

APLICABILIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN BASE A LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE – UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE ECUADOR

APPLICABILITY OF CORPORATE GOVERNANCE BASED ON THE CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE - AN APPROXIMATION TO THE CASE OF ECUADOR

Arias Maune Esteban PhD (c)

Universidad Internacional del Ecuador
Av. Jorge Fernández s/n y Av. Simón Bolívar
esariasma@uide.edu.ec
Quito-Ecuador

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la adecuada implementación de los principios de gobierno corporativo desde la perspectiva de las dimensiones culturales de Hofstede en el Ecuador. Estos principios están enfocados en desarrollar y evaluar el marco legal e institucional aplicables al gobierno corporativo en los diferentes países, así como orientar el proceso de desarrollo de un modelo de gobierno corporativo a la sociedad en general. Sin embargo, la gestión, estilo de liderazgo, leyes, entre otros, influyen en la aplicabilidad e implementación de los principios de gobierno corporativo. Estos componentes culturales podrían afectar directamente los resultados esperados de un buen gobierno corporativo.

Palabras clave: Gobierno corporativo, dimensiones culturales, Hofstede

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the adequate implementation of the principles of corporate governance from the perspective of Hofstede's cultural dimensions in Ecuador. These principles are focused on developing and evaluating the legal and institutional framework applicable to corporate governance in different countries, as well as guiding the process of developing a corporate governance model for society in general.

However, management, leadership style, laws, among others, infer in the applicability and implementation of corporate governance principles. These cultural components could directly affect



the expected results of good corporate governance.

Keywords: Corporate governance, cultural dimensions, Hofstede

1. INTRODUCCIÓN

A través de los años se ha ido desarrollando el término "Gobierno Corporativo" en su definición y alcance, así como en su implementación dentro de las organizaciones.

En las últimas décadas se ha generado un interés más fuerte por parte de la academia y los profesionales con respecto al Gobierno Corporativo. Esto se debe especialmente a la caída de grandes empresas, cuyos sistemas de gobierno no pudieron evitar por ejemplo la corrupción (Mostovicz et al., 2011). La relevancia hoy en día de esta temática es muy alta y no aplica exclusivamente al ámbito de las grandes empresas que cotizan en bolsa, sino que puede aplicarse a cualquier tipo de organización y en los diferentes países del mundo (Ganga & Vera, 2008).

Para el "Gobierno Corporativo" no existe una sola definición. La OCDE (1999), citada en Indacochea (2000), lo determina como un sistema para dirigir y controlar las empresas. La estructura del gobierno corporativo establece y determina la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, como son el directorio, el agente (Representante Legal), accionistas y *stakeholders*, dando así las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones de acuerdo al contexto que se presente.

Así, se trata de contribuir a la maximización del valor de la empresa en una perspectiva largoplacista, estableciendo una estructura eficiente de incentivos dentro de la organización y un proceso adecuado de selección de los miembros de consejo de administración (Ganga & Vera, 2008). Asimismo, uno de los objetivos es asegurar y proteger los intereses de todos los grupos de interés de una organización (Portalanza, 2013).

Por lo general, los estudios relacionados al gobierno corporativo se relacionan a aspectos como los derechos de los accionistas, junta directiva, divulgación de información, comités de auditoría y políticas de dividendos (Cortés & Arenas, 2011). Sin embargo, las dificultades y resultados en la implementación de las características y objetivos del gobierno corporativo podrían tener diferentes rendimientos en las diferentes culturas. No hay muchos estudios relacionados a la aplicación de los principios del gobierno corporativo con relación a la cultura de un país, y no existen estudios de gobierno corporativo con respecto a las dimensiones culturales de Hofstede en el Ecuador.

Hofstede (1983), identificó en su modelo original cuatro dimensiones de la cultura nacional; individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre y distancia de poder, en 1994 una quinta dimensión llamada "orientación a largo vs orientación a corto plazo" y finalmente la dimensión "indulgencia vs restricción". La importancia de esto radica,

en que los principios de gobierno corporativo que un país adopta están relacionados con la gestión, el estilo de liderazgo y leyes del estado; así mismo, las diferencias culturales afectan los estilos de gestión, por lo que a su vez estos afectan a las prácticas de gobierno corporativo (Ozbek & Toplu, 2011).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gobierno Corporativo

Según Konzelmann et al. (2010), la crisis de Wall Street en 1929 se puede considerar como la primera advertencia en la historia, sobre la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos informen a los accionistas sobre sus prácticas de negocios. En esa ocasión, la inexistencia de un gobierno corporativo que regule las estructuras financieras mundiales, permitió que se extiendan actividades fraudulentas en los mercados de capital.

A través de los años se han generado un sinnúmero de escándalos corporativos como por ejemplo los casos de Enron y Worldcom (Lefort & González, 2008), Parmalat (Colomina & De Hoyos, 2005) y muchos más. En muchos casos, los gerentes estaban más preocupados por el interés propio que por el deseo de maximizar el interés a largo plazo de la empresa, con lo que fracasaron en las obligaciones con sus accionistas y el resto de *stakeholders*. (Jensen, 2003).

Es así que en el año 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE aprueba los Principios de Gobierno Corporativo destinados a:

... ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. (OCDE, 2004)

El gobierno corporativo deberá perseguir objetivos que sirvan a los intereses de los *stakeholders* y permitir una supervisión efectiva. Si bien es cierto, los Principios de Gobierno Corporativo se centran en los problemas de gobierno generados por la separación de propiedad y control, también se centran en el poder que ejercen accionistas mayoritarios sobre minoritarios, relación entre agentes, sociedades familiares etc. (OCDE, 2004).

Así mismo, la extensa literatura académica acerca del gobierno corporativo fue complementada por recomendaciones y códigos de buenas prácticas emitidos por gobiernos, organismos multilaterales y asociaciones de inversionistas (Lefort & González, 2008).

El buen gobierno corporativo ayuda a crear un entorno de confianza, transparencia y responsabilidad necesaria para fomentar la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad empresarial, apoyando así un crecimiento más fuerte y sociedades más inclusivas.¹

El gobierno corporativo ha sido promovido por la cultura anglosajona y ha llegado a otras culturas a nivel mundial, que a su vez han venido incorporando su concepto y su forma de gestión a las estructuras empresariales con la intención de mejorar su eficiencia y eficacia para obtener una mayor competitividad (Flores-Parra, 2017).

2.2 Dimensiones Culturales

La cultura es un concepto que ha sido ampliamente debatido y cuyo significado abarca términos como valores, prácticas, creencias etc., que tiene un determinado "grupo" en común. Según Giménez Montiel (2005), el concepto de cultura forma parte de una familia de conceptos muy emparentados entre sí por su finalidad común, que es la aprensión de los procesos simbólicos de la sociedad, y que por eso mismo se recubren total o parcialmente, como son por ejemplo la ideología, idiosincrasia, mentalidad, creencia, representaciones sociales, etc.

Es así, que la investigación intercultural podría contribuir a proporcionar a las organizaciones herramientas para mejorar el rendimiento en las diferentes culturas o países (Jones, 2007).

Dos investigadores que han tenido un aporte muy importante en estudios transculturales son Geert Hofstede y Trompenaars & Hampden Turner. Sin embargo, Hofstede ha tenido la mayor influencia en los estudios interculturales en todo el mundo, ya que fue uno de los primeros sociólogos que buscó clasificar las diferencias culturales de las naciones y a partir de eso se han realizado muchos estudios sobre este tema (De la Garza et al., 2009). Identificó en su modelo seis dimensiones de la cultura nacional; individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, distancia de poder, orientación de largo vs corto plazo e indulgencia vs restricción.

El análisis de Hofstede consistió en analizar los diferentes aspectos de la cultura nacional. Llamó a esos diferentes aspectos "dimensiones", que no son interdependientes y pueden ocurrir en todas las combinaciones posibles. Después de eso creó una quinta dimensión, llamada "orientación larga versus orientación a corto plazo", que originalmente se llamó "dinamismo confuciano" (Hofstede, 1994), ya que fue "descubierto" en un estudio en el que los estudiantes respondieron un cuestionario creado por académicos chinos; y finalmente generó la dimensión cultural "indulgencia versus restricción".

En lo que se refiere al "Individualismo versus Colectivismo", Hofstede determina que la importancia está en la relación entre un individuo y sus colegas, o más en general, su "grupo social". En el lado extremo de la escala, hay sociedades donde todos buscan su propio interés, los lazos entre individuos son muy flexibles. En el otro extremo hay sociedades donde las personas solo buscan el interés de su grupo. Aquí, los lazos entre las personas son muy estrechos. En so-

¹ <http://www.oecd.org/corporate/>

ciudades individualistas, las relaciones son más contractuales, basadas en el intercambio equitativo y menos basadas en una relación de confianza y cooperación de larga data (Heydenfeldt, 2000).

Con respecto a la dimensión de la "Masculinidad versus Femenidad", Hofstede (1983) afirma que en las sociedades masculinas, la importancia radica en el cumplimiento de objetivos, en la acumulación y crecimiento económico, altos niveles de desempeño, entre otros. Por el contrario, las sociedades femeninas se caracterizan por ejemplo por anteponer las relaciones personales al crecimiento económico y enfocarse en calidad de vida.

La "Aversión a la incertidumbre" (fuerte versus débil) significa que existen sociedades donde los individuos no se preocupan mucho por la incertidumbre, toman riesgos con mayor facilidad y son más propensas a los cambios. En sociedades donde la aversión a la incertidumbre es alta, se crean muchas instituciones para proporcionar seguridad a los individuos, incluyendo una gran cantidad de leyes y normativas (Hofstede, 1983).

Por otro lado, la "Distancia de poder" (grande versus pequeña) tiene que ver con el grado en que se tolera la distribución desigual de poder y riqueza (Jones, 2007). En las organizaciones, el nivel de distancia de poder está relacionado con el grado de centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático. Un puntaje bajo en esta dimensión significa una dependencia limitada para los subordinados hacia sus superiores; la dependencia mutua y la deliberación son características de esos países. Por el contrario, en los países con una puntuación alta en la distancia de poder, apenas hay deliberación y espacio para la discusión entre los subordinados y superiores.

Asimismo, la "Orientación a corto versus largo plazo" está asociada con el cumplimiento de las obligaciones sociales y el respeto a la tradición. La orientación a largo plazo está asociada a valores como la perseverancia y la planificación personal, organizacional e institucional, mientras que sociedades con una orientación a corto plazo prefieren las tradiciones y el desarrollo de relaciones humanas (Tarapuez, 2016).

Finalmente, la "Indulgencia vs restricción" significa que una sociedad con alto nivel de indulgencia, permite la gratificación libre de los impulsos humanos básicos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Cuando el nivel es bajo, la sociedad suprime la satisfacción de estas necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas.²

Hofstede determinó que el Ecuador es un país donde existe alta distancia de poder, que define por ejemplo los niveles de participación en una organización; tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre y es en buen grado masculino, que entre otros supone un alto nivel de competitividad dentro de la sociedad. Asimismo, determinó que la cultura en el Ecuador se sostiene en el colectivismo. Para la orientación de largo vs corto plazo y para la indulgencia vs restricción no existen datos para el país.³

² www.hofstede-insights.com/models/national-culture/

³ <https://www.hofstede-insights.com/country/ecuador/>

2.3 Gobierno Corporativo y Dimensiones Culturales en el Ecuador

Cuando los Principios de Gobierno Corporativo deben aplicarse en un contexto nacional particular, es probable que la cultura local plantee algunos retos al proceso de implementación de los mismos (Ozbebek & Toplu, 2011).

Los Principios de Gobierno Corporativo se enfocan en disminuir la distancia de poder entre los agentes y los accionistas. Se trata de reducir la forma en la que los agentes, por tener un cierto grado de autoridad, puedan tomar decisiones de forma autoritaria, no consensuada y posiblemente equívoca. En el Ecuador, al ser definido como un país con un nivel alto en la dimensión "Distancia de Poder", podemos sugerir que el cambio hacia una estructura de gobierno corporativo puede ser más complicado. Adicionalmente, en el Ecuador, el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95% (Freire & Pico, 2015), lo que podría generar dificultades en el proceso de transición para formar un Directorio con miembros independientes.

Con respecto al hecho de que el Ecuador es clasificado como un país que se maneja principalmente por el colectivismo, y los Principios de Gobierno Corporativo impulsan la obligación de los agentes a trabajar en beneficio de todos los accionistas y *Stakeholders* y no para satisfacer únicamente los intereses propios, podríamos sugerir que se podría realizar con facilidad la búsqueda de beneficios para todas las partes interesadas en la empresa. Sin embargo, al mismo tiempo, la cultura del país es catalogada por Hofstede en alto nivel "masculina", lo que supone un alto grado de competitividad y búsqueda de logros personales. Esto contrasta con el Capítulo II (Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad) y el Capítulo III (Tratamiento Equitativo de los Accionistas) de la OCDE (2004), donde se busca más bien la protección y el bienestar común de todos los accionistas, mayoritarios y minoritarios. Por lo que podemos indicar que el alto nivel de "colectivismo" que se da en el país, se da dentro de grupos heterogéneos que tienen objetivos e intereses comunes (Hartung, 2000), y no en la generalidad.

El Capítulo V de los Principios de Gobierno Corporativo (OCDE, 2004) se refiere a la "Divulgación de Datos y Transparencia", donde el gobierno corporativo debe garantizar la revelación oportuna y precisa de todo lo referente a la sociedad, como la situación financiera y los resultados, entre otros. Estas prácticas de transparencia deben plantearse desde un modelo integral de dirección ética, donde el pilar fundamental sea la cultura empresarial (Arias, 2004). Para esto, países con altos niveles de aversión a la incertidumbre como el Ecuador, necesitan crear instituciones para proporcionar seguridad y confianza a los individuos, incluyendo leyes y normativas (Hofstede, 1983). Es así que para evitar casos de mal manejo empresarial, que impactaron anteriormente en la opinión pública y generaron desconfianza en la sociedad, los procedimientos, y las leyes encaminadas a establecer un propósito normativo y de regulación, deberían ser una realidad cada vez más real y taxativa (Gutiérrez-Herrero, 2014). El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a *stakeholders* interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de las sociedades es un principio de los gobiernos corporativos (Díaz, 2010).

En estas condiciones, todas las partes interesadas de una empresa tendrían mayor certeza acerca de las prácticas empresariales, lo que haría más factible una exitosa implementación del gobierno corporativo en las empresas ecuatorianas.

Finalmente, para la orientación a largo vs corto plazo y la dimensión de "indulgencia vs restricción" no existen datos para el Ecuador, tomar datos referenciales de países vecinos como Colombia no aplicaría, ya que en las otras dimensiones culturales existen diferencias marcadas.⁴

3. CONCLUSIONES

Las malas prácticas empresariales del pasado, los problemas de agencia y la desconfianza que esto ha generado en los inversionistas y la sociedad, ha dado espacio a buscar la manera de transparentar las acciones empresariales, de tener acceso a la información relevante por parte de los accionistas y a generar confianza y por lo tanto también rentabilidad a través del gobierno corporativo.

Hay mucha literatura alrededor del gobierno corporativo, su significado y aplicación, por lo que podemos resumir que se trata de implementar políticas, procesos, procedimientos y leyes para especificar la forma en cómo dirigir y controlar una empresa. Esto, considerando la integración, participación y acceso a la información de los accionistas (mayoritarios y minoritarios), minimizar los problemas de agencia y transparentar la gestión a todas las partes interesadas.

Sin embargo, el marco de gobierno corporativo también depende del entorno legal, regulatorio, institucional y ético de la comunidad.⁵ Esto implica que la implementación de las características y objetivos del gobierno corporativo podrían ser diferentes en las diferentes culturas, considerando especialmente las dimensiones culturales de Hofstede: individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, distancia de poder, orientación a largo vs orientación a corto plazo e indulgencia vs restricción.

Para el Ecuador, Hofstede determinó que en el país existe alta distancia de poder, que define por ejemplo el grado de centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático; tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre que implica crear muchas instituciones para proporcionar seguridad a los individuos. Es altamente masculino, que significa que existe un alto nivel de competitividad y el deseo de logros personales y que la cultura se sostiene en el colectivismo, sin embargo, en el de su "grupo social". Para la orientación a largo vs corto plazo y para la indulgencia vs restricción no existen datos para el Ecuador.

Por un lado, la alta distancia de poder en el Ecuador dificulta la implementación del gobierno corporativo, ya que por el contrario, este busca reducir la forma en la que los agentes, por tener un cierto grado de autoridad, puedan tomar decisiones de forma autoritaria. Asimismo, ya que los Principios de Gobierno Corporativo impulsan la obligación de los agentes a trabajar en beneficio de todos los accionistas y *Stakeholders* y no para satisfacer únicamente los intereses

⁴ <https://www.hofstede-insights.com>

⁵ James McRitchie en <https://www.corpgov.net/library/corporate-governance-defined/>

propios, podríamos indicar que el Ecuador, al tener un alto grado de colectivismo se acoplaría de mejor forma a los mismos, sin embargo, el colectivismo en el país se rige por el interés de su propio grupo social. Esto concuerda con el hecho de que el Ecuador tiene un alto grado de "masculinidad", lo que significa que los logros personales, como por ejemplo el crecimiento económico, son más importantes que buscar el "bien común" para todos los grupos sociales o sociedad en general.

Finalmente, con respecto a la alta aversión a la incertidumbre, es necesario crear una estructura institucional que diseñe y aplique las leyes necesarias para que la sociedad, y específicamente todas las partes interesadas en una empresa, confíen en que se cumplirían los objetivos del gobierno corporativo.

Por lo tanto, en términos generales podríamos indicar que en el Ecuador es más complejo implementar los principios de gobierno corporativo para la gran mayoría de las organizaciones. Por lo menos, considerando las dimensiones culturales de Hofstede, los resultados de esta implementación no serían tan eficientes como posiblemente en otros países.

4. RECOMENDACIONES

Se deben actualizar los valores determinados por Hofstede para el Ecuador y en general para todos los países, ya que estas valoraciones culturales no son estáticas sino que van cambiando en el tiempo. Esto implica también determinar los valores para las dimensiones culturales "orientación a largo vs corto plazo" e "indulgencia vs restricción" que no existen para el Ecuador y varios otros países.

Por otro lado, el análisis realizado sobre las dificultades de la implementación de los Principios de Gobierno Corporativo para el Ecuador no debe ser generalizado, ya que las dimensiones culturales de Hofstede determinan a una sociedad en su conjunto, no a los individuos o parte de la sociedad que puede ser distinta.

Asimismo, sería importante impulsar investigaciones precisas en base a las experiencias de las empresas ecuatorianas con respecto al gobierno corporativo y compararlas con los procesos y resultados realizados en empresas de otros países para poder correlacionar de forma más precisa las dimensiones culturales de Hofstede con los Principios de Gobierno Corporativo en el Ecuador o cualquier otro país.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M. (2004). La cultura organizativa y el buen gobierno empresarial. *Harvard Deusto Business Review* (123), 60-60.
- Colomina, C. M., & de Hoyos, I. U. (2005). Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. *AECA*, 73.

- Corporación Andina de Fomento CAF. (2005). Gobierno Corporativo. Lo que todo empresario debe saber. Bolivia: *Centro de estudios de mercado de capitales y financieros*.
- Cortés, D. L., & Arenas, C. E. V. (2011). Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. *Tendencias*, 12(2), 230-253.
- De la Garza Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 3(3).
- Díaz, R. (2010). Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. 7.^a *Convención Nacional de la Red de la Gente*. Mexico: Control de Gestión de Negocios, S.C. 1.
- Flórez-Parra, Jesús. (2017). El gobierno corporativo en el ámbito del sector público: un estudio bibliométrico en las revistas ubicadas en el área de Administración Pública. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 161-175.
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos. *Cuadernos de Administración Bogotá, Colombia*, 21 (35), 93-126.
- Giménez Montiel, G. (2005). Teoría y análisis de la cultura.
- Gutiérrez-Herrero Puig, J. A. (2014). Gobierno corporativo: ¿ mito, realidad o término medio? ¿ Qué ha pasado en los últimos años?.
- Hartung, F. (2000). How Individualist and Collectivist Organizational Cultures Influence Work Processes, Outcomes, and Cooperation (*Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout*).
- Heydenfeldt, J.A., (2000). The influence of individualism/collectivism on Mexican and US business negotiation. *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 24, Issue 3, Pages 383-407
- Hofstede, G., (1983). Cultural dimensions for project management. *International Journal of Project Management*, Volume 1, Issue 1, Pages 41-48
- Hofstede, G., (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, Volume 3, Issue 1, Pages 1-14.
- Indacochea, A. (2000). Una propuesta para mejorar las prácticas de gobierno corporativo en el Perú. *Recuperado de <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/gobierno-corporativo-cladea-03.pdf>*.
- Isaac Mostovicz, E., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2011). Corporate governance: quo vadis?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(5), 613-626.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: the Truth about the budgeting Process. *European Financial Management*, 9 (3), 379-406.

- Jones, M., (2007). Hofstede – Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*, Oxford, UK, 24-26 June.
- Lefort, F., & González, R. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile. *Revista Abante*, 11(1), 17-37.
- Özbebek, A. & Toplu, E. (2011). Does culture matter for corporate governance? a case study of turkey. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 31-38.
- Portalanza, A. (2013). Gobierno corporativo una aproximación teórica. *Saber, ciencia y libertad*, 8(1), 117-124.
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. (2004). *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*.
- Tarapuez Chamorro, E. "Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)." *Pensamiento & Gestión* 41 (2016)
- www.corpgov.net/library/corporate-governance-defined/
- www.hofstede-insights.com/country/ecuador/
- www.hofstede-insights.com/models/national-culture/
- www.oecd.org/corporate/