



## EL MODELO DE LAS SEIS DIMENSIONES DE GEERT HOFSTEDE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

**Carlos Ernesto Moreno Martínez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
cemm191088@gmail.com

**Hugo Javier Buenrostro Aguilar**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

XXII  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## EL MODELO DE LAS SEIS DIMENSIONES DE GEERT HOFSTEDE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES\*



### Resumen

La toma de decisiones en los negocios internacionales es una acción que debe ser estudiada con detenimiento y profundidad; ya que diversos factores y variables pueden ser considerados.

El análisis de esta acción, debe permitir contar con un panorama amplio, que dé soporte a la viabilidad y factibilidad de tan importante decisión. Dentro de los distintos enfoques que pueden ser considerados, el enfoque cultural puede dar una perspectiva realista y sobre todo oportuna de las posibilidades de éxito.

Este trabajo tiene como objetivo principal, demostrar la aplicación del modelo de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales, su importancia y utilidad. Los temas que aborda esta investigación respecto a la aplicación del modelo de Geert Hofstede para la toma de decisiones son: las negociaciones internacionales; el liderazgo y el emprendedurismo; la ética y el sistema de valores; y la administración de negocios; así como el comportamiento del consumidor.

**Palabras clave:** Geert Hofstede, negocios internacionales, toma de decisiones, modelo cultural y administración.

### 1. Toma de decisiones

La toma de decisiones es una actividad de alta importancia para la administración, por su impacto económico, social, motivacional y hasta simbólico; los modelos para la toma de decisiones son el tema central de un campo de estudio interdisciplinario, llamado *teoría de la decisión*; donde intervienen diversas áreas de conocimiento como: la administración, la economía, la filosofía y las ciencias políticas. Las cuales estudian el comportamiento y los fenómenos psíquicos de aquellos que toman las decisiones, así como las condiciones por las que deben ser tomadas. En este trabajo presenta un análisis para la toma de decisiones en los negocios internacionales, haciendo uso del modelo de Geert Hofstede, donde se estudia la definición y la importancia en relación a la toma de decisiones.

\* Agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), al Instituto Tecnológico de México (ITAM) y al *Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales* (ICHEC) en la Brussels Management School, moviéndose nacional e internacional, que permitieron enriquecer este trabajo con información actualizada y de fuentes primarias para su elaboración; sin las cuales, esta investigación no hubiera sido posible.



La decisión es tal vez, el más humano de los actos; es la combinación de facultades analíticas de observación, conocimiento e intuición de los seres humanos. Entre la libertad absoluta para decidir y la predeterminación de las decisiones posibles, ha transcurrido la historia humana (Curzio, 1998). El acto de decidir implica una conciencia clara, acerca de las finalidades que se pretende alcanzar a través de la decisión (Lozano, 2003). Adicionalmente, las decisiones son algo más que proposiciones de hecho. Desde luego, describen un estado futuro de las cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; poseen una cualidad imperativa que selecciona un estado futuro de cosas y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida.

Según Díaz (2011), las decisiones se evalúan como una serie de información, conocimientos y resoluciones racionales de un sujeto; que se vinculan con respecto a las metas, objetivos y criterios de una empresa u organización. La importancia de la toma de decisiones, no solo radica en tomar las correctas; sino que también, deben tomarse en forma oportuna y con el mínimo costo; asimismo, está íntimamente relacionada con la posición que ocupa quien toma la decisión en la organización. Para determinar la importancia de una decisión se deben evaluar cinco factores (Lozano, 2003):

1. Tamaño o duración del compromiso
2. Flexibilidad de los planes
3. Certeza de los objetivos y políticas
4. Cuantificación de las variables
5. Impacto humano

Existen tres tipos de decisiones, donde el tipo de decisión que se opte tomar, depende de la naturaleza del contexto y del objetivo que se persiga (Lozano, 2003):

1. Aleatorias
2. Paramétricas
3. Estratégicas

Así mismo, Lozano (2003) explica siete tipos de decisiones que pueden ser clasificados como a continuación:

1. Según el sujeto que decide
2. Según el contenido y el enfoque básico de quien decide
3. Según las repercusiones que originan
4. Según el conocimiento de los datos y las circunstancias
5. Según el tipo de autoridad que las fundamenta
6. Según el nivel jerárquico
7. Según la participación de los interesados

Existe una amplia variedad de modelos para la toma de decisiones que pueden ser utilizados en las organizaciones. A continuación en la tabla 1, se muestran algunos de ellos:

**Tabla 1**  
**Principales teorías de los procesos de toma de decisiones**

Teorías / Modelos de toma de decisiones		
Individuales (centrado en las personas)	Organizacionales	
	Interno (dentro de la organización)	Externo (entre organizaciones)
Teoría de la intuición (Simon, 1987; Kahneman, 2002).	Decisión basada en reglas (March, 1997).	Modelo de consensos Seeds for Change (Seeds for change Network, 2000).
Teoría de las emociones (Simon, 1987; Schwartz, 2000).	Modelo Dess-Priem (Dess y Priem, 1995).	Modelo de construcción de consensos (Susskind, 1999).
Modelo racional (Archer, 1980).	Modelo Harvard (Fisher, Ury y Patton, 1981).	Consenso Formal (Butler, 1994).
Teoría de las perspectivas (Kahneman y Tversky, 1979).	Modelo de decisiones progresivas (Mitzberg, 1976).	Decisiones por consenso (Organización Tree Bressen, 1984).
Modelo de la racionalidad limitada (Simon, 1957).	Modelo bote de basura (Cohen, March y Olsen, 1972).	Técnica Delphi (Dalkey Halmer, 1963).
Teoría del inconsciente (Freud, 1921).	Modelo político (Pettigrew, 1973).	
	Group Biases (Allison, 1971; Bion, 1948).	
	Modelo Carnegie (March y Simón, 1958).	
	Teoría de la utilidad (Bernoulli, 1939).	

**Fuente: Lámbarry, F; Rivas, L. y Peña, M. (2010),  
Modelo de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos.  
En Universidad y Empresa, 18: pág. 143**

El análisis de las propuestas de diversos autores como Simon (1987), Huber (1989), Newell (2014), Stoner (2011), Robbins (2010), entre otros; permite identificar entre los procesos particulares de la toma de decisiones, las siguientes generalidades (Rodríguez-Cruz, 2013):



1. Análisis de la situación problemática
2. Generación de alternativas de solución
3. Análisis y selección de la alternativa(s) de decisión
4. Implementación de la decisión(es).
5. Control de la implementación de la decisión y la resolución del problema



Cada una de las teorías y modelos forman parte de un ábanico de opciones para la toma de decisiones, que deben ser contemplados y analizados con detenimiento; ya que en sí mismos, no están especializados en un área o sector, por lo que su aplicación puede ser utilizada en diferentes ámbitos. Bajo esta línea, ninguna teoría o modelo para la toma de decisiones se encuentran apoyados en el enfoque cultural como tal, puesto que se enfocan más en el proceso y la sistematización para la obtención de resultados, que en las variables y factores que no forman parte del proceso administrativo, como es la cultura; y por lo mismo, tampoco proponen aludir a modelos culturales como el de Hofstede (1970), Trompenaars (1997), Schwartz (1990) o el de Hall (1966) que bien, podrían ser un importante apoyo.



Asimismo, la toma de decisiones individuales u organizacionales no deben ser vistas únicamente como procesos organizados y estructurados por etapas, que comprenden el diagnóstico de la situación específica y la conformación de una serie de alternativas a través de las cuales se implemente una decisión, atendiendo a las reglas del menor costo o de la resolución más fácil. La toma de decisiones implica no solamente un asunto de secuencias técnicas inspirado por la lógica, sino una compleja y exigente determinación con contenidos éticos y culturales (Díaz, 2011).



La mayor parte de la literatura referente a los modelos y procesos de toma de decisiones organizacional interna, examinada por diversos investigadores como March (1997), Dess y Priem (1995), Fisher, Ury y Patton (1981), Mitzberg (1976), Cohen, March y Olsen (1972), Pettigrew (1973), Allison (1971) Bion (1948), March y Simón (1958) y Bernoulli (1939), no mencionan el enfoque cultural como clave en la toma de decisiones en los negocios internacionales, y por consiguiente sobre las ventajas que ofrece el modelo de Geert Hofstede, de contar con un panorama anticipado acerca de las posibilidades reales de éxito. Descuidar el enfoque cultural y sólo hablar en términos generales acerca de la distancia psicológica (aculturación), puede llevar a cometer graves errores y por consiguiente, una pérdida de la inversión de recursos. En virtud de lo anterior, este trabajo remarca la importancia que tiene contar con la información cultural oportuna, ante decisiones de este ámbito, pero que a su vez existe una falta de programas para la adquisición de la misma. Existen organizaciones como universidades, el gobierno local y las cámaras de comercio, que pueden dar apoyo al construir herramientas de investigación sobre el ambiente externo de las empresas a bajo costo, que les ayude a tener una mejor visión de sus negocios (Castaño, 2009).



A pesar de existir diferentes tipos de decisiones, estas pueden estar afectadas por la cultura del medio social de quien toma las decisiones, la cultura de las naciones y también la de las empresas, ya que pueden diferir entre sí; éstos pueden analizarse a través del modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede, el cual sirve para detectar eslabones débiles de la cadena cultural que puedan ser fortificados (Yacuzzi, 2007).



La adecuada adquisición y administración de la información es evidente en los procesos de toma de decisiones. Estos procesos han sido identificados como secuencias donde hay pasos, métodos para cumplir estos pasos y un contexto que condiciona la toma de decisiones. Pero esto se debe, a que los tomadores de decisiones están limitados a su propio espacio y mundo cognitivo, el cual está sustentado fuertemente en sus experiencias personales (como la ética y valores personales, además de su idiosincrasia), sus limitaciones y sesgos (Lieberman-Yaconi, 2010). Por este motivo, la toma de decisiones es un proceso vital que recae en todos aquellos que toman decisiones de esta índole, las cuales tienen un impacto de largo alcance, que constituyen por consiguiente un proceso de selección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva.



## 2. Modelo de Geert Hofstede

Vivimos en un mundo de culturas distintas, la comunicación intercultural cobra cada vez más sentido, el reto es saber comunicarse de forma efectiva con aquellas culturas con las que se relaciona. De forma que podamos entender mejor los rasgos culturales que predominan en unas u otras zonas del mundo y de esta forma poder y saber adaptarnos. El éxito de la comunicación intercultural dependerá de nuestro grado de comprensión y aceptación de la otra cultura, así como de conocer los rasgos culturales nuestros que pueden ser llamativos para otros. Geert Hofstede nos proporciona información a través de seis dimensiones para que podamos tener una idea concreta de cómo es cada cultura y las diferencias que pueden existir con la nuestra.



1. Distancia al poder es: “la medida por la cual las personas en posiciones bajas (jerárquicamente) en las instituciones (tales como la familia, escuela, comunidad, etc.) u organizaciones (lugar de trabajo) esperan y aceptan que el poder esté dividido inequitativamente” (Hofstede, 2010, pág. 65).
2. En el mundo existen muchos ciudadanos que viven en sociedades donde la comunidad es primero; lo cual es llamado colectivismo (no el Estado ni la nación, sino la comunidad), es el sentido de pertenencia a un grupo, como la familia, la escuela y el trabajo. Una menor cantidad de personas viven en una sociedad donde el individuo tiene una posición central y prioritaria; el individuo es primero, esto es llamado individualismo (Hofstede, 2010, pág. 148).
3. Una sociedad es masculina cuando los roles emocionales están claramente distinguidos y separados, mientras que una sociedad es femenina cuando



los roles emocionales se encuentran mezclados (Hofstede, Culture's consequences, 2010, pág. 176).

4. Aversión a la incertidumbre, grado en el cual una sociedad se siente amenazada en situaciones ambiguas o de incertidumbre, y por consiguiente buscan estructuras estatutarias (Hofstede, Culture's consequences, 2010, pág. 115).
5. La Orientación a largo plazo es la búsqueda de virtudes orientadas hacia recompensas futuras, particularmente, la perseverancia y el ahorro (Froholdt, 2009, pág. 107).
6. Indulgencia es la tendencia a la gratificación obtenida de cumplir los deseos humanos naturales para disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado la moderación es definida como la convicción de que la gratificación necesita ser frenada y regulada por normas sociales estrictas (Vanvinckenroye, 2015, pág. 36).

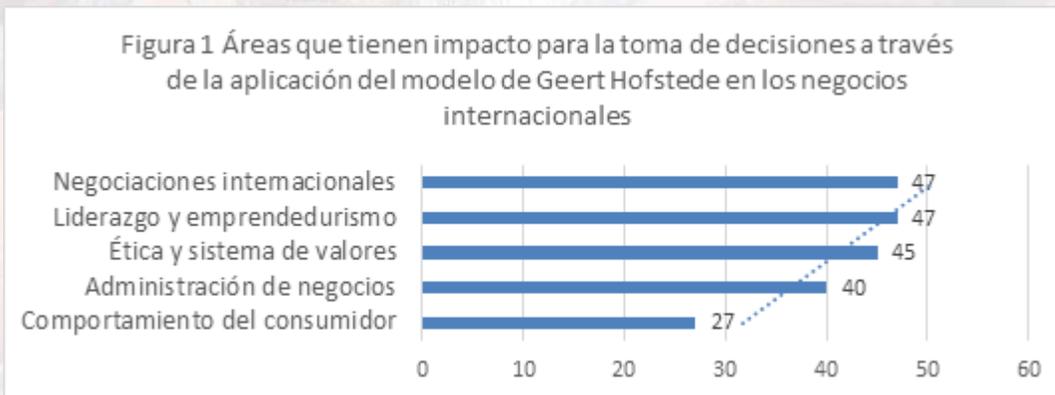


La cultura y la toma de decisiones son inherentes a los negocios internacionales y gracias a la aplicación práctica del modelo de Geert Hofstede es posible visualizar la conexión que existe y une estos tres temas. Uno de los principales alcances del modelo de Geert Hofstede, es la factibilidad de analizar con detenimiento cada dimensión cultural de forma holística e integral; es decir, que adicional a los indicadores que arroja cada parámetro, se puede y se debe adentrar en la situación económica, política, cultural y social actual de cada país (nación y sociedad), en el momento en que se lleva a cabo el estudio, y desde luego, conocer los objetivos y alcances que se pretendan obtener. Adicionalmente, al hablar de negocios internacionales, también es necesario hacer mención de las negociaciones comerciales que dentro de sus diversas definiciones, hablan del ganar-ganar, como un común acuerdo entre varias partes involucradas, con el fin de obtener beneficios para cada una de ellas. Sin embargo, los intereses y objetivos de cada parte varían, y estos no son visibles, dado que existe una asimetría de información; por lo que conocer los intereses y objetivos de las partes involucradas parece ser algo imposible de lograr, sobre todo tratándose de un análisis previo a la toma de decisiones.

### 3. Aplicación del modelo de Geert Hofstede

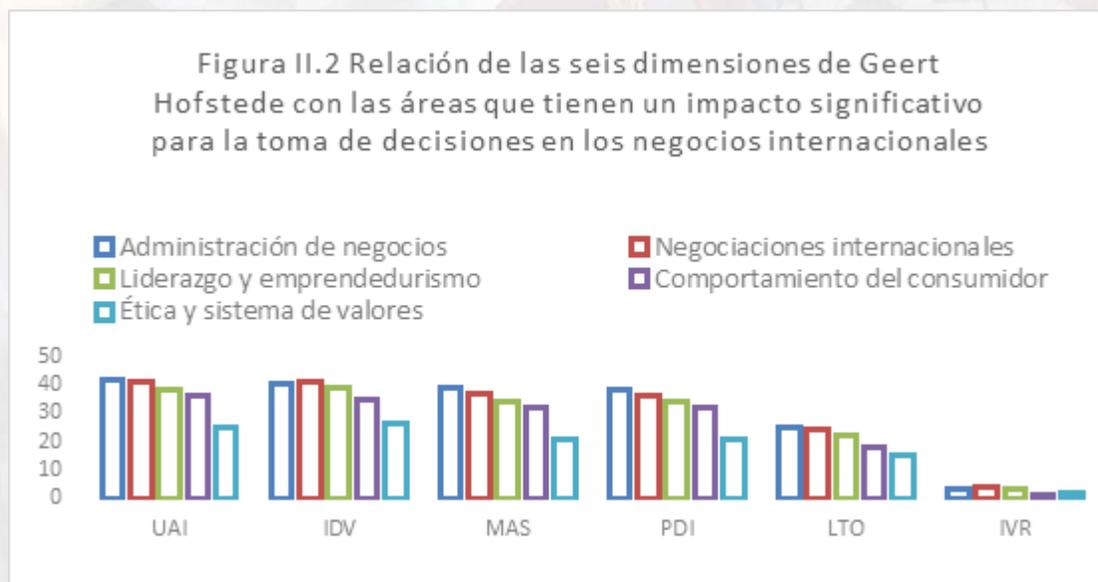
La aplicación práctica del modelo de Hofstede, ha sido utilizado en lugares de trabajo multiculturales; gestión de empresas; comunicación a través de fronteras geográficas e institucionales; equipos de trabajo globales; desarrollo de competencias globales; joint ventures; negociaciones internacionales; funciones globales; estrategias de negocios; entre otros (Bing, 2004). Sin embargo, para este trabajo, los principales temas relacionados, y abordados, respecto a la toma de decisiones en los negocios internacionales, con el uso del modelo de Hofstede son: las negociaciones internacionales; el liderazgo y el emprendedurismo; la ética y el sistema de valores; la administración de negocios; así como el comportamiento del consumidor, ya que estas tienen un impacto significativo en relación a la toma de decisiones en los negocios internacionales (ver figura.1).





**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Moreno E., (2017 págs. 88–100) Anexo 1 La aplicación del modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales.*

Adicionalmente, estas áreas no sólo tienen un impacto significativo con la toma de decisiones en los negocios internacionales, sino que también han sido estudiadas con el uso del modelo de Geert Hofstede y su relación con las seis dimensiones culturales (ver figura 2).



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Moreno E., (2017 págs. 88–100) Anexo 1 La aplicación del modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales*

**a) Negociaciones internacionales:** Existe una mayor dificultad al momento de negociar con culturas de países diferentes; ya que las negociaciones implican la interacción de dos o más partes con diferentes objetivos, tratando de llegar a un acuerdo que genere un compromiso que satisfaga la oposición de intereses; pero, es la programación de la mente (la cultura), lo que guía las acciones en todas las esferas de la vida y lo que determina la toma de decisiones. A través



del modelo de Hofstede, existe una relación dentro del modelo de las negociaciones internacionales; donde las decisiones se llevan a cabo en la etapa final del proceso de negociación, que es al momento de crear un acuerdo (Pirzada, 1992).



El enfoque cultural ha sido el más utilizado dentro de las investigaciones en los negocios internacionales, siendo el modelo de Geert Hofstede el más utilizado por ser cuantificable, entendible, estar disponible, actualizado y aplicable para las comparaciones entre países (Rosa, 2013). Una de las consideraciones más importantes a tomar en cuenta en el ámbito de los negocios internacionales, es la distancia física que existe entre países, así como la que existe entre regiones dentro de un mismo país, ya que implica que las dimensiones culturales varíen; de tal forma que la homogeneidad cultural en los negocios debe ser también evaluada a nivel regional y por zona (Kaasa, 2015). Así, la comunicación es un factor clave para llevar a cabo negociaciones comerciales internacionales con efectividad (Dorner, 2006), siendo el proceso cultural, útil para transmitir información, a través de sus seis etapas: conocer, entender, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar.



La cultura afecta todos los aspectos del comportamiento de las negociaciones; inclusive las cinco etapas del proceso de negociación: 1. El establecimiento de la agenda, la programación del proceso de negociación; 2. El procesamiento de la información; 3. La comunicación; 4. Las tácticas de negociación; y 5. El desarrollo de la negociación (Manrai, 2010).



En el proceso de la globalización y la competencia en los mercados internacionales, la interculturalidad se ha convertido en el ingrediente esencial del éxito en las transacciones económicas internacionales, de esta manera, las diferencias culturales en el mundo deben completar la formación de los tomadores de decisiones en los negocios internacionales. Estilos de negociación definidos, ayudan a evitar caer en la trampa de los estereotipos; clave del éxito en las negociaciones son: eficiencia y puntualidad, sinceridad, honestidad, conocer los niveles de jerarquía y conocimiento al menos básico del idioma del país contraparte. Existen dos condiciones en el estilo de negociación, primero: las características individuales, como la personalidad, educación, experiencia y carisma; y segundo: factores colectivos, como la programación mental (cultura), de cada nación (Hamburg, 2010).



**b) Liderazgo y emprendedurismo:** Existen factores macroeconómicos y microeconómicos, así como culturales; que limitan o promueven el emprendedurismo y el liderazgo, donde el rol de los factores económicos, políticos, legales y sociales fungen como moderadores de las relaciones entre la cultura y la orientación empresarial (Peterson, 2000). Una sociedad que tiene mayor inclinación a ser autónoma, tomadora de riesgos, innovadora, competitivamente agresiva, con orientación empresarial proactiva, dependen directamente de su composición cultural. La diversidad cultural sí es un factor determinante para el emprendedurismo (Lobont, 2015). En la toma de

decisiones de inversión, la cultura afecta inevitablemente a los gerentes y accionistas, donde un alto nivel de individualidad, implica mayor inversión; mientras que altos niveles de aversión a la incertidumbre y masculinidad, generan menores inversiones (Zhan, 2015).

El emprendedurismo es factor clave e indispensable para el crecimiento y desarrollo económico de un país, pues provee oportunidades de empleo, diversidad de productos y servicios, así como ayuda a incrementar la prosperidad y la competitividad; un alto nivel de aversión a la incertidumbre, promueve la generación de emprendedores (Apetrei, 2013). En lo referente al liderazgo, este se encuentra relacionado con el manejo de proyectos, dado que, quienes los llevan a cabo, son propensos positivamente a puestos y funciones en sintonía con sus valores nacionales; por lo que se deben realizar actividades de exploración para identificar la capacidad de adaptación cultural de los líderes, que se acople a la complejidad de los proyectos que se necesiten llevar a cabo (Chipulua, 2016).

Existe un ranking de los 15 objetivos más importantes que los líderes en los negocios tienen (Hofstede, 2002): Crecimiento del negocio; continuidad del negocio; ganancias anuales; bienestar personal; poder; honor y reputación; creación de algo nuevo; las ganancias de los últimos 10 años; permanecer dentro de las regulaciones de la ley; responsabilidad hacia los empleados; respetar las normas éticas; responsabilidad social; patriotismo y orgullo nacional; e intereses familiares.

Actualmente existe un nuevo tipo de empresario, el emprendedor cultural o emprendedor social; quien más allá de ser estudiado a nivel país, debe ser analizado por su visión global y deseo de poner en manifiesto los valores ambientales y sociales; ya que salta las fronteras de su país con el deseo de satisfacer las necesidades que la economía no puede resolver (Apetrei, 2013)

**c) Ética y sistema de valores:** La aplicación de los principios éticos en la práctica de los negocios tiene una influencia cultural en las decisiones de los gerentes de negocios, relacionada a la integridad personal, el ambiente externo y el género (Joseph, 2003), ya que los valores culturales están asociados a la toma de decisiones y a las negociaciones internacionales (Bradley, 2006). Así mismo, la toma de decisiones se ve impactada por la cultura, incluso por encima de las leyes y las regulaciones; ya que son los valores culturales los que rigen las decisiones, por encima de lo predecible (Ashraf, 2016); los valores de los fundadores y líderes son clave, pero son las prácticas compartidas del día a día cuando las culturas se ven afectadas (Hofstede, 1990).

Las medidas de regulación son un balance entre la cultura y los valores universales, la toma de decisiones basadas en la aversión al riesgo y la aversión a las pérdidas, da como resultado la implementación de regulaciones y medidas de prevención (Basta, 2011). Siendo la implementación de leyes y normas, aplicada para medir los sesgos en la toma de decisiones, y se ha analizado que



puede ser mediado por la regulación de las emociones; por ejemplo, reevaluando el problema de elección; ya que la forma en la que regulamos las emociones, está determinada por la cultura (Wiley, 2016). Una vista panorámica y el respeto por las ideologías y formas de pensar, son factores que llegan a determinar el fracaso o éxito en las relaciones entre países, y por lo tanto, también en las negociaciones comerciales internacionales y en la toma de decisiones (Harrison, 2013).



En los negocios internacionales se requiere de profesionales que cumplan con diferentes códigos de ética, nacionales e internacionales; así como comprender las diferencias culturales que existen, puesto que, por similares que estas parezcan ser, nunca son iguales. Así mismo, se requiere que adapten los códigos propios a los de los países donde se llevarán a cabo las actividades comerciales (Clements, 2009). Finalmente, las perspectivas no son buenas ni malas, solo son diferentes, de acuerdo al tipo de cultura al que se pertenece (Carrol, 2012). De este modo, la decisión con ética, es el arte del negociador virtuoso (Díaz, 2011).

**d) Administración de negocios:** La administración y la planificación están restringidas culturalmente, ya que, la eficacia de una cultura está determinada de acuerdo a su sistema de valores, donde se requiere de habilidades de gestión adaptadas a la cultura local. Por lo que para la efectiva planificación y gestión, existe una necesidad de conceptos antropológicos en el campo de la administración (Hofstede, 1984). Al momento de operar con subsidiarias en otro país, las decisiones deben ser analizadas a través del proceso de aculturación y adaptarse a la cultura nacional (Ashraf, 2016), las decisiones estratégicas de las multinacionales deben ser tomadas en relación a la cultura corporativa y a la cultura nacional (Zhang, 2016).

Las personas se comportan de forma diferente en diferentes culturas, adentrarse en culturas diferentes promueve el entendimiento y cómo organizarse; mejoran equipos multiculturales, disminuyen la falta de entendimiento y promueven la colaboración entre negocios a través de varias culturas. Los líderes de los negocios, deben reconocer la importancia e influencia de diferentes culturas; diferentes culturas deberían influir en la misión y visión de las organizaciones y no únicamente la nacionalidad matriz de las compañías (Hofstede, 2013). Las organizaciones deben aplicar técnicas de gestión del cambio para implementar estrategias en los negocios, que sean más efectivas al adaptarse a la cultura local del país destino, en lugar de querer cambiar a las personas y adaptarlas a una sola forma de trabajo (Granered, 2006). Las teorías y prácticas de la administración han sido desarrolladas principalmente en países de occidente, por lo que no necesariamente pueden ser aplicables a otras culturas (Mert, 2013).

El éxito de toda organización depende del compromiso de sus colaboradores por cumplir los objetivos de la organización, haciendo todo para lograrlos. Pero si los individuos no pueden alcanzar sus propios intereses, será la hoguera de la organización (Altaf, 2011). Los factores que influyen en la efectividad



organizacional son la competencia, los cambios y la flexibilidad; descentralizar la jerarquía, ayuda a las organizaciones a reducir los problemas de coordinación, comunicación e integración; el sentido de pertenencia de los trabajadores los motiva a lograr los objetivos contemplados.

Es posible concluir que la cultura nacional produce importantes consecuencias en todos los ámbitos del desarrollo nacional, afectando la administración, los recursos humanos y el marketing, afectando a los individuos y a las organizaciones que se relacionen con la cultura nacional. Por lo tanto, el administrador que entienda e incorpore la cultura nacional en sus decisiones, conseguirá una importante fuente de creación de valor y ventaja competitiva (Hidalgo, 2007). La administración internacional conlleva al manejo de factores de mercado como tierra, trabajo, capital y organización; en tándem con elementos que no son de mercado, como la cultura, el conflicto y la cooperación (Prasad, 2008). No existen objetivos globales en los negocios; la globalización es a menudo un eslogan y una ilusión, más que una realidad; en las organizaciones, los objetivos recaen en sus líderes; se requiere mucha atención en la alta dirección, ya que la gestión de las discrepancias de objetivos entre empresas de diferentes nacionalidades puede implicar muchas dificultades y llevar al fracaso (Hofstede, 2002); así mismo, es importante entender que el crecimiento económico no se da continuamente por siempre (Minkov, 2010) y por lo tanto, las organizaciones deben orientar las acciones y esfuerzos hacia la conservación, más que al crecimiento.

**e) Comportamiento del consumidor:** Dado que el consumo es uno de los aspectos más cuestionados, debido a la convergencia tecnológica y a la desaparición de barreras de ingreso de personas entre países, Hofstede (2002) menciona que esto no necesariamente conducirá a la homogeneización del comportamiento del consumidor. De tal forma que en relación a la toma de decisiones; en la internacionalización de productos y servicios, sociedades colectivistas y con visión a largo plazo, prefieren consumir marcas nacionales o globales, a las cuales les tienen mayor lealtad; antes que a marcas exclusivas. Mientras que en culturas con altos índices de masculinidad, tener la mayor cantidad de artículos de marcas de mayor precio, están relacionadas con el éxito, puesto que los hace más atractivos; buscan lo más novedoso.

La publicidad, esta puede ser hecha basada en la dimensión cultural en la que el país tiene un indicador más alto, adaptada a las diferencias culturales, tales como: idioma, religión y valores (Sahin, 2014), de tal forma que el mensaje que se transmita, sea el correcto y el adecuado. Dentro de los diferentes tipos de atractivos publicitarios, se encuentra una relación a los valores culturales; y en la medida en que se conozca está relación, se podrá transmitir el mensaje adecuado al mercado meta (Gelb, 1996). De esta forma, es que culturas con mayor apertura a nuevas ideas, fomentan una comunicación efectiva, mientras que culturas con un alto nivel de individualidad afectan la comunicación de forma negativa (Jensen, 2013). Puesto que, la cultura impacta



significativamente en el nivel de satisfacción de los clientes; es decir, personalizar, en lugar de estandarizar (Litvin, 2003).

La orientación cultural es susceptible para la adopción de productos extranjeros, con un nivel de importancia crítica para el éxito de las estrategias de mercado internacionales; culturas con bajo nivel de individualismo, alta masculinidad, aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo muestran un comportamiento de etnocentrismo alto, no siendo un mercado meta favorable para tomar la decisión de invertir ese mercado en el extranjero (Donthu, 2008). La diversidad cultural no debe ser subestimada; pues en términos de inversión debe existir un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo cultural, dado que, problemas de compatibilidad cultural deben ser abordados a largo plazo. Atender diferencias culturales en el desarrollo de productos, debe pasar a formar parte de las mejores prácticas en los negocios y ser incorporado en estándares de la industria. Tan pronto como se atienda la incorporación cultural, los beneficios de persuasión y confianza del consumidor se verán reflejados (Cook, 2005).

Dentro de los negocios internacionales, existen características universales, como (Hofstede, 2010):

1. Dos o más partes con (parcial) conflicto de intereses.
2. Una necesidad común de lograr un acuerdo, por las expectativas de los beneficios que se podrían obtener a través de ese convenio.
3. Un resultado indefinido, hasta que se concluye o no el acuerdo.
4. Un medio de comunicación entre las partes.
5. 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.

La toma de decisiones en el ámbito de los negocios internacionales se ve afectada por las culturas nacionales, Hofstede (2010) menciona: la distancia al poder afecta 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. La aversión a la incertidumbre, afecta por la tolerancia a la ambigüedad, así como a la confianza o desconfianza que se tenga hacia la contraparte que muestre comportamientos desconocidos; debido a la necesidad de estructuras y rituales en los procedimientos de las negociaciones.

Finalmente, la visión a largo plazo afecta en la perseverancia por alcanzar los objetivos deseados, de acuerdo al nivel de costos que se estén dispuestos a sacrificar. En concordancia a la indulgencia, no existe aún información



suficiente que dé sustento a la relación de esta dimensión y su impacto en la toma de decisiones en los negocios internacionales.

#### 4. Conclusiones

En esencia, este trabajo satisface el propósito al demostrar la aplicación y la utilidad que tiene la aplicación del modelo de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales, puesto que se indica que los principales errores que se cometen al momento de tomar decisiones, es debido a la tendencia a ignorar el enfoque cultural. De igual forma, la aplicación del modelo da una perspectiva oportuna sobre las posibilidades reales de éxito; ya que la cultura sí es un factor determinante para la toma de decisiones. El modelo, su aplicación, resultados y análisis, no pueden ser utilizados ni recomendados como una generalidad, su uso debe ser destinado a cada caso en particular en un momento determinado de tiempo. No existe interrelación alguna entre modelos culturales y de toma de decisiones, cada uno ha sido elaborado y sugerido de forma independiente, ninguno sugiere hacer una relación. Ninguna teoría o modelo para la toma de decisiones se encuentra apoyado del enfoque cultural. Se enfocan más en el proceso y la sistematización para la obtención de resultados, que en las variables y factores que no forman parte del proceso administrativo, como es la cultura. Y por lo tanto, tampoco proponen aludir al uso de modelos culturales ya existentes.

Modelos culturales y de toma de decisiones no pueden dar un análisis del entorno económico, político y social, por lo que este trabajo también cuestiona la escasez de herramientas que permitan contar con esta información de manera oportuna y actualizada, atendiendo las necesidades de las organizaciones para tomar decisiones de índole internacional basadas en estos factores. La aplicación del modelo no es suficiente para tomar decisiones en los negocios internacionales, adicionalmente se requiere un análisis del entorno económico, político y social al momento de realizarse el estudio, para contar con un panorama amplio de las circunstancias y la situación actual de cada país y del mundo. Finalmente y como Geert Hofstede lo señala, los tomadores de decisiones en los negocios internacionales no deben olvidar las bases en su búsqueda por tomar la mejor decisión posible, deben recordar que el crecimiento no es eterno y que ahora se debe estar orientados hacia la conservación. Los futuros Maestros en Administración de Negocios Internacionales debemos aprender a servir a la sociedad.

#### Referencias

- Ashraf, B. (2016). Effects of national culture on bank risk-taking behavior. Elsevier.
- Basta, C. (2011). Siting technological risks: cultural approaches and cross-cultural ethics. *Journal of Risk Research* , págs. 799-817.



Bing, J. (2004). Hofstede's consequences; The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive* , Vol. 18. No. 1 pp. 80-87.

Camacho, M. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Pensamiento y gestión* , N° 37.

Carroll, A. (2012). In my new robe, this morning - someone else. *Critical lining* , 62-67.

Castaño, A. (2009). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales.

Clements, C. (2009). The Impact of Cultural Differences on the Convergence of International Accounting Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* , págs. 383–391.

Cook, J. (2005). The Impact of Cultural Diversity on Web Site Design. *Rochester Institute of Technology* , 15-45.

Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones*. México: IFE.

Donthu, B. (2008). The Effect of Personal Cultural Orientation on Consumer Ethnocentrism. *Journal of International Consumer Marketing* , págs. 7-44.

Dorner, G. E. (2006). Information Literacy Education in Asian Developing Countries: Cultural Factors Affecting Curriculum Development and Programme Delivery. *IFLA - International Federation of Library Associations and Institutions* , 1-19.

Douglas, S. (1992). Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing* , págs. 9, 291- 318.

Drango, M. (2008). Decisiones en la gerencia de la cadena de suministro. *Avances en sistemas e informática* , 87-52.

Gelb, N. (1996). Business Advertising Appeals as a Mirror of Cultural Dimensions: A Study of Eleven Countries. *Journal of Advertising* , págs. Volume XXV, Number 4

Granered, E. (2006). Managing change across cultures . *MultiLingual* , 69-72.

Harrison, A. (2013). Russian and American Cosmism: Religion, National Psyche, and Spaceflight. *The International Journal of Space Politics & Policy* , págs. 25-44.



Hidalgo, P. (2007). La cultura nacional y su impacto en los negocios: el caso chileno. *Estudios Gerenciales* , Vol. 23 No. 105, pp. 57-67.

Hofstede, G. (2010). *Culture's consequences*. California, USA: SAGE Publications.

Huber. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.

Kaasa, A. (2015). A new dataset of cultural distances for European countries and regions. *Elsevier - Research in international business and Finance* , págs. 231-241.

Kramer, B. (2010). La racionalidad en las decisiones estratégicas. *Ibero-Americana de Estrategia*, 182-199.

Lámbarry, F. (2010). Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos. *Universidad y empresa* , 146-173.

Lieberman, Y. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in Micro-Firms. *Journal of Small Business Management* , págs. 48(1), 70-95.

Litvin, S. (2003). Individualism/collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. *Journal of Vacation Marketing* , págs. Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 23-32

Lobont, O. (2015). Is cultural diversity a determinant of the entrepreneurial activity? *Business Management Constructs in Competitiveness Processes* , Vol. 14, No 2B (35B).

Lozano, S. (2003). *El proceso de la toma de decisiones dentro de una empresa*. UNAM.

Malin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal* , págs. 13, 99-118.

Manrai, L. (2010). The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Transnational Management* , págs. 69-100.

Martínez, A. (2012). La toma de decisiones como proceso incidente en materia motivacional. *Compendium* , 5-19.

Mert, I. (09 de 2013). The evaluation of strategic management approaches through cultural fitness . *journal of academic research in economics* , págs. volume 5 number 2.



Pirzada, D. (1992). Culture and Negotiation. *The International Executive* , Vol. 34(1)

Prasad, B. (2008). New criticisms of international management: An analytical review. *International business review* , págs. 617-629.



Rodríguez, E. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar* , 19(35) 33-46.

Rodríguez-Cruz, Y. (2013). Instituto de Información Científica Técnica y Sociedad Cubana de Ciencias de la Información. Obtenido de Vol. 44, No. 1: <http://cinfo.idict.cu>

Sahin, E. (2014). A qualitative study revealing the relationship between cultural indicators and attitudes toward the ads . *Epiphany Journal of transdisciplinary studies*.

Vanvinckenroye, P. (2015). *INTERCULTURAL TOPICS - An introduction to the Business Cultures of the World's Trading Nations*. Bruselas, Bélgica: ICHEC Brussels Management School.

Wiley, J. (2016). The Impact of Culture on Loss Aversion. *Journal of Behavioral Decision Making*

Yacuzzi, E. (2007). Un panorama de los modelos de decisión. *Pharmaceutical Management* , No. 23 (Parte I) y No. 24 (Parte II) pp. 1-24.

