al Poder

Existe coincidencia entre estos dos países, ya que ambos presentan puntajes altos. Los dos aceptan la desigualdad, por ende, mantienen y respetan el orden de las jerarquías al ser algo inevitable para ambas partes.

Aversión a la incertidumbre

Ambos países tienen índices altos de aversión a la incertidumbre, por ende, los dos tienden a evitar situaciones no estructuradas o desconocidas. Tanto Ecuador como Francia, según sus altos puntajes en esta dimensión, desarrollan herramientas para evitar sorpresas o condiciones de ambigüedad.

4.3 Diferencias en las Dimensiones Culturales Ecuador-Francia

Individualismo versus Colectivismo

Esta dimensión distingue fuertemente a los dos grupos culturales. Francia mantiene un nivel alto de individualismo. Contrario a lo que sucede en la cultura ecuatoriana, al presentar un alto nivel de colectivismo. En consecuencia, los franceses antepondrán lo propio de su cultura, mientras que, los ecuatorianos, tendrán más apertura e interés por las condiciones de los individuos fuera de su grupo.

Orientación a Largo Plazo

Existe una variación entre las dos culturas. Según su puntaje, los franceses mantienen una orientación a largo plazo, por lo cual tienden a planificar o actuar proyectándose a obtener beneficios futuros. Contrariamente, de acuerdo al estudio de Encalada (2018) los ecuatorianos mantienen una visión a corto plazo, debido a la condición de inmediatez que demuestran los miembros de esta cultura.

4.4 Áreas comunes y cambio en las tendencias Ecuador-Francia

Masculinidad vs Feminidad

Francia mantiene un puntaje intermedio. Sin embargo, existe una distinción entre la clase alta, la cual se inclina a la feminidad, y la trabajadora, orientada a valores masculinos. En Ecuador, que es un país de escasos recursos, también prevalece la dimensión de la masculinidad.

Indulgencia

La cultura francesa presenta un valor intermedio, por consiguiente, sus miembros controlarán la satisfacción de deseos o impulsos de placer o disfrute dependiendo las condiciones en las que se encuentren. Ecuador presenta un nivel más alto de indulgencia, por lo tanto, reprimirá menos aquellos factores y buscará recompensarlos de forma más frecuente.

4.5 Entrevista estructurada según las dimensiones culturales de Hofstede: Caso Renault

El Ingeniero Xavier González, Gerente Comercial de la Empresa Renault, accede a la entrevista luego de haber aprobado el informe consentido que se utiliza para enmarcar la investigación en términos éticos. El ingeniero cuenta con tres años de experiencia como Jefe de Showroom, y es quien ha podido establecer contacto con miembros de la cultura francesa. Tomando en cuenta el área de su experticia, se ha levantado información respecto a las Dimensiones Culturales de Hofstede. Las preguntas que se realizaron buscaron indagar elementos puntuales en relación a cada una de las dimensiones culturales. Las mismas fueron planteadas con la finalidad de generar resultados que permitan comprender procesos de interacción con Francia.

Al ser cuestionado sobre las principales diferencias entre los empresarios ecuatorianos y los franceses al momento de negociar, González refirió que la principal diferencia radica en el idioma. Además, puntualizó que las diferencias en los avances tecnológicos y el tipo de insumos que se utilizan entre los dos países pueden llegar a ser un limitante para llegar a acuerdos. Comentó además que, es necesario crear modelos específicos de autos para el mercado Sudamericano. Explicó que, a pesar de tener un acuerdo con la Unión Europea, no es posible realizar importaciones de autos demasiado sofisticados para América Latina. (González, 2022)

Más adelante, al ser interrogado sobre la toma de decisiones, el proceso de interacción y las condiciones generales para los encuentros entre ejecutivos franceses y ecuatorianos, González señala que todos estos aspectos están establecidos a través de un calendario con Renault Colombia. Es decir, la marca establece con quien deben negociar. Por lo tanto, se mantiene una jefatura zonal para Latinoamérica para la atención a los ejecutivos latinoamericanos. (González, 2022)

González, al responder cuales son los cargos de los ejecutivos involucrados para explicar el comportamiento que los miembros de la organización mantienen ante la autoridad, señaló la existencia de tres gerencias (comercial, de mercadeo y financiera), las cuales reportan todo a la gerencia general, que es la que se encarga de la toma de decisiones finales. En cuanto a la comunicación, expresó que la misma es directa, permanente y fluida por temas de pagos, beneficios financieros y cumplimientos de metas. De esta forma dejó claro que la relación es cercana entre los ejecutivos. (González, 2022)

Al ser interrogado sobre la existencia de procesos de formación para interactuar con franceses, González respondió que la misma depende del puesto jerárquico, debido a que los mandos medios no intervienen. Por ende, la preparación para negociar se da en la gerencia comercial, centrándose en aspectos económicos principalmente. (González, 2022)

Con respecto a las experiencias que ha tenido el ejecutivo, al momento de la socialización, González explicó que la comunicación es esencial por la relevancia que le da Renault a informar y retroalimentar acerca de las evaluaciones de la posición de la empresa y de la toma de decisiones con los involucrados. Por medio de esta socialización constante, la fábrica ha dado la libertad de adaptar productos a la zona. (González, 2022)

Al responder cuales son las principales características de los miembros franceses, González explicó que, en sus experiencias en encuentros interculturales, los mismos se han mostrado como personas muy cálidas y abiertas. Además, demuestran interés en cumplir objetivos de posicionamiento y crecimiento de la marca en Ecuador. (González, 2022)

En relación a la existencia de obstáculos o barreras culturales al momento de contactar con los ejecutivos franceses, González señaló que las mismas no han existido. De hecho, el ejecutivo ecuatoriano manifestó que el director ejecutivo actual busca mejorar el posicionamiento de la marca mediante su visión e interacciones. (González, 2022)

Con referencia a lo que ha llamado la atención de las interacciones con franceses, el ejecutivo explicó, en nombre de Renault Ecuador, que, al interactuar, se destaca el interés por aprender de los orígenes y las necesidades de las regiones de forma recíproca. En palabras de González: “eso es lo que más buscamos, entendernos y adaptarnos a esas realidades.” (González, 2022)

Luego, al referirse a los aspectos más importantes a considerar para mantener encuentros interculturales positivos, González resaltó que un funcionario puede quedar de manera impecable al hablar un francés fluido. Según su experiencia, los franceses aprecian que los ejecutivos de otros países hablen en su idioma natal. (González, 2022)

Entre las principales ventajas al interactuar con ejecutivos franceses, González destacó su apertura social. Con respecto a las desventajas, el ejecutivo explicó que existen restricciones legislativas para las importaciones, las cuales limitan el plano comercial. Asimismo, señaló que la desventaja general que puede llevar a la reducción de las inversiones, está relacionada a la inestabilidad de Ecuador en aspectos económicos, sociales y jurídicos. (González, 2022) Posteriormente, González explicó que para acuerdos o toma de decisiones finales, es el encargado zonal para Latinoamérica, quien es delegado por la marca. (González, 2022)

En relación a los temas recurrentes en las reuniones, González manifestó que son principalmente de tipo económico, administrativos y de marketing, señalando que son tratados a largo plazo. (González, 2022) Más adelante, al referirse a los beneficios y la relación entre las partes, el ejecutivo manifestó que los acuerdos siempre están ligados al ámbito económico. Sin embargo, afirmó que a los franceses también les interesa realizar capacitaciones a los directivos latinoamericanos para posicionar sus nuevos modelos de tipo ecológico. Según González, de esta forma intentan facilitar el tema del cambio cultural para tener el apoyo del gobierno y sus ejecutivos. (González, 2022) En lo que se refiere a la etiqueta, los modales y la formalidad en los encuentros, González respondió que, desde el inicio de las conversaciones, los franceses les dan total importancia a estos temas. (González, 2022)

Finalmente, el ejecutivo ecuatoriano al referirse a las interacciones o reuniones sociales entre los miembros de las dos culturas, señaló que, en todas las negociaciones o encuentros con franceses, son seleccionados productos y comida típicos de la región. Por ende, al tratarlos procuran que la comida esté netamente enfocada a la cultura culinaria francesa para su agrado. Con respecto a las interacciones, pueden ser formales, informales, directas o indirectas, dependiendo de la reunión o actividad a desarrollar. (González, 2022)

5. Discusión

Ecuador y Francia en relación al Poder

En la dimensión de la distancia al poder, la cual de acuerdo a Hofstede (1980) hacía referencia al comportamiento de una cultura hacia las figuras de autoridad y al grado en el que los individuos con menor poder aceptan la desigualdad, según la herramienta Hofstede Insights (2022) se pudo inferir que los dos países coinciden al mantener puntajes altos. Por lo tanto, ambos mantienen un alto grado de respeto por las jerarquías. Esta información es corroborada por González (2022) al mencionar repetidas veces el sistema jerárquico y explicar que, dentro de la dinámica de la empresa, a pesar de mantener una buena comunicación y relaciones cercanas entre ejecutivos, los mandos medios no tienen injerencia. Por consiguiente, el poder de la toma de decisiones se centraliza en la gerencia general. Asimismo, se evidencia el respeto y aceptación de la superioridad del origen europeo por parte de la cultura ecuatoriana, planteado en el análisis de Hofstede Insights (2022), debido a que según González (2022) en las condiciones de negociación y encuentros interculturales, los ejecutivos ecuatorianos están subordinados a una jefatura zonal para Latinoamérica, la cual es establecida por la marca francesa. Por ende, el marco de acción de la empresa está indirectamente determinado por los ejecutivos franceses. A pesar de que no existiría un choque cultural por el respeto que mantiene la cultura ecuatoriana por las jerarquías, es valioso trabajar en la posición de

desigualdad que regularmente se mantiene en una negociación. Adler (1980) sostiene que la visión y los factores culturales de los individuos en la organización no deben ser ignorados ni menospreciados. Por el contrario, debe darse un reconocimiento y valoración de todas las perspectivas para fortalecer a la organización. Por ende, es clave mantener una preparación empresarial que reconozca y refuerce las capacidades de los ejecutivos ecuatorianos, a fin de que la convicción de la superioridad europea no los limite a tomar mayores riesgos o priorizar sus intereses.

Ecuador y Francia en relación a lo Masculino y lo Femenino

De acuerdo al puntaje establecido por Hofstede Insights (2022), Francia mantiene un puntaje intermedio, por lo cual se puede inferir que no está estrictamente definida su tendencia a lo masculino o femenino. Esto se puede evidenciar con la experiencia de González (2022) al explicar que, por un lado, los franceses tienen interés por aprender del origen y las necesidades de Ecuador para adaptarse y entenderse entre a ambas realidades. De igual manera, indicó que a la marca le interesa realizar capacitaciones para posicionar modelos ecológicos y facilitar el cambio cultural que esto implicaría mediante un apoyo mutuo. Por ende, el país también invierte en las buenas relaciones, la solidaridad entre culturas y la cooperación entre ejecutivos, evidenciando los valores relacionados a la importancia de las relaciones interpersonales que vincula Tarapuez (2016) a la feminidad. No obstante, como una empresa, siempre buscará beneficios económicos. Como respondió González (2022), a los franceses les atrae trabajar en el posicionamiento y crecimiento de la marca en Ecuador. Además, los temas trascendentales en las reuniones están vinculados a asuntos de administración, de marketing y de ganancia económica. Por consiguiente, también le dan importancia a los valores materiales que señala Farías (2007) como el éxito, los logros y la riqueza, los cuales se inclinan a la masculinidad. En resumen, aquel valor intermedio demuestra su interés por las ganancias sin descuidar la relación entre sus empleados, como indica la herramienta Hofstede Insights (2022) al plantear que a la cultura francesa le importa el bienestar en el aspecto laboral. En consecuencia, aprovechar esta apertura, por parte de los ejecutivos franceses para mejorar las relaciones y capacitar a sus empleados, es muy importante ya que trae beneficios no solo de tipo económico sino también a nivel interpersonal. Consecuentemente, el componente femenino es algo que se debería estimular más en la organización, entre los ejecutivos ecuatorianos, ya que en los mismos regularmente prevalece la masculinidad.

Ecuador, Francia y su nivel de Indulgencia

En la dimensión de la indulgencia, la cual según Hofstede (2010) se refiere al nivel en el que un grupo acepta recompensar deseos relacionados a disfrutar la vida o a moderar aquellos impulsos, la herramienta de comparación intercultural Hofstede Insights (2022) plantea que los franceses normalmente moderan sus deseos y son menos relajados. Esto puede influenciar en su comportamiento, en medio de las interacciones como señala González (2022) al explicar que para estos ejecutivos la formalidad, modales y etiqueta son fundamentales en sus encuentros. Sin embargo, su puntaje sigue siendo intermedio. Por ende, se puede interpretar que este grupo cultural también satisface sus deseos dependiendo el contexto en el que se encuentre. Esta idea coincide con la respuesta de González (2022) al manifestar que, su forma de relacionarse es formal o informal, según la actividad que desarrollen, y que los mismos muestran calidez y apertura social en su forma de ser durante sus encuentros. También, confirmó la existencia de espacios y eventos de tipo social, no solo de tipo profesional como tal, en los cuales los franceses también gustan de realizar actividades de ocio, probando que existe tiempo de gratificación o satisfacción de deseos. Por lo tanto, podría considerarse a esta dimensión como un buen canal o espacio para llegar a acuerdos con la cultura francesa, al facilitar un ambiente positivo entre los ejecutivos y promover la sinergia cultural que plantea Adler (1980). De esta forma, se podría fomentar el reconocimiento y entendimiento intercultural de los ejecutivos para mejorar su relación en los encuentros, al tratarse de un componente que aprecian ambas partes.

Ecuador y Francia en la Dimensión del Individualismo

En el grado de individualismo, según Hofstede (1994) se considera la relevancia que un grupo le da al actuar por sí mismo y el valor o importancia que estos otorgan a sus factores culturales propios. Según Hofstede Insights (2022) las culturas mantienen una gran diferencia. Por un lado, Francia es una cultura individualista, por lo cual, de acuerdo a Tarapuez (2016) serían priorizados intereses y elementos propios. Esto coincide con lo explicado por González (2022) debido a que, al relacionarse, los franceses aprecian que otros ejecutivos hablen su idioma. También, en los encuentros priman componentes culturales franceses demostrando que le dan un alto nivel de valor a su cultura. Por otro lado, Ecuador tiene un fuerte sesgo al

colectivismo, de modo que tiende a ceder o favorecer a terceros para preservar la armonía del grupo. Sin embargo, como se mencionó con referencia a la explicación de González (2022), a Renault también le interesa que se cumplan los objetivos de ambas partes, y a pesar de la toma de decisiones principalmente individual, se tiende a socializar y a realizar retroalimentaciones del rendimiento de la empresa de forma colectiva con todos los involucrados. Por lo tanto, aunque la cultura francesa mantenga una tendencia individualista, en la práctica también se ha mostrado interesada en informar decisiones a nivel grupal. Esta diferencia cultural, resultaría en una gran fortaleza que debe ser aprovechada por los ejecutivos ecuatorianos, debido a que la misma promueve la consideración y cohesión de la organización, al igual que el trabajo en grupo.

Ecuador, Francia y la Aversión a la Incertidumbre

En la dimensión de la aversión a la incertidumbre, la cual trata del nivel de evitación de una cultura a las situaciones no estructuradas, desconocidas o de ambigüedad, según Hofstede Insights (2022) los dos países las evaden para sentir que mantienen el control. Como fue mencionado, los ejecutivos franceses evitan las sorpresas y planifican detalladamente de manera anticipada con la información necesaria sus acciones en reuniones. (HofstedeInsights, 2022) González (2022) lo confirma al responder que una de las principales desventajas o limitantes durante negociaciones está especialmente ligada a la inestabilidad del territorio ecuatoriano en el plano económico, social y jurídico. En otras palabras, los ejecutivos franceses tienden a reducir o restringir sus inversiones en el país, debido al grado de inseguridad que percibirían los mismos al invertir grandes cantidades en un país con posibles situaciones de incertidumbre como las de Ecuador. Como Triandis (2004) explica, los miembros de esta cultura prefieren conocer con precisión lo que ocurrirá, por ende, al momento de negociar con miembros franceses, es fundamental que los ejecutivos ecuatorianos demuestren la capacidad de estar preparados, para posibles sucesos que puedan entorpecer el desarrollo de actividades empresariales, mediante planes de contingencia. De esta manera, se podría generar una mayor confianza entre los ejecutivos al garantizar el funcionamiento de la organización en condiciones de incertidumbre.

Ecuador, Francia y la Dimensión de Corto y Largo Plazo

En esta dimensión tiene una clara variación cultural. Por un lado, Francia se inclina a largo plazo de acuerdo a su puntaje. Por consiguiente, como sostienen Swaidan y Hayes (2005) para este grupo será muy importante prepararse para eventos futuros a través de esfuerzos y acciones en el presente. Esto se evidencia con el análisis de Hofstede Insights (2022) al explicar que la cultura francesa prefiere centrarse en aspectos como; la inversión, el ahorro y la perseverancia, con miras a conseguir beneficios futuros. También González (2022) confirma la tendencia de los ejecutivos franceses al haber respondido que todos los acuerdos se establecen a largo plazo. Por otro lado, de acuerdo al estudio de Encalada (2018) y al puntaje y análisis de Hofstede (2022), los ecuatorianos mantienen una visión a corto plazo, provocando que se centren en satisfacer necesidades o resolver sucesos del momento, como plantea Hofstede (2001). Esto puede generar choques en los objetivos o proyectos en una organización, debido a que podría existir una mayor búsqueda, perseverancia y preferencia por la planificación a largo plazo, por parte de una sola cultura. No obstante, como se mencionó, Adler (1980) propone utilizar la diversidad cultural, para alcanzar metas, resaltando que una cultura organizacional eficiente se basa en la suma de las cualidades más fuertes de los grupos. En este caso, Francia, tiene una mayor experiencia para trabajar sus objetivos a futuro. Por lo tanto, en medio de un encuentro intercultural, es esencial que los ejecutivos ecuatorianos se enfoquen en proponer o participar en el desarrollo de iniciativas que den como resultado beneficios a futuro, pues de esta manera se logrará un mayor entendimiento para llegar a acuerdos. De hecho, mejorar la proyección a largo plazo podría solventar el dilema de los altos puntajes que muestran ambas culturas en la dimensión de la aversión a la incertidumbre. Al mostrarse orientados a planear o estructurar aspiraciones y soluciones a futuro, se reduciría la posibilidad de condiciones inesperadas o desconocidas, generando una mayor confianza en los franceses para negociar con Ecuador.

6. Conclusión

En síntesis, a lo largo de la investigación se ha evidenciado que, para cumplir con el objetivo general de determinar las competencias interculturales que deben considerarse en los encuentros entre Ecuador y Francia, en primer lugar, se indagó acerca de las teorías relacionadas a los factores interculturales. Se examinaron autores como; Adler, Weaver y Hofstede, quienes sirvieron como guía para comprender la importancia de la cultura organizacional, los bagajes culturales de sus miembros y la variedad de factores

que componen sus culturas. Posteriormente, al realizar el estudio del modelo de las 6 Dimensiones Culturales, el cual simplifica la comparación de los elementos que mantienen ambos grupos, permitió establecer, por un lado, las principales diferencias culturales. Estas variaciones más marcadas hacen referencia a la dimensión del Individualismo versus Colectivismo y a la dimensión de la Orientación a Largo Plazo. Por otro lado, las culturas coincidieron en la dimensión de la Distancia al Poder y de la Aversión a la Incertidumbre. La dimensión de la Indulgencia y de la Masculinidad versus Feminidad, fueron complejas de categorizar debido a sus valores intermedios, pues no comparten criterios en su totalidad para definirlos como una dimensión común o disímil entre las dos culturas. En este caso, al tratar a la empresa francesa Renault, todo el análisis fue corroborado gracias a la entrevista al ejecutivo González, la cual sirvió para inferir cómo se podrían mejorar los encuentros culturales entre franceses y ecuatorianos, en la discusión de la investigación. En resumen, luego del análisis bibliográfico y la comparación de los datos tomados de las dimensiones junto a la entrevista, se llegó a determinar que las principales competencias interculturales que deben considerarse en encuentros entre las dos culturas son:

- Una preparación empresarial que fortalezca las capacidades de negociación intercultural de los ejecutivos ecuatorianos
- La estimulación del componente femenino en la organización
- Aprovechar la dimensión de la indulgencia como un canal positivo de interacción
- La promoción de la tendencia colectivista de los ecuatorianos para lograr una mayor cohesión grupal
- La planificación eficiente de objetivos y proyectos a largo plazo
- Mostrarse aptos para resolver situaciones inesperadas mediante planes de contingencia
- Mejorar las habilidades lingüísticas de los ejecutivos ecuatorianos para el manejo de un francés fluido

De esta manera, se demuestra que un análisis cultural como el realizado, debería ser considerado debido a que permite tener una idea de la visión de la contraparte y obtener un conocimiento más profundo sus posibles comportamientos al momento de negociar. Aquel análisis serviría para prepararse eficientemente, antes de interactuar con miembros extranjeros, y facilitaría la promoción de un ambiente de sinérgico, la reducción de los choques culturales y el perfeccionamiento de las estrategias de comunicación, negociación y convencimiento.

“Para comprender una cultura siempre será necesario comprender a los otros en sus propios términos sin proyectar nuestras propias categorías”. (Luna, 2013)

7. Referencias

- Adler, N. J. (1980). *Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations*. W. Warner Burke and Leonard D. Goodstein (eds). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Adler/publication/245823230_Cultural_synergy_The_management_of_cross-cultural_organizations/links/55435fae0cf234bdb21a5406/Cultural-synergy-The-management-of-cross-cultural-organizations.pdf
- Affairs, M. f. (2021). Retrieved from <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/viajar-a-francia/invertir-en-francia/articulo/10-buenas-razones-para-invertir-en-francia>
- Aguilar, I., Ortega, J., Borja, F., Vera, M., & Montalván, R. (2018, Agosto). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 69-84. doi:<https://doi.org/10.15648/am.31.2018.5>
- Bandera, J. P., & Tarra, L. I. (2016, Junio 1). Comunicación intercultural empresarial “business intercultural communication”. *Universidad Libre*, 83-91. Retrieved from https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/3182/2591
- Cabezas, C., & Ortiz, D. (2017). Dimensiones de cultura nacional que afectarían la práctica del liderazgo de servicio: aplicación al caso ecuatoriano. *PUCE*, 75-100. doi:<https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i0.111>
- Delecta, J., & Raman, G. P. (2015, Enero). CROSS CULTURAL COMMUNICATION BARRIERS IN WORKPLACE. *International Journal of Management*, 348-351. Retrieved from https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_6_ISSUE_1/10120140601035.pdf
- Donado, A. P. (2015, Mayo). El choque cultural en la internacionalización empresarial. *Magazín Empresarial*, 39-48. Retrieved from <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/2495/EI?sequence=1>
- Encalada, N. (2018). *Dimensiones culturales de Hofstede aplicadas a la sociedad ecuatoriana*. Retrieved from Library: <https://1library.co/article/dimensiones-culturales-hofstede-aplicadas-sociedad-ecuatoriana.lq5m7wwy>
- Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Universidad de Chile*, 85-103.
- González, J. (2022). Negociación Internacional entre Ecuador y Francia: Perspectiva de la Comunicación Transcultural. (M. d. Feijoo, Interviewer)
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. . NYM McGraw- Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Management Scientists are Human*. Management Science.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Professional.
- HofstedeInsights. (2022). *Hofstede Insights*. Retrieved from Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador,france/>

- Hortua, S. J. (2014, Febrero). MPACTO DE LA INTERCULTURALIDAD EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES. *Universidad Militar Nueva Granada*, 0-19. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11895/ENSAYO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1>
- Larrea, A., & Raigón, A. (2012). los medios de comunicación y la enseñanza de valores interculturales: Una aproximación didáctica a los valores reflejados en los sitcoms. *In Revista de Lenguas para Fines Específicos*, 135-156.
- Luna, R. B. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, 3-22.
- Maldonado, K. D. (2007, Junio). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)* 6 (12), 261-291. Retrieved from https://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Oligastri, E., Rendón, M., & Fosse, S. (2017). NEGOCIACIÓN A LA FRANCESA: UN ENFOQUE CUALITATIVO. *Cuadernos de Administración*, 91-123. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/205/20553100005.pdf>
- Páramo, D. (2011). CULTURA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES. *Pensamiento y Gestión*, vii-xiv. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/646/64620756001.pdf>
- Paron, J. (2021, Julio). *perSpectives 12: culture, theology and leadership*. Retrieved from <https://specs12.wordpress.com/tag/cultural-iceberg/>
- Paz, O. (1950). *El laberinto de la soledad*. Cuadernos Americanos.
- Plueddemann, J. (2009). *Leading across cultures*. Intervarsity Press.
- Rodríguez, A. (2007, Septiembre). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. *International Journal of Good Conscience*, 156-228.
- Sainz, E. (2011). Comparison between Spanish and Swedish leadership. *In Reporsitorio Universidad de Zaragoza*, 5-24.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología*. CLACSO.
- Swaidan, Z., & Hayes, L. (2005). Hofstede theory and cross- cultural ethics conceptualization, review and research agenda. *Journal of American Academy of Business*.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío- Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 60-90.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Triandis, H. (2004). The Many Dimensions of Culture. *The Academy of Management executive*, 88-93.
- Usunier, J.-C. (2003). *International Business Negotiations*. Pergamon.
- Weaver, G. (1986). *Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress*. *Cross-Cultural Orientation*. University Press of America.
- Weaver, G. (1997). *American Cultural Values*. Kokusai Bunka Kenshu (Intercultural Training).

