



---

**Universidad de Valladolid**



**GRADO EN LENGUAS MODERNAS Y SUS LITERATURAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Hofstede y las dimensiones culturales**

**En España y Alemania**

**Presentado por Fiorella Díaz Tapullima**

**Tutelado por Francisco Javier Muñoz Acebes**

**Valladolid 24 julio 2017**

# Resumen

En el presente trabajo se ha llevado a cabo un estudio sobre cultura en sentido amplio. Para ello primero se intentó dar una definición de la palabra cultura, centrándonos también en su etimología. Posteriormente se trató el concepto de cultura desde varios enfoques con explicaciones de diferentes intelectuales.

En segundo lugar, se procedió a identificar las seis dimensiones de Hofstede, así como hacer una pequeña biografía sobre el autor. En cada una de las seis dimensiones se explicó de qué tratan y qué factores fueron tomados en cuenta por Hofstede para determinar las dimensiones.

Por último, se llevó a cabo un análisis práctico de las dimensiones. Se establecieron las puntuaciones de España y Alemania con respecto a estas dimensiones, y luego se pasó a compararlas e ilustrar mediante ejemplos, anécdotas y estadísticas si cumplían o no, según su puntaje, con la dimensión en la que se les situaba.

**Palabras clave:** Hofstede, dimensiones, cultura, individualismo, colectivismo, distancia, jerarquía, masculinidad, feminidad, indulgencia, incertidumbre, restricción, orientación, España, Alemania.

## Abstract

In diesem Projekt wurden verschiedene Kulturdefinitionen aus verschiedenen Blickwinkeln bereitgestellt. Wir haben auch über die Etymologie der Kultur gesprochen.

Anschließend wurde jede der sechs Dimensionen von Hofstede erklärt. Und es wurde ein bisschen auf die Biographie des Autors besprochen.

Schließlich wurde eine praktische Analyse durchgeführt, um Spanien und Deutschland zu vergleichen. Daten von mehreren Webseiten wurden zu diesem Zweck verwendet.

**Keyword:** Hofstede, kulturelle dimensionen, Kultur, Machtdistanz, Individualismus, Kollektivismus, Maskulinität, Femininität, Ungewissheitsvermeidung, Lang-oder kurzfristige Ausrichtung, Nachgiebigkeit, Beherrschung.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
---------------------------	---

## **CAPÍTULO 1**

### **Marco Teórico**

<b>1.1. El concepto de cultura</b> .....	6
1.1.1. La cultura desde el punto de varios autores .....	9
<b>1.2. Hofstede y su Teoría sobre las dimensiones culturales</b> .....	14
1.2.1. Distancia jerárquica .....	16
1.2.2. Individualismo - Colectivismo .....	19
1.2.3. Masculinidad - Feminidad .....	22
1.2.4. Control de la incertidumbre .....	25
<b>1.3. Cambios en las dimensiones culturales</b> .....	28
1.3.1. Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo .....	30
1.3.2. Indulgencia - Restricción .....	34

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Práctico**

<b>2.1. Análisis Práctico</b> .....	38
2.1.1. Las dimensiones de Hofstede en España .....	39
2.1.2. Las dimensiones de Hofstede en Alemania .....	44
2.1.3. Comparación de las dimensiones de Hofstede en Alemania y España..	49

<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
---------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	77
---------------------------	----

# Introducción

El objetivo de este trabajo de fin de Grado es llevar a cabo una investigación cultural enfocada sobre todo en dos grandes países como son España y Alemania. La orientación de este estudio a las diferencias culturales es debido a que la cultura es un tema que, afrontemos o no, está muy presente en nuestro día a día, y más aún en pleno siglo XXI.

La cultura y las diferencias existentes entre todos los países que conforman nuestro planeta son, a día de hoy, un tema de actualidad, y que ha ido cobrando más importancia con el paso del tiempo.

Para poder lograr nuestros objetivos, en primer lugar, se intentará explicar “qué es cultura”. Al ser un término tan amplio de tratar, no solo se ofrecerán las típicas definiciones existentes de *cultura*, sino que también se profundizará un poco en su etimología y las diferentes interpretaciones del término desde el punto de vista de diversas disciplinas e investigadores.

Una vez logrado esto, se procederá a identificar y esclarecer qué son y cómo se llevaron a cabo las investigaciones para determinar las seis dimensiones de Hofstede, y con ellas cuáles son los problemas más básicos que enfrentan las sociedades, y las respuestas a dichos problemas, que con el tiempo parece que se han ido incrementando.

Finalmente, para concluir se realizará un análisis práctico de las dimensiones aplicadas a España y Alemania. De esta forma, se pretende ilustrar y corroborar de manera más precisa lo explicado en el marco teórico de las dimensiones. Para ello se tomarán varios ejemplos y se recurrirá a diferentes fuentes que lo esclarecerán.

Por lo tanto, con este trabajo esperamos conseguir la aplicación práctica del modelo de dimensiones culturales de Hofstede y, de este modo, un tema tan difícil de delimitar o de clasificar como es la cultura, puede ser analizado desde el punto de vista teórico para una mejor comprensión del mismo.

## 1.1. El concepto de cultura

En nuestro mundo cada vez más globalizado de hoy en día y en el que conviven miles de culturas es importante entender este concepto. La comunicación intercultural se da, día a día, gracias a la facilidad que existe en estos momentos para viajar a otros países, por lo que estamos constantemente comunicándonos y en contacto con distintas culturas. Si miramos a nuestro alrededor podremos ver personas de distintos países en cualquier parte, ya sea en nuestros trabajos, en nuestras clases, o simplemente yendo a hacer la compra en el supermercado, o nuestro vecino en el barrio en el que vivimos.

Podemos decir que no hay nada en la actividad humana que no tenga una connotación cultural, incluso la producción de bienes destinados a la satisfacción de las necesidades materiales o espirituales de la gente. En la difusión de la cultura, los medios de comunicación: prensa escrita, radio, televisión, eventos culturales y deportivos, etc., tienen un rol muy importante. (Contreras, 2005)

Por lo tanto, ¿qué es cultura? A lo largo del tiempo muchos intelectuales han intentado dar una explicación de este concepto, pero a día de hoy no hay una única definición, sino muchas porque no se ha llegado a un acuerdo entre todos para que prevalezca una única interpretación. La cultura también es definida desde muchos aspectos y campos, de ahí que cada campo haya optado y dado su propia visión de cultura. Por esta razón, este término es muy amplio de explicar, sobre todo si se aborda desde varios puntos de vista.

Cultura significaba entre los latinos “cultivo” o “cuidado”, y Catón empleó el término en referencia al campo (“agri-cultura”). Valiéndose de la idea de “cultivo de la tierra” o agricultura, Cicerón utiliza la metáfora de *cultura animi*, es decir “cultivo del alma”, que nos aproxima un tanto al sentido que, en la actualidad, tiene el término en las lenguas occidentales. De todas formas, el sentido más característico del término en época clásica era el referido al campo. (Gómez, 2014: 2)

La etimología de cultura proviene de la palabra latina *cultūra*, que a su vez proviene del verbo latín *colere*, el cual tiene una amplia gama de significados como: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Después algunos de sus significados se separarían del verbo en cuestión. La palabra *colere* pasaría a denominarse *cultura*, adquiriendo el significado de *cultivo, o pedazo de tierra cultivada*, aunque en un principio se refería a la *labranza*.

El significado de cultura como *adoración* se emplearía por primera vez en 1483 en inglés en un escrito de William Caxton que reza así: “They departed from the culture and honor of their God.” (Caxton, 1900: 80) Ya en la Ilustración el significado de cultura se comenzaría a utilizar para expresar que una persona tenía muchos conocimientos, el ser cultivado, o culto.

En francés la palabra más utilizada para cultura sería *couture*, que más tarde pasaría a *culture*, término que en el s. XV también adoptaría el inglés, aunque *culture* a comienzos del siglo XVI no significa ya un estado, la tierra cultivada, sino una acción, el hecho de cultivar la tierra” (Vigo, 1998: 27).

En castellano el término cultura estaría asociado al *cultivo*, a la labranza de la tierra, y no sería hasta el s. XX que se comenzaría a utilizar con la acepción con la que se le atribuye hoy en día, y habría sido tomada de la palabra alemana *kulturell*.

La palabra cultura ha ido evolucionando y cambiando de connotación a lo largo de los años hasta llegar al significado al que normalmente se le atribuye a día de hoy. No es hasta el s. XVII que empieza a utilizarse metafóricamente, y ya en el s. XVIII se utiliza para designar el saber humano.

Si buscamos el significado de la palabra cultura en la DRAE encontraremos cuatro definiciones, que son las siguientes:

1. cultivo
2. conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico
3. conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
4. desus. Culto religioso. (DRAE, 2006: [cultura])

En el diccionario aún se puede encontrar el significado que poseía antes del s. XVII, el del cultivo, pero también aparece el de “conjunto de conocimientos” (cfr. Jiménez 2012: 2-14)

Se podría decir que la cultura nos rodea y está muy presente entre nosotros, cultura es todo, lo que hacemos, pensamos, vemos u oímos, y las definiciones que nos ofrece la RAE son una de las muchas que existen para definirlo. Luhmann decía que “la cultura es

uno de los peores conceptos que alguna vez se hubieran creado” (Luhmann, 1995 cit. Güell, 2008: 38)

Una de las causas de la confusión con el concepto de cultura surge por las bellas artes, ya que se considera que las personas que saben de arte son aquellas que poseen grandes conocimientos, y por lo tanto éstas serían consideradas “cultas”, mientras que los que no conocen mucho sobre este campo serían “incultos”. También se utiliza la palabra cultura para referirse a un grupo de personas no conocidas, como la cultura Mapuche por ejemplo. (cfr: Austin, 2000: 3).

Esto nos conduce de lleno al concepto antropológico de cultura elaborada por Tylor en el primer capítulo de su libro *La ciencia de la cultura* (1871):

La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos o capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. (cit. Kahn, 1975: 29).

¿Hay una frontera entre culturas si lo tratamos en el plano antropológico? Probablemente sí, ya que siempre existirá una línea entre culturas mientras no todos pongan de su parte para algo más que coexistir, sino también para integrarse. Por ejemplo, observamos a las personas y determinamos que deben pertenecer a una determinada cultura al contemplar su altura, su tono de piel, el color de su pelo, etc. Muchas de esas personas llevan a cabo su propia cultura dentro de un país que no es el suyo y tienden a relacionarse más entre gente que también proviene de su país; su comportamiento sigue siendo el mismo que el que tendrían en su país. Así que de alguna forma u otra siempre acaba habiendo una línea que impide la integración total en una cultura perteneciendo uno a otra.

Pero obviamente eso nos conduce, a su vez al concepto sociológico de cultura:

Jesús Mosterín en su obra “Filosofía de la Cultura”, propone una interesante definición de lo que es cultura: “La cultura es información transmitida por aprendizaje social es decir, por imitación de los otros miembros del grupo o de los modelos sociales, por enseñanza o educación en la familia y en la escuela o por recepción de información comunicada a través de soportes artificiales como libros, discos, periódicos y otros medios de comunicación social. (Cit. Yackow de Lampika, 2010)

Es, por tanto, todo el desarrollo intelectual que el ser humano va adquiriendo, todo el conjunto de conocimientos que entre todos poseemos y que ponemos en práctica en nuestra sociedad para poder avanzar. Estos conocimientos abarcan varios campos como las ciencias exactas (física, matemáticas, química) o las ciencias humanas (economía, psicología, etc).

En conclusión, la cultura es un concepto de una época, habría que pensar ¿qué es lo que nos une en la Tierra desde el principio de los tiempos? La naturaleza de la humanidad es una de las partes más emocionantes de la existencia. Nacemos y sabemos que vamos a morir, y todo lo que hacemos en el trayecto de nuestra vida es simplemente cultura. Nuestra vida está muy marcada por la cultura a la que pertenecemos, podríamos decir que hasta respiramos “cultura”.

En palabras de L.S. Senghor, poeta senegalés: “La cultura es el fin y el medio del desarrollo” (L.S. Senghor, 1906-2001).

### **1.1.1. La cultura desde el punto de vista de varios autores**

Hay varios intelectuales que dan su propia interpretación de cultura, pero sobre todo hay tres autores que han sido importantes colaboradores en este campo: Edward T. Hall, Clifford Geertz y Geert Hofstede.

La definición de cultura del antropólogo y psicólogo holandés Geert Hofstede (2011) es la siguiente: "Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others".

También podemos encontrar una explicación más amplia en la propia página web del autor que nos indica:

Culture is how you were raised. It developed while you grew up. With a computer metaphor, culture is the software of our minds. We need shared software in order to communicate. So culture is about what we share with those around us. In action in social life, culture constitutes the unwritten rules of the social game. These rules do not specify any details, but they specify the basic structure of the social landscape. They are about things such as independence, belonging, love, hate, respect, fear, and loyalty. They specify which contrasts matter in life: small versus big,

clean versus dirty, man versus woman. Note that culture is about what we share with others. It is NOT something like personality, which is unique to an individual. (Hofstede, 2017)

Por lo tanto para Hofstede la cultura es, como ya se ha especificado anteriormente en el punto previo, todo lo que somos, todo lo que hacemos y nos mueve a actuar en nuestra sociedad y que está determinado por la cultura. Él nos dice también, en su libro *Cultures and Organizations. Software of the mind*, que aunque la cultura es una serie de “software mental” que cada uno tiene, a su vez nosotros somos capaces de elegir cómo actuar a pesar de que determina gran parte de nuestra vida. Somos seres sociales, y como tal tendemos a comunicarnos compartiendo en el proceso nuestra “cultura” con el resto, dicha cultura es, por tanto, algo que se aprende, y como una vez más nos dice Hofstede, son una especie de modelos que vamos adquiriendo en nuestra vida, que también dependen del país en el que nacemos y de nuestro círculo en el que nos movemos, así como otros factores más, por lo tanto cultura no es algo con lo que ya nacemos. Se va adquiriendo de generación en generación, y según Hofstede debemos “desaprenderlo” para, en el proceso, aprender otras cosas diferentes.

Para el antropólogo estadounidense Clifford Geertz la cultura es, un texto, cuya interpretación puede descubrirse realizando trabajo de campo etnográfico en la sociedad en la que ha sido escrito:

The culture of a people is an ensemble of texts, themselves which the anthropologist strains to read over the shoulders of those to whom they properly belong. There are enormous difficulties in such an enterprise, methodological pitfalls to make a Freudian quake, and some moral perplexities as well. Nor is it the only way that symbolic forms can be sociologically handled. Functionalism lives, and so does psychologism. (Geertz, 1972: 29)

Otra explicación de Clifford Geertz que a día de hoy tiene mayor acogida en los círculos antropológicos es la siguiente: “

La cultura denota un patrón históricamente transmitido de significados incorporados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento para, y actitudes hacia, la vida” (Geertz, 1973: 89 cit. Osorio, 1998: 223).

Para Geertz, la cultura debe ser estudiada desde el punto de vista etnográfico, para este antropólogo, la cultura es dotar de significado o sentido al mundo para que pueda ser más comprensible. Lo importante para él es interpretar expresiones sociales. Una mejor interpretación de lo que significa el contexto de cultura para Geertz lo encontramos en la cita siguiente:

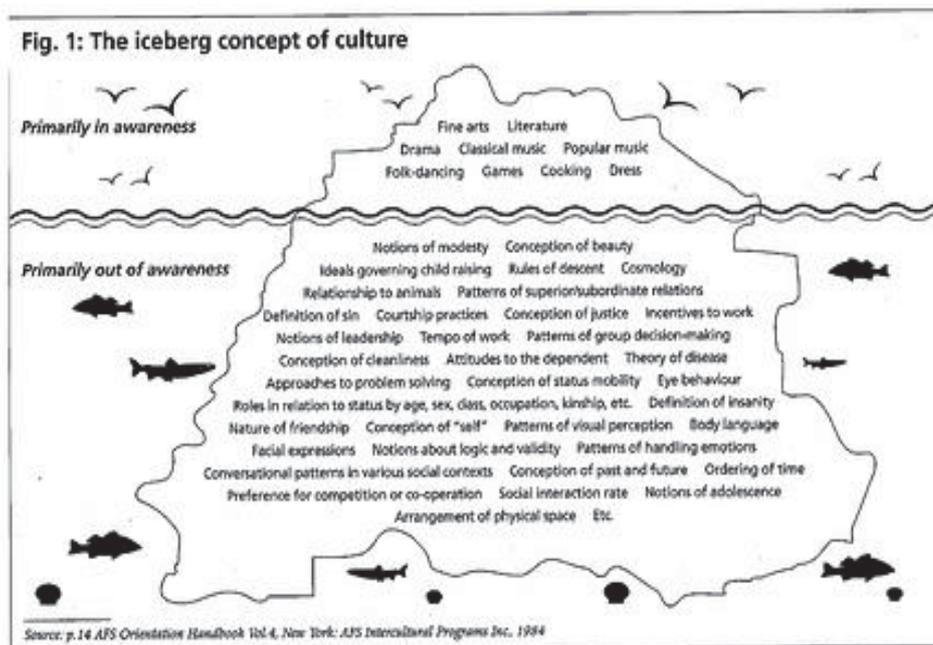
El concepto de cultura que propugno (...) es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie. (Geertz, 2003: 20).

Otro antropólogo estadounidense, Edward T. Hall tiene una concepción de la cultura algo diferente. S. Morales, investigadora de la Universidad de Puebla (México), reinterpreta del siguiente modo su concepto:

Edward T. Hall (1990: 40) hace un estudio para identificar las culturas afirmando y demostrando que la cultura es una forma de comunicación, controla el comportamiento de un modo profundo y persistente, muchas veces fuera de los límites de las conciencias del individuo y, por tanto, más allá del control consciente. (Morales, 2008: 7).

Edward T. Hall nos propone también un modelo de cultura organizacional al que denomina “modelo Iceberg” (1976). En este modelo la cultura interna comprendería el comportamiento, los ideales y los valores de nuestra propia cultura, ya que nuestra “conducta cultural” estaría más determinada por nuestros sentimientos e ideas, mientras que la cultura externa es la que actúa y tiene un choque con nuestra propia cultura y se puede obtener a través de la observación y el aprendizaje siendo fácil de aprender y cambiar. (cfr. Domínguez y Vázquez A., 2008: 2)

Este modelo del Iceberg de Hall, nos dice que los aspectos más visibles de la cultura sería lo que se ve a simple vista, esto sería un 10-20% (la punta del iceberg), mientras que la parte más importante de la cultura estaría, como en un iceberg de verdad, bajo el agua, es decir, invisible. Lo que estaría visible serían cosas como la literatura, la vestimenta, la música, el arte, etc. Mientras que lo que permanece oculto serían cosas como el “concepto de uno mismo”, las expresiones faciales y el lenguaje no verbal, entre otros. Básicamente serían las características de la personalidad de cada individuo.



(Fuente: AFS Orientation Handbook, 1984: 14)

Este modelo también nos hace conscientes de lo complicado que es la cultura.

La definición que nos da el antropólogo y etnógrafo inglés Edward B. Tylor, que además es la más general y extendida a la hora de definir la palabra, es la siguiente:

La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre. (Tylor, 1871 cit. Kahn, 1975: 29)

Por último, mencionar que Fischer nos define cultura desde una concepción sociológica como “el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad” (Fischer, 1992: 16)

Como se puede apreciar no se puede encontrar una definición exacta para el término cultura. Durante años se ha reflexionado y ha existido del mismo modo numerosos debates sobre este concepto. Por esta razón no hay un único término que sea válido o mejor que otro. El término cultura es una de las palabras más difíciles del inglés y probablemente el de más idiomas también. En los años cincuenta, los antropólogos estadounidenses Kroeber y Kluckhohn publicaron un libro que contenía alrededor de 164 definiciones de “cultura”.

En la siguiente cita Luna nos expone su opinión sobre lo difícil que es el concepto “cultura” y del hecho que haya tantas definiciones para una única palabra: “Relevante por sí mismo. Dado que el simple hecho de que haya tantos sentidos y significados para cultura ya nos tendría que hacer pensar en algo extraño y particular de esta idea que “mutó” en tantos “ambientes” distintos.” (Luna, 2013: 4)

## 1.2. Hofstede y su Teoría sobre las dimensiones culturales.

Gerard Hendrick (Geert) Hofstede nació un 2 de Octubre de 1928 en Haarlem (Países Bajos). Es un psicólogo holandés de gran influencia que ha realizado varios estudios en diferentes campos, sobre todo en psicología social, psicología intercultural y antropología. Estudió Ingeniería Mecánica en la Delft Technical University y recibió su doctorado en psicología, ya que le llamaba mucho la atención el comportamiento del ser humano en la sociedad, en la Groningen University con su tesis titulada “The Game of Budget Control”.

Posteriormente lograría trabajar en el departamento de investigación de IBM Internacional. Trabajar con esta empresa le permitió llevar a cabo un análisis de datos procedentes de la empresa IBM. Esta etapa le llevó a publicar su libro *Culture's Consequences* (1980, nueva edición 2001) pero sus ideas revolucionarias sobre las dimensiones de la cultura provocó que diecisiete editores rechazaran publicar el libro para que finalmente un editor de Sage aceptara el publicarlo. Es también autor de muchos libros, entre ellos su libro más popular, co-escrito con su hijo Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, y traducido a más de 20 idiomas, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1991, nueva edición 2010).

En 2014 se lanzó una película en formato documental sobre la vida y el trabajo de Geert Hofstede, titulada “Engineer’s Odyssey” y dirigida por Marcel Siegmund y Iekje Smit.<sup>1</sup>

Hofstede es un pionero en el estudio de las culturas a través de las naciones modernas, con una de estas investigaciones nace uno de sus trabajos más importantes centrado en el desarrollo de la *Teoría de las dimensiones Culturales* (en un principio serían cuatro dimensiones, pero con el paso del tiempo, varias investigaciones aumentaron las dimensiones a seis, siendo el número actual de dimensiones que se

---

<sup>1</sup> El tráiler del documental lo podemos ver en el siguiente link:  
<https://www.youtube.com/watch?v=a3lkZ88UjxI>

estudian), que proporciona una forma de trabajar sistemáticamente a la vez que analiza las diferencias entre naciones y culturas. Hofstede es muy conocido en todo el mundo por haber desarrollado el primer modelo de “dimensiones” de la cultura nacional estableciendo un nuevo paradigma de los elementos culturales en la economía internacional, la comunicación y la cooperación. Tiempo después también desarrollaría un modelo para las culturas organizacionales.

Pero ¿qué es la teoría de las dimensiones culturales? Como podemos leer en la página web *World Speaking*, “es uno de los logros más notables de Hofstede que nos proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas” (World Speaking, 2011). Por lo tanto, esta teoría está basada en la idea de que se puede asignar un determinado valor a (actualmente) seis dimensiones culturales. La teoría nos muestra cómo influye la cultura en los valores de la gente y cómo se dan a conocer en la conducta humana. Esta teoría ha sido utilizada en varios campos como la psicología transcultural, gestión intercultural y comunicación intercultural. Sin embargo, inicialmente las dimensiones culturales eran cuatro, éstas cuatro son las que Hofstede utilizó en su libro *Culture's Consequences*, y se convirtieron en las cuatro dimensiones de Hofstede de la cultura nacional. Posteriormente, en 1991 se agregó una quinta dimensión basada en la investigación del psicólogo canadiense Michael Harris Bond. Finalmente en la edición de 2010 del libro *Cultures and Organizations*, la investigación del experto búlgaro Michael Minkow determinó la sexta y última dimensión. Al final las seis dimensiones resultantes de varias investigaciones son las siguientes:

1. Distancia al poder
2. Individualismo - Colectivismo
3. Masculinidad - Femenidad
4. Evasión de la incertidumbre
5. Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo
6. Indulgencia - Restricción

Para llevar a cabo su investigación, Hofstede estudió, mediante un análisis estadístico llevado a cabo entre 1967 y 1973, los datos sobre valores culturales de las personas en más de cincuenta países del mundo y tres regiones multipaís; posteriormente en la edición de 2010 del libro *Cultures and Organizations*, mencionada anteriormente,

la investigación se amplió a 76 países. Este análisis estadístico se llevó a cabo con personas que trabajaban en las filiales locales de la multinacional IBM. Debían responder a una encuesta en la que quedó de manifiesto que los grupos culturales nacionales y regionales afectan en el comportamiento de las sociedades y organizaciones.

Hofstede nos dice que las dimensiones culturales representan preferencias independientes para un estado de cosas sobre otro que distingue a los países (en lugar de individuos) unos de otros. Hofstede propuso un sistema de puntuación que utiliza una escala del 0 al 100 para las cuatro dimensiones propuestas por él. Sin embargo, Hofstede matiza a menudo que la puntuación de los países es relativa, ya que todos somos humanos lo que al mismo tiempo nos hace únicos. Por lo tanto, la cultura puede ser utilizada de manera significativa por comparación.

Hofstede reitera en numerosas ocasiones que las dimensiones culturales no son más que un marco de trabajo para ayudar a evaluar una cultura concreta y, de este modo, orientar mejor las decisiones. Puesto que existen otras circunstancias que deben tenerse en cuenta, como la personalidad, el historial familiar o el patrimonio personal. Las dimensiones propuestas no permiten predecir los comportamientos individuales, ni tienen en cuenta la personalidad de cada uno, la cual es única para cada persona.

### **1.2.1. Distancia jerárquica**

Esta es la primera de las dimensiones que se desarrollaron al llevar a cabo el análisis de IBM con empleados en puestos similares de trabajo en múltiples países. Hofstede denomina a esta dimensión como la *Distancia Jerárquica*. En su libro *Culturas y Organizaciones* (1999), Hofstede nos explica qué es la distancia jerárquica y cómo se llevó a cabo la investigación. Así mismo, toda la información, explicaciones e ideas que corresponden al capítulo de las (seis) dimensiones culturales se extrajeron de este libro y pertenecen sólo y únicamente a Hofstede y no son bajo ningún concepto de autoría propia.

La distancia jerárquica está relacionada con el problema básico de la desigualdad. En cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan o no, así como el estar de acuerdo, el hecho de que haya personas de mayor rango jerárquico que estén por

encima de ellos. El punto en esta dimensión es ver cómo manejan las sociedades las desigualdades entre las personas. (cfr. Hofstede, 1999)

Hofstede nos informa que el nombre de la dimensión proviene de una investigación realizada por el especialista holandés en psicología social experimental, Mauk Mulder, dicha investigación trataba la distancia emocional que había, y por lo tanto alejaba, a los subordinados de sus respectivos jefes. Básicamente, la investigación de Hofstede también gira en torno a esto, ya que la distancia de poder mide cómo las personas que tienen menos poder afrontan y se relacionan con las que poseen mayor poder o tienen un estatus por encima del suyo, como sucede entre un empleado y su jefe por ejemplo.

En *Culturas y Organizaciones* Hofstede menciona que las puntuaciones obtenidas en esta dimensión se calcularon basándose en las respuestas dadas por los empleados en un mismo puesto de trabajo de IBM a las mismas preguntas, y que para ello las respuestas estaban precodificadas para ser representadas por un número, estos serían habitualmente del 1 al 5. Además se utilizó un análisis factorial para la clasificación de las preguntas del sondeo en grupos, a los que se les denominó factores o *clusters*. De esta manera Hofstede podía prever que si un país obtenía una puntuación alta en una pregunta de un determinado *cluster*, entonces lo más seguro era que también lo obtuviera en las demás, o bajas en preguntas de sentido opuesto. Lo mismo ocurría con preguntas con una puntuación media o baja. Los valores índices con una puntuación de 0 corresponden a países con una distancia jerárquica pequeña, y con una puntuación de 100 se corresponden a una distancia jerárquica grande.

Las tres preguntas elegidas por Hofstede, que trataban sobre el poder y la (des)igualdad, para realizar el cálculo de *índice de distancia jerárquica* (IDJ) son las siguientes:

1. La respuesta de los empleados que no ocupan un cargo de responsabilidad, es decir, no directivos, a la pregunta de con qué frecuencia los empleados están cohibidos de expresar a su jefe su desacuerdo. (La puntuación media sigue una escala del 1 al 5, siendo 1 “muy frecuentemente” y 5 “rara vez”)

2. La apreciación de los empleados con respecto al estilo de toma de decisiones de su jefe. (Cuatro estilos posibles, entre ellos autocrático o paternalista, más la opción de ninguna de las anteriores)
3. La preferencia de los empleados al estilo de toma de decisiones de su jefe. (Estilo autocrático o paternalista, o por el contrario, votos basados en la mayoría pero en la que no se consulta con los empleados).

Hofstede se dio cuenta que las preguntas 1 y 2 muestran cómo observan los subordinados su entorno de trabajo, mientras que, por otro lado, la pregunta 3 muestra cómo les gustaría que fuera ese entorno de trabajo. En cuanto a las puntuaciones, éstas solamente muestran hasta qué punto las personas de una filial de IBM en un país determinado respondieron de manera distinta a la misma pregunta en otra filial de otro país. Por lo tanto las diferencias que se muestran están influenciadas por el hecho de haber nacido dentro de una cultura nacional determinada y no otra.

En palabras de Hofstede la distancia jerárquica puede ser definida de la siguiente manera: “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.” (Hofstede, 1999:66-67). Hofstede explica que las instituciones serían, entre otras, la familia, escuela y comunidad, mientras que las organizaciones serían los lugares de trabajo de las personas. De acuerdo con Hofstede “los índices de distancia jerárquica nos informan sobre las relaciones de *dependencia* de un país” (Hofstede, 1999:66). En los países que tienen un IDJ pequeña los empleados tienen menos reparos a la hora de contradecir a su jefe, ya que entre subordinado y jefe existe poca dependencia emocional, además los empleados prefieren que sus jefes consulten con ellos antes de tomar una decisión. Por el contrario, en países con un alto porcentaje de DJ, los subordinados tienen un alto grado de dependencia emocional con su jefe, pero en esta ocasión o lo “prefieren” (un jefe autocrático o paternalista) o lo rechazan completamente. De cualquier forma, este tipo de empleados no expresará su desacuerdo con su jefe abiertamente.

Las desigualdades en una sociedad se pueden observar con la presencia de clases sociales: clase alta, media y baja, y en cómo se aprovechan algunas ventajas como la educación, ya que Hofstede nos dice que una educación superior nos sitúa como mínimo en una clase media. En palabras de Hofstede, a modo de conclusión para este apartado:

La distancia jerárquica se explica, por tanto, a partir de los sistemas de valores de los miembros con *menos* poder. La forma en que se distribuye el poder se explica habitualmente a partir del comportamiento de los miembros con *más* poder: los líderes, no los seguidores. (...) La autoridad sobrevive únicamente donde es correspondida con la obediencia. (Hofstede, 1999: 67)

## 1. 2.2. Individualismo - Colectivismo

La segunda dimensión propuesta por Hofstede corresponde al Individualismo frente al colectivismo. La mayoría de nosotros convivimos en sociedades a las que Hofstede denomina *colectivistas*, es decir, que los intereses del grupo predominan por encima de los intereses individuales de cada uno. Para Hofstede es “el poder del grupo” (Hofstede, 1999:101), y matiza que no debe confundirse con el poder del Estado sobre el individuo. Por el contrario, las sociedades en las que prima el interés individual por encima del colectivo es lo que Hofstede denomina sociedades *individualistas*.

De acuerdo con Hofstede el primer grupo de nuestra vida se corresponde con la familia en la que nacemos. Hofstede nos explica que las estructuras familiares varían según la sociedad a la que pertenecemos, pero que dentro de las sociedades colectivistas, las familias están compuestas por todas aquellas personas que viven juntas, y esto incluye a los abuelos, tíos, e incluso los empleados domésticos, se le denomina en antropología cultural como *familia extendida*. Cuando los niños crecen pasan a formar parte del grupo, pero esto no es una elección “sino que viene dada por naturaleza”. Se habla del “nosotros” en contraposición a “ellos”, siendo estos últimos el resto de grupos de nuestra sociedad. El grupo en el que nacemos sería “la fuente fundamental de identidad y la única protección segura contra los azares de la vida”. Como tal se debe ser leal a la familia, y entre la persona y el grupo se crea “una relación de dependencia que es a la vez práctica y psicológica.” (Hofstede, 1999: 101). Por el contrario, en las sociedades individualistas, se conoce como *familia nuclear* a aquellas familias que están compuestas por la sola presencia de uno de los padres, o de ambos, más los otros hijos, y no se incluyen en ellas el resto de parientes como los abuelos, tíos, etc. En este tipo de familias el niño crece sabiendo decir “yo”, siendo este “yo” su “identidad personal” y siendo catalogado por sus “características individuales”. Por ejemplo, ellos eligen con quién jugar basándose en sus gustos personales y la educación que reciben es para capacitar al niño a “valerse por sí

mismo”, a no necesitar a nadie más que a sí mismo para llevar a cabo cualquier cosa o saber afrontar la vida solos. En este tipo de sociedades se enseña a los hijos a no depender de ningún grupo, ni en el plano psicológico ni en el práctico. (Hofstede, 1999: 101-102)

En el sistema de puntuaciones, un índice bajo de individualismo indica que estamos ante un país con una sociedad colectivista, y por el contrario un índice alto nos indica la presencia de un país con una sociedad individualista. Hofstede define esta dimensión de la siguiente manera:

El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. (Hofstede, 1999:102)

Las preguntas del sondeo del índice de individualismo están basados en, a los que Hofstede llamó, un grupo de catorce “metas laborales”. Para ello se pidió a los empleados que indicaran qué factores en su entorno de trabajo eran los más importantes para poder trabajar en condiciones ideales, tras esto se les planteaba catorce frases con una escala de valoración del 1 al 5, siendo 1 de “importancia máxima” y 5 “escasa importancia o nula”. Al analizar el resultado de las respuesta a las catorce metas laborales Hofstede observó que de ella se podía obtener dos dimensiones que se diferenciaban, la ya mencionada del individualismo frente a colectivismo, pero también la de “masculinidad frente a feminidad”, la cual estudiaremos más adelante en el siguiente apartado a este. Volviendo al análisis de los resultados, se determinó que en el plano individualista se daba mucha importancia a:

1. *Tiempo personal*: esto implica tener un trabajo que deje espacio y tiempo para uno mismo y nuestro entorno, es decir, la vida personal y/o familiar.
2. *Libertad*: es tener la suficiente libertad para elegir un método de trabajo propio con el que uno se sienta bien y agusto.
3. *Reto*: que nuestro trabajo nos haga sentir realizados y por lo tanto lo consideremos emocionante o simplemente nos guste llevar a cabo.

Por otro lado, en el plano colectivista se daba mayor importancia a:

4. *Formación*: implica tener oportunidades para seguir formándose y adquirir nuevas habilidades.
5. *Condiciones de trabajo*: poder tener unas condiciones óptimas para realizar el trabajo, esto incluye cosas como iluminación, ventilación, etc.
6. *Utilización de las capacidades*: ser plenamente capaz de utilizar las habilidades propias de cada uno a la hora de llevar a cabo el trabajo.

Estas observaciones en el resultado de las preguntas que determinan el individualismo destacan la independencia del individuo con respecto a las organizaciones, mientras que los factores que determinan el colectivismo destacan la dependencia del individuo con las organizaciones. Además Hofstede señala que los países individualistas tienden a ser más ricos que los países considerados colectivistas, que tienden a ser más pobres. En cuanto a las puntuaciones obtenidas por los países, una puntuación en una escala de 0 a 100, 0 supone que estamos ante un país colectivista completamente, mientras que 100 nos indica que tratamos con un país totalmente individualista.

Hofstede nos explica que entre el índice de distancia jerárquica y el índice de individualismo hay una correlación negativa, los países con una alta DJ también tienden a ser colectivistas, aunque no en todos los casos, pero sí en la mayoría, lo mismo ocurre para los países con poca DJ que también tienden a ser individualistas, aunque tampoco en todos los casos, sin embargo este es el caso de Alemania por ejemplo, y en el caso de gran DJ y colectivista estaría Portugal, también España que tiene una gran DJ y es a la vez un país colectivista.

La correlación entre el índice de distancia jerárquica y el del individualismo está estrechamente relacionado con el desarrollo económico, ya que al comparar países ricos con países ricos o pobres con pobres dicha correlación desaparece. Hofstede escribió que: “a la vista de la correlación entre distancia jerárquica y colectivismo, se pueden considerar dos manifestaciones de una dimensión *única* de diferencias culturales.” (Hofstede, 1999:110).

## 1. 2.3. Masculinidad - Femenidad

La tercera de las dimensiones propuestas por Hofstede no está exenta de controversia debido a los nombres con la que Hofstede decidió denominarlas, pero él nos explica que decidió llamar *masculinidad-femenidad* “a la preferencia por un comportamiento de autoafirmación frente a una conducta modesta” (Hofstede, 1999:144-145). Aunque haya analistas que muestran su desacuerdo en cuanto al término utilizado por Hofstede, este último defiende que su elección se basa en “lo que ocurre en prácticamente todas las sociedades, no en lo que alguien piensa que debería ser.” (Véase la nota a pie de página en Hofstede, 1999: 145).

Hofstede enfatiza en el hecho de que los adjetivos “masculino” y “femenino” se utilizarán para hacer referencia al papel social determinado por la cultura. Muchas sociedades califican que determinados puestos de trabajo, por ejemplo, son más aptos para la mujer o el hombre. Por ejemplo, siempre se dice que los trabajos domésticos son para mujeres ya que ellas son más aptas que los hombres en este ámbito. Este pensamiento está determinado por el hecho de que desde la época antigua las mujeres daban a luz y se dedicaban a cuidar de los hijos y realizar las tareas del hogar, mientras que los hombres se dedicaban a cazar, y cuidar a su familia de depredadores u otras personas. Pero nada de todo esto es realmente absoluto, dado que siempre hay excepciones dentro de la propia sociedad, y los individuos pueden tener comportamientos que se alejen de lo supuestamente preestablecido, como que un hombre sea más femenino o una mujer más masculina. Hofstede explica que,

Hay una tendencia común en la mayor parte de las sociedades, tanto modernas como tradicionales, en lo que añade a la distribución de los papeles sociales según el sexo. (...) La realización masculina refuerza la autoafirmación y la competencia; el cuidado prodigado por las mujeres refuerza su naturaleza nutricia, su preocupación por las relaciones y por la vida que las rodea. (...) Dentro de casa el reparto de los papeles por sexos puede ser muy variado. El papel que asumen el padre y la madre (y tal vez otros miembros de la familia) tiene un impacto profundo sobre el software mental del pequeño, que queda ya programado para toda la vida. (Hofstede, 1999: 146-147)

Cuando hablamos de la segunda dimensión denominada “individualismo frente a colectivismo” se hizo mención de que el análisis a las respuestas de las catorce metas laborales dió lugar también a la tercera dimensión, a la que se ha denominado

*masculinidad frente a feminidad*. En el plano de la masculinidad se le da mucha importancia a los siguientes apartados:

1. *Remuneración*: las probabilidades de percibir salarios cuantiosos es importante.
2. *Reconocimiento*: sentirse valorado y querido así como que te tengan en cuenta en el trabajo es importante.
3. *Promoción*: tener oportunidades para poder ascender de tu puesto de trabajo.
4. *Reto*: que el trabajo permita a uno sentirse realizado y competente con lo que se hace.

Por el contrario, en el plano de la feminidad se da más importancia a lo siguiente:

5. *Jefe*: lograr estar en buenos términos con respecto a la relación laboral con el jefe es importante.
6. *Cooperación*: poder realizar tareas o trabajos conjuntos con los compañeros de trabajo sin tener conflictos.
7. *Zona de residencia*: que el trabajo permita vivir en una zona en la que uno se sienta agusto y pueda estar con la familia.
8. *Seguridad laboral*: tener la certeza de que se podrá trabajar en la empresa y de que no se les va a despedir. .

Hofstede nos matiza que la razón por la que a la segunda dimensión que surgió de las catorce metas laborales se le denominó “masculinidad-feminidad” es porque “esta dimensión es la única en las que las respuestas de hombres y mujeres al cuestionario de IBM fueron sistemáticamente diferentes.” (Hofstede, 1999: 148). Pero también nos dice que hay excepciones en el caso de los países que están en el lado extremo de la feminidad, caso por ejemplo de Suecia o Noruega, curiosamente ambos son países nórdicos.

Hofstede explica que una de las diferencias sistemáticas en las respuestas de hombres y mujeres no fue constatado para ninguna de las otras cuatro dimensiones originales propuestas por Hofstede, y que únicamente esta dimensión que estamos tratando en este apartado produjo diferencias por sexo, otorgando los hombres importancia a las metas laborales 1 y 3 y las mujeres a la 5 y 6 respectivamente. La razón de la importancia de la *remuneración* y la *promoción* es por el papel que desarrolla el

hombre en la sociedad, siendo la autoafirmación y la competencia algo característico que debe ser de ellos, mientras que la relación con los superiores y los compañeros de trabajo es algo que se relaciona más con el papel femenino, por su papel en la sociedad, de tener más atención con los demás, así como de su entorno social.

Hofstede nos propone su definición de masculinidad frente a feminidad de la siguiente forma:

*La masculinidad* se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y estar preocupada por la calidad de vida); *la feminidad* se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida). (Hofstede, 1999: 149)

Las puntuaciones otorgadas van, al igual que en las anteriores dimensiones, del 0 al 100, siendo 0 el caso de un país completamente femenino y 100 el caso de un país totalmente masculino. Nuestro autor explica que los valores de masculinidad no solo se calcularon por países sino también para hombres y mujeres dentro de cada país y que ya sea desde un extremo de masculinidad o de feminidad los valores de hombres y mujeres se vuelven más masculinos, siendo más visibles la diferencia en los hombres que en las mujeres. Hofstede aclara que la parte específica de nuestro software mental depende mucho de si somos chico o chica, pero que hay otros elementos como la nacionalidad o el sexo que son inconscientes, y que por regla general los hombres han sido educados con valores más duros, mientras que las mujeres con valores más tiernos, pero que la distancia entre ambos sexos depende mucho del país.

Para concluir con este punto añadir que Hofstede nos sugiere que muy seguramente todos los países muestran diferencias relacionadas con el sexo de las personas, ya sea por dar preferencia a uno u otro según el país, o que estos deben comportarse de una forma u otra según el sexo al que pertenecen, pero que aun así nada de esto es absoluto sino relativo y por lo tanto hay excepciones como que las mujeres u hombres por voluntad propia pueden o no comportarse de manera diferente, por ejemplo más masculinas en el caso de las chicas o más femeninas en el caso de los chicos.

## 1.2.4. Control de la incertidumbre

La cuarta de las dimensiones descubierta en el proyecto IBM nos habla del *control de la incertidumbre*, término con el que Hofstede denomina a esta dimensión, aún así también nos aclara que esta expresión fue tomada del trabajo de James G. March. Este investigador y sus compañeros identificaron esta dimensión en su estudio de las organizaciones estadounidenses.

Hofstede nos señala que la incertidumbre está presente en todas las sociedades, puesto que todos debemos enfrentarnos al problema que supone no saber qué es lo que nos depara el futuro, por ejemplo. Todos tenemos que vivir con la incertidumbre, el cual está muy presente en nuestras vidas, y para ello las sociedades brindan muchas y diferentes formas de mitigar las posibles ansiedades que la incertidumbre puede generar en cada uno de nosotros. Hofstede señala que para disminuir la ansiedad las sociedades hacen uso de la tecnología, la ley y la religión. Con la tecnología se disminuye la incertidumbre que puede surgir de la naturaleza; con las leyes se evita la incertidumbre que se produce con la conducta ajena; mientras que con la religión se calma la incertidumbre que produce no saber qué futuro nos depara a nosotros o a aquellos que ya no están con nosotros, permitiendo que estemos más tranquilos, en el caso de algunos, al creer que hay una vida más allá de la muerte por ejemplo. Hofstede sostiene lo siguiente con respecto a la incertidumbre:

La incertidumbre es esencialmente una experiencia subjetiva, un sentimiento. (...) El sentimiento de incertidumbre no es exclusivamente personal, sino que se comparte con otros miembros de la sociedad. Al igual que los valores estudiados en los tres capítulos anteriores, la incertidumbre se adquiere y se aprende. El sentimiento de incertidumbre y las formas de afrontarlo forman parte de la herencia cultural de una sociedad y son transmitidos y reforzados por instituciones básicas como la familia, la escuela y el Estado. (Hofstede, 1999:90)

Hofstede nos explica que el *índice de control de la incertidumbre (ICI)* se reveló tras analizar el índice de distancia jerárquica (IDJ) y que todo se inició con una pregunta sobre el estrés laboral, dicha pregunta era “¿con qué frecuencia se siente usted nervioso o tenso en el trabajo?” Para esta pregunta se propuso cinco posibles respuestas, siendo 1 “siempre” y 5 “nunca”. A Hofstede le llamó la atención la “regularidad de respuestas” de un país a otro, pero que no tenían nada que ver con las diferencias de distancia jerárquica (Hofstede, 1999:191). Para encontrar una respuesta Hofstede llevó a cabo un análisis más

concienzado en el que se observó una correlación muy fuerte en tres de las preguntas, dichas preguntas son las siguientes:

1. *Estrés laboral*: esta parte corresponde a la pregunta mencionada antes, con las cinco posibles respuestas.
2. *Acuerdo con la siguiente afirmación*: “Las normas de una empresa no deben infringirse, ni siquiera cuando el empleado piensa que es en beneficio de la empresa”. Esta pregunta recibió el nombre de *orientación a la norma*. La puntuación va de 1 a 5, siendo 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”.
3. *Porcentaje de empleados que expresaron su deseo de seguir en la empresa haciendo una carrera a largo plazo*. Respondieron a la siguiente pregunta: “¿cuánto tiempo piensa usted continuar trabajando para IBM?” Las cuatro posibles respuestas a esta pregunta fueron: 1 “Dos años como máximo”, 2 “entre dos y cinco años”, 3 “más de cinco años (pero probablemente me vaya antes de jubilarme)” y 4 “hasta que me jubile”.

Para Hofstede estos resultados no cuadraban a simple vista de ninguna manera, puesto que no era lógico que alguien estresado en su trabajo desee a su vez tener una carrera larga en ella, o su deseo de respetar las normas. Sin embargo, Hofstede acabó encontrando la relación que existía en estas respuestas, y dicha relación es que las tres respuestas no son necesariamente dadas por la misma persona, es decir, que un empleado esté estresado no quiere decir que ese mismo empleado desee a su vez hacer una carrera a largo plazo en la empresa. No había ningún dato que indicara que un mismo individuo poseyera las tres actitudes, por lo que al examinarse por separado se advirtió que no había correlación alguna entre ellas. Por consiguiente, Hofstede explica que lo que se tuvo en cuenta para el análisis a las tres preguntas fueron las “*diferencias en las respuestas medias por país*” (Hofstede, 1999: 192). En un principio Hofstede no se dio cuenta de esto porque interpretaba el análisis de manera errónea, esto es porque se tiende a confundir la personalidad de una persona con cultura, y Hofstede explica que el que una persona reaccione de una manera determinada o de otra se debe a una programación mental común, y que estadísticamente estas reacciones son más frecuentes en la misma sociedad y no tienen por qué estar en la misma persona.

La siguiente definición del control de la incertidumbre nos la propone Hofstede y lo hace de la siguiente manera: “La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión: una necesidad de normas, escritas o no.” (Hofstede, 1999: 193). Con respecto a los valores que se utilizaron, vuelven a ser de 0 a 100, siendo 0 el país con un grado de control de la incertidumbre más débil y 100 para el país con el control de la incertidumbre más fuerte. Hofstede aclara que posteriormente se añadieron más países por lo que al hacerlo algunas puntuaciones fueron mayores a 100 y que lo mismo ocurrió con el índice de distancia jerárquica.

Hofstede nos explica que la ansiedad que puede producir el desconocer el devenir en nuestro futuro, o la incertidumbre de cualquier situación es distinta de un país a otro. Cada país tiene un nivel de ansiedad diferente, los hay con más ansiedad en los individuos de su población y los que tienen menos ansiedad. Los países que tienen mayor ansiedad suelen ser a su vez más expresivos; por ejemplo no tienen problemas a la hora de elevar la voz, gesticulan bastante, muestran sus emociones, etc. Este sería el caso de España, que además está situado entre los puestos 10/15 del índice de control de la incertidumbre por lo que, evidentemente, tiene un alto grado del control de la incertidumbre. Por el contrario, los países que tienen menor ansiedad, poseen a su vez un control de la incertidumbre bajo. Es característico que en este tipo de sociedad se tienda a padecer más de enfermedades coronarias como reveló el estudio de Lynn que Hofstede nos señala en su libro. Esto ocurre en estos países porque las sociedades que presentan estas características de bajo control de la incertidumbre no suelen demostrar sus emociones y son menos expresivos, de hecho se ve con malos ojos a las personas que tienen un comportamiento más ruidoso. Este factor supone interiorizar las emociones, lo que asiduamente puede derivar en enfermedades cardiovasculares. Un ejemplo de país con un control de la incertidumbre más o menos medio sería el de Alemania que ocupa el puesto veintinueve. Hofstede vuelve a recalcar lo dicho anteriormente de la siguiente manera:

En los países con fuerte control de la incertidumbre las personas tienden a ser más inquietas, emotivas, agresivas y activas. En los países con escaso control de la incertidumbre dan la impresión de ser tranquilas, calmadas, indolentes, comedidas, perezosas. Estas impresiones dependen de quien la percibe, del grado de emotividad al que se ha acostumbrado el observador en su propia cultura. (Hofstede, 1999: 197)

Hofstede nos indica que en 1981 se llevó a cabo un estudio sobre el grupo de sistemas de valores europeos, en la que se utilizó la escala de equilibrio afectivo de

Bradburn, y que posteriormente fue publicado el resultado de nueve países. Con esta investigación quedó patente que hay una correlación negativa entre el control de la incertidumbre y el nivel de *bienestar subjetivo* de su población. Aquellos países que tienen un alto índice del control de la incertidumbre su población tiende a sentirse peor, o menos bien. Para Hofstede esto es otra manifestación de la ansiedad ante la incertidumbre; pero que dentro del mismo estudio mencionado antes se preguntó también por la percepción sobre la salud, encontrándose correlaciones más negativas aún que el *bienestar subjetivo* con respecto al control de la incertidumbre.

Hay que tener claro que la incertidumbre no es lo mismo que el control del riesgo, esto es algo que Hofstede nos aclara. Él dice que el riesgo es la probabilidad de que una circunstancia determinada suceda, así que cuando una incertidumbre es expresada como riesgo, deja de producir ansiedad. Lo que se pretende con el control de la incertidumbre, nos explica Hofstede, es reducir la ambigüedad, así que aquellos países con un fuerte control de la incertidumbre escapan de las situaciones que llevan a la ambigüedad, por lo que la estructura que rige en sus instituciones, etc no da pie a las situaciones ambiguas. Esto no es tan así para los países con bajo ICI. (Hofstede, 1999: 198-199)

Para finalizar con este cuarto punto, encontramos otra definición de Hofstede en lo que a ICI e refiere, en su propia página web:

The Uncertainty Avoidance dimension expresses the degree to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity. The fundamental issue here is how a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? Countries exhibiting strong UAI maintain rigid codes of belief and behaviour and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. Weak UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles. (Hofstede, 2017)

### **1.3. Cambios en las dimensiones culturales**

En un principio, cuando se llevó a cabo el proyecto de investigación IBM entre los años 1967 a 1973, Hofstede pudo identificar cuatro dimensiones culturales en su estudio. Así pues, inicialmente no eran seis las dimensiones, sino, como ya hemos dicho, cuatro. Sin embargo, posteriormente en la década de 1980 una investigación llevada a cabo por el psicólogo canadiense Michael Harris Bond, con el apoyo de Hofstede, acabó

por revelar la quinta dimensión de las culturas nacionales. Esta quinta dimensión está basada en el pensamiento confuciano y se le denominó *Orientación a largo plazo vs Orientación a corto plazo*, aplicándola a 23 países. Hofstede nos informa del porqué no fue identificada anteriormente, diciéndonos que probablemente se debía a “un sesgo cultural en las mentes de algunos estudiosos de la cultura, entre los cuales me incluyo. Todos compartíamos una manera de pensar *occidental*.” (Hofstede, 1999:43) Lo de tener una manera de pensar occidental es relevante, ya que la quinta dimensión fue descubierta cuando Bond utilizó para su investigación un cuestionario escrito por personas orientales, en concreto chinas. La investigación que se llevó a cabo estudiaba los valores de personas de todo el mundo, y a parte de la nueva dimensión este estudio puso en manifiesto el impacto de la cultura en nosotros, ya que incluso aquellos que investigan sobre la cultura tienen un software mental programado según a la cultura a la que pertenecen.<sup>2</sup>

Bond había estado viviendo durante mucho tiempo en Hong Kong, desde 1971, cuando llevó a cabo su estudio de valores en Asia, posteriormente se reunió con Hofstede, y en un principio la quinta dimensión fue denominada como *dinamismo confuciano*, pero posteriormente se le llamó *orientación a largo plazo*. Este último nombre es con el que se le conoce hoy en día. Sin embargo, en el libro *Cultura y Organizaciones* (1999) que ha sido traducido al español aún se habla de dinamismo confuciano.

Pero esta quinta dimensión no fue el único que se agregó. Investigaciones mucho más posteriores acabaron por revelar la sexta y última (al menos por ahora) dimensión. Esta nueva investigación se llevó a cabo por el lingüista y políglota búlgaro Michael Minkov. En la página web de Hofstede se puede leer que este lingüista se puso en contacto con Hofstede en la primera década del siglo XXI porque estaba llevando a cabo un análisis de muestras representativas de la población nacional reunidas a través de la reciente encuesta mundial de valores. En este estudio de 2010 Minkov descubrió nuevas relaciones que fueron añadidas al modelo de cultura nacional de Hofstede. Dichas novedades generaron en realidad dos dimensiones. La primera de ellas era el *Monumentalismo*, que no es más que una réplica, más o menos, de la quinta dimensión (*orientación a largo plazo*), ya que aunque la dimensión de Bond y Minkov tenían una fuerte correlación no eran exactamente idénticas en cuanto a construcción. La otra dimensión que se descubrió

---

<sup>2</sup> Para solucionar el problema del sesgo cultural se comenzó a utilizar la investigación *descentralizada*. Este tipo de investigaciones son realizadas por investigadores de diferentes países que elaboran cuestionarios desde un entorno cultural diferente.

era totalmente nueva. A esta nueva dimensión se la denominó *Indulgencia vs Restricción*. En la tercera edición de *Cultures and Organizations (2010)* ya está incluida esta nueva dimensión. Con esta nueva investigación además se incrementó el resultado para los países de la quinta dimensión a 93.

### **1.3.1. Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo**

La quinta de las dimensiones, como ya hemos comentado en el apartado anterior, no se encontró antes muy posiblemente debido al sesgo cultural en la mente de los investigadores. Las encuestas estaban hechas por investigadores del mundo occidental, sin embargo la cosa cambia cuando se realizan encuestas por personas del mundo oriental. De esto se dio cuenta Michael Bond, que encontró a su vez una forma de solventar el sesgo occidental para las encuestas. Para conseguir esto pidió a varios expertos de China y Taiwán que elaboraran en su idioma una lista de unos diez valores que fueran esenciales para los chinos. Cuando tuvo la lista fue eliminando aquellas que se repetían y a su vez añadió otras que a él le parecían importantes. De esta manera elaboró una lista de cuarenta preguntas, a las que bautizó con el nombre de *encuesta de valores chinos (CVS, por sus siglas en inglés chinese value survey)*. Esta nueva encuesta se utilizó de igual manera que las encuestas occidentales, para que de esta forma, se obtuvieran resultados que pudieran ser comparados. Posteriormente, la encuesta china se tradujo al inglés y a otros ocho idiomas. Cuando Bond tuvo la CVS cien estudiantes con diferentes estudios (50 mujeres y 50 hombres) de veintidós países seleccionados rellenaron la encuesta. Más tarde se añadió los resultados de China, así que pasaron a ser veintitrés países.

Cuando se llevó a cabo el análisis estadístico de la CVS, se descubrió que muchas dimensiones del proyecto de investigación IBM se correlacionaban con la CVS, en concreto tres de ellas: la distancia jerárquica, el individualismo y la masculinidad. Sin embargo, pocos elementos de la CVS se asemejaban a la encuesta de IBM. Se encuentran varias sorpresas en cuanto a los valores de las diferentes dimensiones de la CVS y la de IBM. Por ejemplo, para el factor “disciplina moral” se encuentran los valores: 1. *limitación de los deseos*. 2. *moderación, búsqueda del punto medio*. 3. *deseo de conservar el desinterés y la pureza*. Esto es un ejemplo en cuanto a la dimensión de la distancia

jerárquica, en concreto cuando existe un gran índice de distancia jerárquica. Pero también se encuentran otros valores que se aplican a las otras dos dimensiones con las que se correlaciona la encuesta de valores chinos.

Hofstede explica que la única dimensión del estudio IBM con la que la CVS no se correlaciona en absoluto es el control de la incertidumbre. Esto es debido a que, entre otras cosas, esta dimensión se relaciona con la búsqueda de la *verdad*, y este elemento parece no ser de importancia para los investigadores orientales. Así que este análisis desveló otra dimensión a la que Bond denominó como *dinamismo confuciano*<sup>3</sup>. En la práctica se define como orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo en nuestras vidas. Aunque los valores que se observan en esta dimensión pueden ser perfectamente reconocibles por los occidentales, se pasaron por alto en los cuestionarios occidentales. Los valores que se refieren al plano de la orientación a largo plazo son las siguientes:

1. *Perseverancia.*
2. *Ordenación de las relaciones por posición social y respeto hacia ese orden.*
3. *Austeridad.*
4. *Vergüenza*

Por otro lado, en el plano de la orientación a corto plazo los correspondientes valores serían las siguientes:

1. *Seriedad y estabilidad personal.*
2. *Dignidad; conservar “la cara”.*
3. *Respeto de la tradición.*
4. *Reciprocidad de saludos, favores y regalos.*

---

<sup>3</sup> Refiriéndose a las enseñanzas de Confucio, cuyos esenciales principios son: 1. La estabilidad de la sociedad se basa en las relaciones de desigualdad entre las personas. 2. La familia es el prototipo de todas las organizaciones sociales. 3. La conducta virtuosa hacia los demás consiste en no tratarlos como a uno no le gustaría que le trataran. 4. La virtud con respecto a la tarea de uno en la vida consiste en tratar de adquirir habilidades y educación, trabajar mucho, no gastar más de lo necesario, ser paciente y perseverar. Como podemos observar estos cuatro principios están muy relacionados con las dimensiones que venimos viendo hasta ahora, así como de la nueva dimensión de Bond.

Hofstede nos explica que Bond escogió el adjetivo “confuciano” porque la mayor parte de los valores parecen sacados de las enseñanzas de Confucio, con la particularidad de que los puntos 1 y 3 de la orientación a largo plazo se centran más hacia el futuro, confiriéndole un dinamismo. Mientras que los puntos de la orientación a corto plazo se centran más hacia el pasado y presente, haciéndoles más estáticos. En cuanto a las puntuaciones de los 23 países se obtuvieron de una escala de 0 a 100 (al igual que el estudio IBM). Solo China sobrepasa la escala de 100, pero fue añadida posteriormente.

Hofstede señala que la OLP (orientación a largo plazo) está estrechamente correlacionada con el crecimiento económico. Los cinco primeros países que tienen mayor índice de orientación a largo plazo son los que se conocen como “los cinco dragones asiáticos”. Conocidos con ese nombre debido al rápido crecimiento económico que han experimentado en las últimas décadas. En el capítulo que trata del individualismo se indica que los países más ricos suelen asociarse precisamente con los países que tienden más al índice de individualismo. La correlación existente entre ciertos valores confucianos y el crecimiento económico no demuestran la existencia de un lazo causal, sin embargo una recogida de datos en dos tiempos distintos desveló que la *causalidad* va de la riqueza hacia el *individualismo*. De este modo, muy probablemente, la causa sea los valores involucrados y el efecto el crecimiento económico, y el lazo que une a ambos sea el espíritu emprendedor de los países orientales. (Hofstede, 1999: 276)

Los valores que hemos observado en el plano de la OLP tienen mucho de los valores confucianos y apoyan la iniciativa empresarial nos informa Hofstede. Los cuatro puntos son esenciales a tener en cuenta para quien desee emprender, además se compenetran. Por ejemplo, la perseverancia es muy importante para lograr los objetivos que nos hayamos fijado. Nunca rendirse y seguir intentándolo es fundamental para sacar adelante nuestra empresa. Lo mismo ocurre con la austeridad; es importante saber ahorrar para luego poder invertir en lo que necesitemos o queramos. En cuanto a la orientación a corto plazo, ocurre lo contrario que en la OLP para el mundo de los negocios. Valores como proteger la dignidad, o ser demasiado serio pueden ser muy negativos si se desea emprender, sobre todo el valor del respeto a lo tradicional, ya que si se quiere avanzar y crecer es esencial la innovación y adaptarse a lo nuevo. En nuestro mundo actual es muy probable que pocas empresas consigan crecer o seguir manteniéndose firmes en el mercado ante sus rivales si no utilizan las nuevas tecnologías de hoy en día. Hay una

famosa frase que viene de la teoría de la evolución de las especies de Lamarck, que dice “*o te adaptas o mueres*”; se podría decir que es una frase muy acertada si se quiere sobrevivir en el mundo de los negocios, y por lo tanto no fracasar o *morirse* en el intento.

Si bien todo lo que hemos dicho es importante para experimentar un crecimiento económico, no es suficiente si no tenemos un mercado y un contexto político que permita el desarrollo y el crecimiento. Todo esto nos hace más conscientes de la importancia de la cultura, y como ya se dijo en el capítulo de la definición de Cultura, no hay nada que escape a ella.

La orientación a largo y corto plazo se puede interpretar según Hofstede como “la búsqueda de la Virtud por parte de una sociedad” (Hofstede, 1999: 282). Encontramos una definición de la OLP en el libro *Cultures and Organizations (2010)* de Hofstede y es la siguiente:

Long-term orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards - in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present - in particular, respect for tradition, preservation of “face,” and fulfilling social obligations. (Hofstede, 2010:239)

Todas las sociedades mantienen un lazo con su pasado, sin embargo no apartan la vista del presente y del futuro, pero la prioridad que dan a estos elementos difiere de un país a otro. Por ejemplo, los países que obtuvieron una puntuación baja en la tabla de valores de esta dimensión se inclinan hacia las tradiciones, prefieren mantener las normas y no salirse de lo tradicional, además para ellos el cambio social no es de su agrado y lo miran con recelo. Esto no es así para los países que obtuvieron un alto porcentaje en esta dimensión; para ellos adoptar un enfoque más pragmático es fundamental. Saben ahorrar y además lo promueven e invierten en educación para poder solventar el futuro incierto que pueda acaecer.

Anteriormente en el capítulo tres se ha mencionado que la investigación de Minkov dio como resultado, a parte de la sexta dimensión, una dimensión que era muy parecida a la quinta dimensión. Sin embargo esta dimensión se correlacionaba fuertemente, pero también a la vez, negativamente con la OLP. Esta dimensión se denominó con el nombre de *Monumentalism vs Flexhumility*.

La investigación de Minkov se basa en el estudio del psicólogo canadiense Steve Heine; dicho estudio demostró una unión entre el *automejoramiento* (una tendencia a buscar información positiva de uno mismo) y la *autoestabilidad o autoconsistencia* (una tendencia a creer que uno debe tener valores, comportamientos y creencias inalterables que no dependen de circunstancias cambiantes). El automejoramiento y la autoconsistencia se correlacionan a nivel nacional con las medidas de la encuesta mundial de valores de orgullo y religiosidad. Cabe mencionar que estos dos valores juntos forman una fuerte dimensión cultural. De este modo, *conservar la "cara"* (uno de los valores de la orientación a corto plazo) puede ser visto como una forma de automejoramiento, mientras que la *seriedad y la estabilidad personal* es lo mismo que la autoconsistencia. Ambos valores forman parte de la orientación a corto plazo, explicando la correlación negativa de la OLP con el monumentalismo. Aunque la OLP y el monumentalismo se superponen en ciertas partes, el monumentalismo no predice la austeridad ni la perseverancia, y la OLP no trata sobre la religiosidad. Por lo tanto, la verdadera correlación entre ambas dimensiones pasa por buscar resultados que se puedan replicar tanto en la OLP como en la OCP. Minkov encontró dichos resultados que se correlacionan y son los siguientes: 1. *Austeridad como una característica deseable para los niños*. 2. *Orgullo nacional*. 3. *Importancia para servir a otros*.

*Servir a otros* se relaciona con el valor de la *reciprocidad de regalos, saludos y favores*. Estos tres nuevos resultados se correlacionaron por fin con la OLP. Además se permitió ampliar el número de países que entraron en la investigación a 93 (junto con los países estudiados por Hofstede y los estudiados por Bond).

### **1.3.2. Indulgencia - Restricción**

La sexta y última de las dimensiones se corresponde con la investigación (ya mencionada en el punto anterior) de Michael Minkov. En la misma investigación que descubrió el *monumentalism vs flexhumility* se desveló también la *Indulgencia vs Restricción*. Esta dimensión tiene mucho que ver con el *bienestar subjetivo*, del que también se habló (muy por encima) en el capítulo que hablaba del control de la incertidumbre. El bienestar subjetivo sin embargo se maneja de manera distinta en cada

país. Hay países que lo hacen mejor que otros en lo que respecta a la búsqueda de la felicidad.

Dos aspectos fundamentales del bienestar subjetivo son: la evaluación cognitiva de la vida de uno y la descripción de los sentimientos. Hofstede matiza que lo satisfechos que estemos con nuestras vidas y el afecto emocional no son el mismo fenómeno, ya que puede haber personas que crean que su vida está yendo bien, sin ni siquiera estar de un buen humor para pensarlo. Ambos aspectos se evaluaron en la encuesta mundial de valores preguntándole a la gente qué tan satisfechos con sus vidas están, así como qué tan felices son. Los países que obtuvieron una puntuación alta en la primera, también la obtuvieron en la segunda pregunta. Aun así, Hofstede señala que la correlación no es muy fuerte. Las diferencias en las diversas sociedades para una vida satisfactoria son explicadas por la riqueza nacional, pero esta variable tiene poco que ver con los resultados de felicidad de la encuesta mundial de valores. Las sociedades más felices son curiosamente, las más pobres o al menos no son tan ricos como se podría pensar. Este es el caso de países como Ghana o Venezuela por ejemplo, entre otros. Quizás, la razón por la que estos países son más felices es precisamente porque son pobres. Al no disponer de todos los avances de los países más desarrollados ni tanta tecnología requiere que su población esté más unida para solventar esa “carencia”. Las poblaciones de países más pobres suelen ayudarse los unos a los otros y los niños utilizan mucho su imaginación para divertirse con otros niños o en solitario. Personalmente pienso que están más unidos de alguna forma, sin tanta rivalidad y envidia y a lo mejor ese es el secreto de su felicidad. Sin embargo, algunos investigadores consideran que es difícil medir la felicidad, y dudan de que se pueda hacer correctamente. En particular, también opino que es difícil medir la felicidad y más si es a gran escala. Solo cada individuo sabe cómo se siente de feliz, e incluso muchas veces nosotros mismos no sabemos explicar nuestro grado de felicidad, y es muy difícil sobre todo tratar de explicarlo. La felicidad es algo muy cambiante, demasiado vago e impreciso señala Hofstede (Hofstede, 2010: 279).

Hofstede señala que la correlación más fuerte entre ambos aspectos que comentábamos anteriormente se da incluso después de tomar en cuenta un factor importante como son las diferencias nacionales en la riqueza (y por lo tanto también de la calidad de la asistencia médica que se recibe). Las razones de la felicidad de una sociedad son muy variadas y puede haber una gran cantidad de razones que expliquen el

motivo de ese bienestar subjetivo, además de que evidentemente serán más visibles en un país que en otros.

Para comenzar a hablar de la sexta dimensión que Minkov descubrió es necesario mencionar que este investigador llevó a cabo su estudio tras interesarse en el análisis de la dimensión de Inglehart (científico político estadounidense). En resumidas cuentas, la dimensión de Inglehart trataba sobre el *bienestar vs supervivencia*. Es una mezcla de un alto grado de Individualismo y una baja masculinidad, en la que se incluye un valor de medida de la infelicidad en el lado de la supervivencia. Además se le da preferencia a la economía y a la seguridad física por encima de la calidad de vida. Se rechaza la homosexualidad, ser pasivo políticamente y ser muy cuidadoso en cuanto en quién confías. La dimensión tiene una fuerte correlación con la creencia de que los hombres son mejores como líderes políticos y las mujeres al cuidado de los niños, entre otras características, etc. Esta dimensión está relacionada también con las diferencias nacionales entre riqueza y pobreza. Hofstede señala que esta dimensión puede funcionar perfectamente bien como una dimensión global que muestra la diferencia entre naciones ricas y pobres y los cambios que se pueden producir si se alcanza el desarrollo económico.

El interés en este análisis llevó a Minkov a realizar su propio estudio, descubriendo que la dimensión de Inglehart se divide en dos; la relación entre los grupos de personas o entre individuos y grupos, Minkov lo llamó *universalismo vs exclusionismo*. Hofstede indica que esta dimensión de Minkov es una variante del *individualismo vs colectivismo* de su investigación. Aunque los primeros conceptos relacionaron la felicidad en una dimensión diferente, una investigación a escala mayor, utilizando 93 países, dos elementos en la encuesta mundial de valores predijo la felicidad mejor que ninguna otra encuesta llevada a cabo. Para Minkov estos elementos son el núcleo principal de la nueva dimensión. Estos elementos fueron formulados de la siguiente manera:

1. *Felicidad*: el porcentaje de esta variable fue medida tomando en cuenta la respuesta “muy feliz” a la pregunta de habiendo tomado todo en cuenta qué tan feliz se es. Las posibles respuestas incluyen: “muy feliz”, “bastante feliz”, “no muy feliz” y “para nada feliz”.

2. *Control de la vida*: la encuesta mundial reportó la puntuación nacional media de esta variable a la pregunta que pide que en una escala del 1 al 100 se indique cuánta libertad de elección y control sentimos tener en cómo se desarrolla nuestra vida. Cero implicaría “ninguno en absoluto” y cien “mucho”. Esta pregunta está formulada porque hay personas que piensan que son completamente libres de elegir cómo llevar sus vidas, mientras que otras personas opinan que no tiene ningún efecto en cómo repercute en sus vidas.
3. *La importancia del tiempo libre u ocio*: el porcentaje fue medido tomando en cuenta la respuesta “muy importante”. En este valor se pide que se indique cuán importantes son la familia, amigos, tiempo de ocio, política, trabajo, religión y el servicio a otro en nuestras vidas. Las posibles respuestas son las siguientes: “muy importante”, “bastante importante”, “no muy importante” y finalmente “para nada importante”.

Hofstede nos explica que el indicador de felicidad a nivel nacional expresa en primer lugar, elegir cómo vivir, tener esa libertad de elección sin preocuparse por las restricciones sociales y en segundo lugar la importancia del ocio. Curiosamente la felicidad, el control sobre la vida y el ocio están correlacionadas unas con otras y se mantuvieron estables en todas las encuestas. También esta dimensión está asociada positivamente con la importancia de tener amigos y negativamente con la elección de la austeridad aplicada a los niños. Por un lado esta dimensión está caracterizada por el hecho de creer que uno tiene la potestad para hacer lo que uno quiera, vivir como a uno le plazca básicamente, y darse el gusto de llevar a cabo actividades de ocio con los amigos o incluso uno solo. Y por otro lado se encuentra la restricción que presentan nuestras acciones por varias normas sociales y diferentes prohibiciones más, además de un sentimiento de que está mal sentir disfrute de actividades de ocio o cualquier cosa que implique satisfacción. Esto es lo que Minkov llamó *Indulgencia vs Restricción*. La definición que Hofstede nos propone en su libro es la siguiente:

Indulgence stands for a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. Its opposite pole, restraint reflects a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms. (Hofstede, 2010: 281).

Esta dimensión, indulgencia vs restricción, depende de resultados abiertamente definidos que miden fenómenos muy específicos, es decir, que se aplica a cosas muy específicas. Hofstede señala que esta dimensión se parece a una distinción en la

antropología estadounidense entre sociedades más permisivas y sociedades más estrictas. En este caso, las sociedades más permisivas no castigan comportamientos que se alejan de lo normal por ejemplo. Mientras que en sociedades consideradas estrictas conceptos como la formalidad, solidaridad, etc. son importantes. Es importante el grupo.

Hofstede explica que esta dimensión mantiene una correlación negativa con la distancia jerárquica, ya que las sociedades que son más jerárquicas, es decir, que tienen una mayor puntuación de distancia jerárquica, suelen ser menos indulgentes. Esta es la única dimensión con la que está correlacionada esta dimensión, según nos informa Hofstede. Por otro lado, nueve de los países de la Unión Europea muestran una rara mezcla de alta indulgencia más una orientación a largo plazo, ya que lo común es que lo muestren en alta indulgencia más una orientación a corto plazo. El otro modelo común que nos encontramos es el de restricción más orientación a largo plazo, mientras que lo raro sería encontrarnos con una restricción más orientación a corto plazo. Y por último hay una pequeña y débil conexión entre la indulgencia y la riqueza nacional, en cambio la restricción es más típico en países que son más pobres.

Por último a modo de finalización de este apartado, Hofstede comenta que si comparamos con otras encuestas nacionales que se han llevado a cabo, la indulgencia también tiene una correlación con los pensamientos positivos y las emociones de placer.

## **2.1. Análisis práctico**

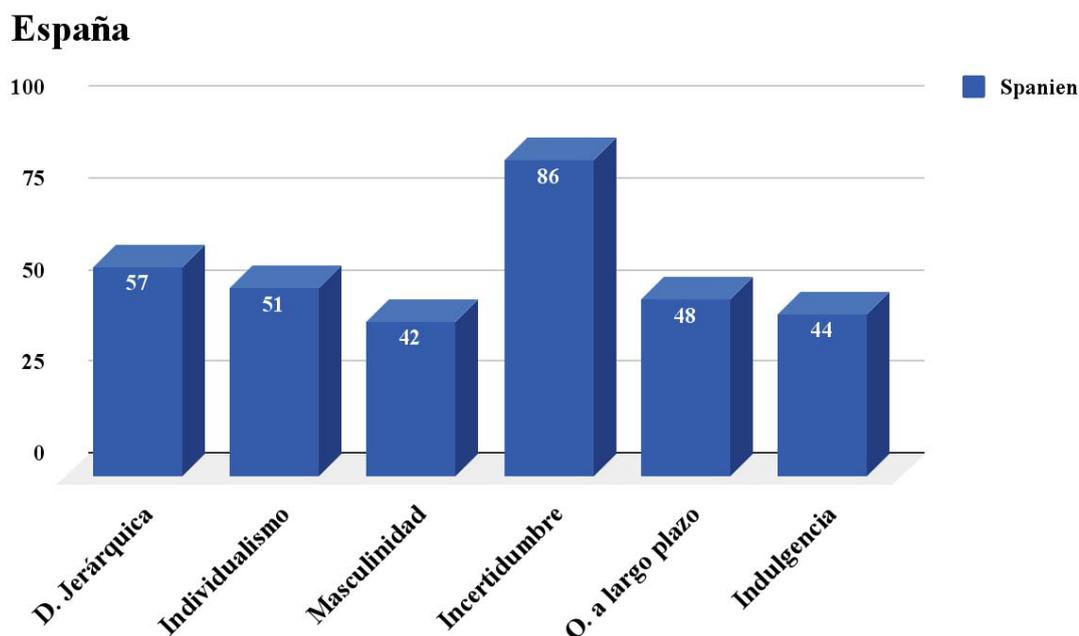
En este apartado realizaremos un análisis práctico de las dimensiones que ya hemos estudiados en los anteriores puntos. Para llevar a cabo este análisis se estudiará e interpretará gráficos que citaremos de otros estudios llevados a cabo por otros investigadores. También se pondrán ejemplos para ilustrar mejor al lector las posibles diferencias que pueda haber en ambos países con respecto a la dimensión que se esté tratando en ese momento. De esta manera podremos observar cuáles son las diferencias más significativas en los países, en los cuales nos centraremos, con respecto a las dimensiones. En este caso utilizaremos una comparación entre España y Alemania.

España y Alemania son dos países que pertenecen a la Unión Europea, son países desarrollados y aunque tienen algunas dimensiones en las que son bastante similares como puede ser en el caso de la Indulgencia vs Restricción por ejemplo, hay otras en las que difieren bastante; sobre todo es muy llamativo la gran diferencia que hay en la Orientación a largo plazo. Esta dimensión es en la que más difieren ambos países con una diferencia de treinta y cinco puntos.

Como ya hemos explicado anteriormente en este apartado analizaremos las dimensiones en ambos países, pero sobre todo nos detendremos más en aquellas en las que se muestren mayores diferencias, ya que nos dará más de qué hablar que aquellas en las que mantienen más puntos en común, porque no habrá casi diferencia entre ambos y lo que se aplica a uno servirá también para el otro, por lo que son menos significativos que abordar otras dimensiones.

### 2.1.1. Las dimensiones de Hofstede en España

Figura 1. Dimensiones culturales en España



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de The Hofstede Centre (2017)

Este gráfico se llevó a cabo basándose en los datos que podemos calcular en la página web de Hofstede, gestionada por The centre Hofstede, a través del Modelo 5-D para el caso de España. Los resultados que el cálculo nos proporcionó son los siguientes: 57 para distancia jerárquica, 51 para el individualismo, 42 para la masculinidad, 86 para incertidumbre, 48 para la orientación a largo plazo y por último 44 para la indulgencia.

Ahora procederemos a explicar los resultados obtenidos y lo que significan cada una de ellas para el caso de España. Por ejemplo, la puntuación de 57 obtenida por España la sitúa en el puesto número 31 de 50 países y tres regiones. España está un poco más allá de la mitad, pero tampoco es demasiada la distancia, aun así es suficiente para ver características de lo que es una sociedad jerárquica en el país. Como ya explicamos en el marco teórico de las dimensiones, un puntaje de 100 supondría un índice de distancia jerárquica grande, por lo que España teniendo una puntuación de 57 nos indica que no es precisamente un país en el que prime por ejemplo, el contradecir al jefe como sería en el caso de los países con menos puntuación en este índice; este sería más el caso de Alemania, el cual comentaremos más adelante.

Por estadística y siguiendo el patrón de cómo sería un país con un índice de distancia jerárquica mayor, entonces España es un país en el que tiende a haber una cierta distancia con el jefe, no se le trata igual que a un compañero de trabajo, y hay cierto temor a expresar lo que realmente uno opina o manifestar el desacuerdo a los jefes. Además es una sociedad en la que queda claro que no hay igualdad, no todos somos iguales, hay gente que están por encima de otros y se respeta eso, quizá aunque no se esté de acuerdo. Así sería un país con IDJ grande, y ciertamente España lo cumple. Más adelante en la comparación con Alemania se explicará más a fondo esta dimensión y la diferencia que radica entre ambos.

En la dimensión de Individualismo vs Colectivismo España tiene una puntuación de 51, es decir, apenas sobrepasa la mitad de la puntuación de un total de 100. Sin embargo, ocupa el puesto número 20 de 53. Esto sitúa a España como un país más colectivista que individualista, aunque por poco. Hofstede nos explicaba en su libro *Culturas y Organizaciones* que los países que tienen un alto índice de distancia jerárquica tienden también a ser países colectivistas, aunque esto sucede con España, lo hace más bien casi al límite. Si vemos la figura 2, podemos observar que si bien España tiene más

de la mitad en puntuación de IDJ, lo que lo sitúa como una sociedad jerárquica no cumple con respecto a ser un país colectivista, sino que más bien tiende a ser individualista, aunque como ya hemos matizado, por muy poco. Esto es una contradicción, sin embargo con lo que hemos dicho anteriormente de que España es una sociedad colectivista.

En la página web de Hofstede, administrada por *The Hofstede Centre*, se explica que aunque España es colectivista, a diferencia de otros países europeos, con la excepción de Portugal, a ojos de otras culturas mayormente no europeas España se ve como un país individualista lo que le ha llevado a relacionarse mejor con sociedades que pueden ser percibidas como violentas. Quizá esto sea una explicación, junto con el hecho de que la puntuación sobrepasa la mitad por la mínima, que no se pueda observar claramente a qué parte pertenece España.

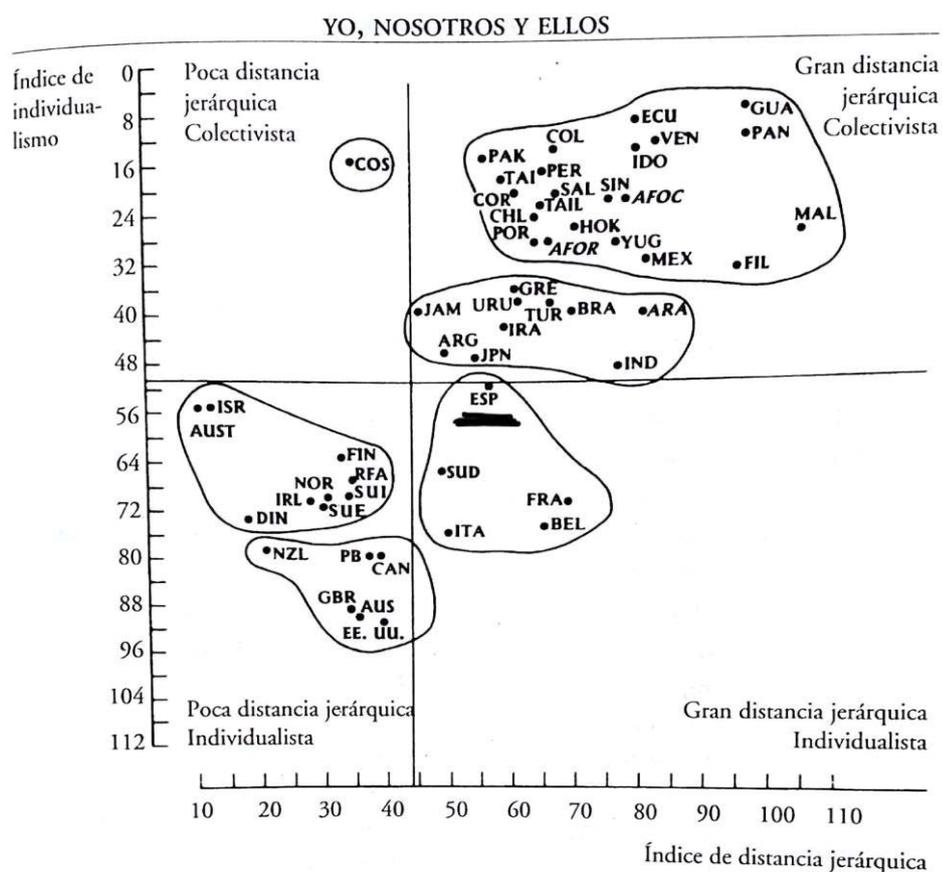


Figura 2. Hofstede, G. (1999) Posición de cincuenta países y tres regiones en las dimensiones de distancia jerárquica e individualismo-colectivismo.

Con respecto al índice de masculinidad España tiene una puntuación de 42, situándose en el puesto número 37/38 de 53 países y compartiendo puesto a la vez con Perú que tiene el mismo puntaje. Esto nos indica que España es un país con una sociedad relativamente femenina ya que ni siquiera llega a la mitad. Se recuerda al lector que un puntaje de 100 indicaba que un país era fundamentalmente masculino.

En una sociedad en la que prime la femineidad por encima de la masculinidad se verán más características en las que tanto el papel del hombre y de la mujer se superpongan, es decir, ambos sexos pueden hacer básicamente las mismas cosas y no se ve con buenos ojos la excesiva competitividad como suele pasar con sociedades más masculinas en las que una fuerte competitividad no representa ningún problema. En España por ejemplo, se preferirá a la hora de resolver un problema hablarlo y llegar a un acuerdo que una pelea en la que gane el mejor como puede suceder en sociedades masculinas. Por consiguiente también hay cierta tendencia a preocuparse por los demás, y no se fomenta tanto las características masculinas como la competitividad y ser el mejor sin importar nada más, este es más el caso de Alemania.

Para el control de la incertidumbre tenemos una puntuación de 86, situándose en el puesto número 10/15 porque comparte puntuación con otros cinco países, todos ellos de habla hispana exceptuando a Francia. Esta puntuación es la más alta obtenida por España en las seis dimensiones. Lo cual es muy característico. En la página web de Hofstede, administrada por The Hofstede Centre podemos leer lo siguiente con respecto a la incertidumbre en España:

If there is a dimension that defines Spain very clearly, it is Uncertainty Avoidance, as is reflected in a high score of 86. Spain is considered the second noisiest country in the world. People like to have rules for everything, changes cause stress, but, at the same time, they are obliged to avoid rules and laws that, in fact, make life more complex. Confrontation is avoided as it causes great stress and scales up to the personal level very quickly. There is great concern for changing, ambiguous and undefined situations. Thus, for example, in a very recent survey 75% of Spanish young people wanted to work in civil service (i.e. a job for life, no concerns about the future) whereas in the USA only 17% of young people would like it. (The Hofstede Centre, 2017)

En mi opinión esta cita define a la perfección lo que implica el control de la incertidumbre en un país con una puntuación tan alta como sucede con España. Recordemos que cuanto más puntuación en esta dimensión más fuerte era el grado del control de la incertidumbre, y menos dispuesto se estaba a los cambios y a la incertidumbre y a la ambigüedad.

En la orientación a largo plazo tenemos una puntuación de 48 de 100, no llega a la mitad, por lo que se podría considerar que España tiende más a la orientación a corto plazo. Esto es lo que podemos leer en la página web de Hofstede sobre la dimensión: orientación a largo plazo en España:

Despite an intermediate score of 48, Spain is a normative country. Spanish people like to live in the moment, without a great concern about the future. In fact, Spain is the country that has given the meaning of 'fiesta' to the world. In Spain, people look for quick results without delays. Moreover, there is a need for clear structures and well defined rules prevailing against more pragmatic and relaxed approaches to life, particularly, in the long term time. (The Hofstede Centre, 2017)

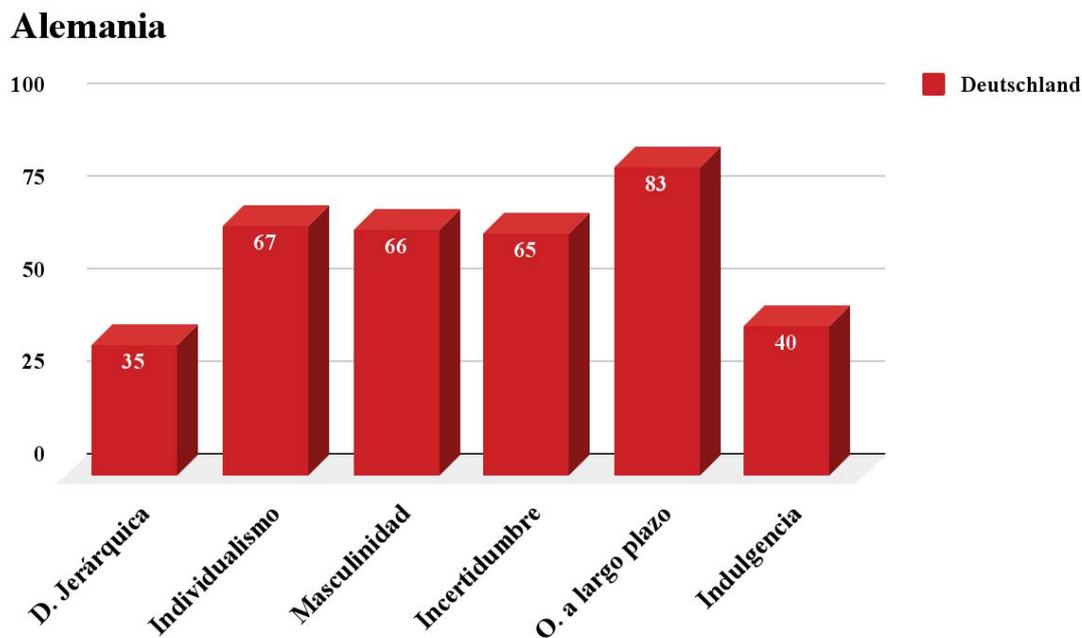
España es un país que tiende más a mirar a corto plazo, sin preocuparse por el futuro y manteniendo cierto recelo al cambio social y además manteniendo mucho las tradiciones.

Por último España tiene una puntuación de 44 en indulgencia, situándose en el puesto 45/46 de 93 países, prácticamente en la mitad de la tabla. Los países con un control débil son los denominados indulgentes, mientras que los países con un control fuerte son aquellas sociedades con una fuerte restricción. España sería un país restrictivo, no indulgente. Este tipo de sociedades restrictivas suelen ser pesimistas, tal sería el caso de España, así como a no ser libres de actuar como uno quiere, sino que siempre se está delimitado por las sociedades, las leyes o normas, o simplemente tabúes.

Como hemos podido apreciar las puntuaciones en general de España rondan los cincuenta de cien; se podría decir que suele estar en la mitad, ni para un extremo ni para otro de las dimensiones. La puntuación más alta obtenida para España es de 86 en la incertidumbre y la menor puntuación de 42 en masculinidad.

## 2.1.2. Las dimensiones de Hofstede en Alemania

Figura 3. Dimensiones culturales en Alemania



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de The centre Hofstede (2017)

La elaboración de esta gráfica, al igual que la de España, es de elaboración propia con los datos obtenidos tras el cálculo en la página web de Hofstede, gestionada por The Hofstede Centre, con el modelo 6-D para el caso de Alemania. Los resultados que se obtuvieron para las seis dimensiones son los siguientes: 35 para el índice de distancia jerárquica, 67 para el individualismo, 66 para la masculinidad, 65 para el control de la incertidumbre, 83 para la orientación a largo plazo y finalmente 40 para la indulgencia.

Seguiremos con la explicación de cada una de las dimensiones y sus correspondientes puntuaciones en cada una de las seis dimensiones. El último punto que llevaremos a cabo será una comparación entre ambos países.

Alemania tiene una distancia jerárquica pequeña. Tiene una puntuación muy baja de apenas 35 puntos, situada en el puesto número 42/44, compartiendo puesto con otros dos países Gran Bretaña y Costa Rica. Se recuerda que una puntuación baja indica que estamos ante un país que tiene un índice muy bajo en distancia jerárquica, por lo tanto este tipo de sociedades no tienen ningún problema a la hora de, por ejemplo, contradecir

a un jefe si no están de acuerdo con ellos. No temen ni se sienten atemorizados por alguien con un puesto mayor al suyo y saben a la perfección que quizá hoy otra persona es su jefe, pero dentro de un tiempo ellos mismos pueden llegar a ser el jefe. Como se puede apreciar, no hay una clara dependencia emocional del subordinado ligada a su superior ni tampoco una estructura social en la que cada uno acepte sin rechazar o poner en duda la autoridad de otra persona superior a ellos. De alguna forma se podría decir que se superan así mismo y tienen más ambición. La siguiente cita es una breve explicación de la puntuación de Alemania según The Hofstede Centre:

Highly decentralised and supported by a strong middle class, Germany is not surprisingly among the lower power distant countries (score 35). Co-determination rights are comparatively extensive and have to be taken into account by the management. A direct and participative communication and meeting style is common, control is disliked and leadership is challenged to show expertise and best accepted when it's based on it. (The Hofstede Centre, 2017)

En individualismo, Alemania obtuvo una puntuación de 67, situándose en el puesto número 15, cinco puestos más arriba que España. En contraposición a España, con el cual no se tiene muy claro si individual o colectivo del todo, Alemania es un país claramente individual. Ha pasado de la franja de los cincuenta, llegando casi a los setenta. Esta sociedad tan individualista en la que se educa a los hijos a valerse cuanto antes por sí mismos puede ser claramente observada en la sociedad alemana y sin embargo aspectos muy normales para ellos puede resultar bastante chocante para los españoles, ya que es una sociedad que tiende más al colectivismo aunque a veces se pueda dudar. Es muy interesante de analizar este contraste con España, pero lo haremos más adelante, en el siguiente punto.

En la página web de Hofstede se puede leer lo siguiente con respecto al individualismo en Alemania:

The German society is a truly Individualist one (67). Small families with a focus on the parent-children relationship rather than aunts and uncles are most common. There is a strong belief in the ideal of self-actualization. Loyalty is based on personal preferences for people as well as a sense of duty and responsibility. This is defined by the contract between the employer and the employee. Communication is among the most direct in the world following the ideal to be "honest, even if it hurts" – and by this giving the counterpart a fair chance to learn from mistakes. (The Hofstede Centre, 2017)

Como se puede leer en la cita Alemania es un país donde la comunicación es ampliamente directa, no les cuesta decir lo que opinan o piensan y para nada se andan con

rodeos, lo que sea que tengan que decir lo dicen sin problemas ni miedo. También vimos en el marco teórico de las dimensiones, concretamente en el apartado del individualismo-colectivismo que los países con un índice jerárquico bajo son también individualistas y esto se aplica perfectamente a Alemania, tiene un bajo IDJ a la vez que es individualista (si se vuelve a observar la figura 2 se puede encontrar a Alemania dentro de este marco como RFA). También en estas sociedades individualistas priman los deseos personales sobre el deseo del grupo.

En el índice de masculinidad Alemania obtuvo una puntuación de 66, y está en el puesto 9/10 compartiendo puesto y puntuación con otro país, Gran Bretaña. Al tener este puntaje Alemania es una sociedad claramente masculina. Está entre los primeros diez países más masculinos, en la que Japón es claramente el ganador.

En la sociedad alemana se fomentan más las características masculinas en su gente, como la competitividad, y probablemente, como menciona Hofstede “en promedio, los hombres han sido programados con valores más duros y las mujeres con valores más tiernos” (Hofstede, 1999:153). En la página web de Hofstede se puede leer lo siguiente con respecto a la masculinidad en Alemania:

With a score of 66 Germany is considered a Masculine society. Performance is highly valued and early required as the school system separates children into different types of schools at the age of ten. People rather “live in order to work” and draw a lot of self-esteem from their tasks. Managers are expected to be decisive and assertive. Status is often shown, especially by cars, watches and technical devices. (The Hofstede Centre, 2017)

Siguiendo el patrón de cómo deben ser las sociedades alemanas, entonces Alemania es un país en el que los hombres tienen más presencia que las mujeres, ya que estas últimas deben dedicarse al cuidado de la casa y de los niños. Los hombres tienen puestos que representan mayores cargos que las mujeres y los encargados de tomar grandes decisiones dentro de la familia por ejemplo, mientras que la mujer no representa un gran papel, ni su opinión tiene tanto peso. Más adelante se analizará este punto en contraposición con España.

En el control de la incertidumbre Alemania está en el puesto 29 con un puntaje de 65, muy por detrás de España pero que indica a su vez que Alemania no tiene ningún miedo a lo que el futuro pueda depararles, de hecho es un país que tiende a tener un fuerte control de la incertidumbre como se puede deducir de su puntuación. En la ya mencionada página de Hofstede dice lo siguiente con respecto a esto:

Germany is among the uncertainty avoidant countries (65); the score is on the high end, so there is a slight preference for Uncertainty Avoidance. In line with the philosophical heritage of Kant, Hegel and Fichte there is a strong preference for deductive rather than inductive approaches, be it in thinking, presenting or planning: the systematic overview has to be given in order to proceed. This is also reflected by the law system. Details are equally important to create certainty that a certain topic or project is well-thought-out. In combination with their low Power Distance, where the certainty for own decisions is not covered by the larger responsibility of the boss, Germans prefer to compensate for their higher uncertainty by strongly relying on expertise. (The Hofstede Centre, 2017).

Por ejemplo los alemanes tienden a evitar la incertidumbre teniéndolo todo milimétricamente controlado y planificado. No les gusta dejar algo a la aventura y lo controlan de esa manera, creyendo fuertemente en las leyes y normas también. Lo de respetar las normas se ve claramente en la sociedad alemana, prácticamente todos ellos las cumplen. Si hay una norma hay que cumplirla; esto se podría aplicar perfectamente a los alemanes.

En la orientación a largo plazo Alemania tiene una puntuación de 83, y esta es la mayor puntuación obtenida por Alemania. Además hay mucha diferencia con respecto a España. Si bien decíamos que España es un país que tiende más a la orientación a corto plazo, la sociedad alemana tiende más a la orientación a largo plazo. The Hofstede Centre explica la orientación a largo plazo en Alemania de la siguiente forma:

Germany's high score of 83 indicates that it is a pragmatic country. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness, and perseverance in achieving results. (The Hofstede Centre, 2017)

Alemania tiende a ser un país más austero que sabe ahorrar y es perseverante en lograr sus objetivos. Es previsora del futuro y no tiende a vivir el momento como ocurre

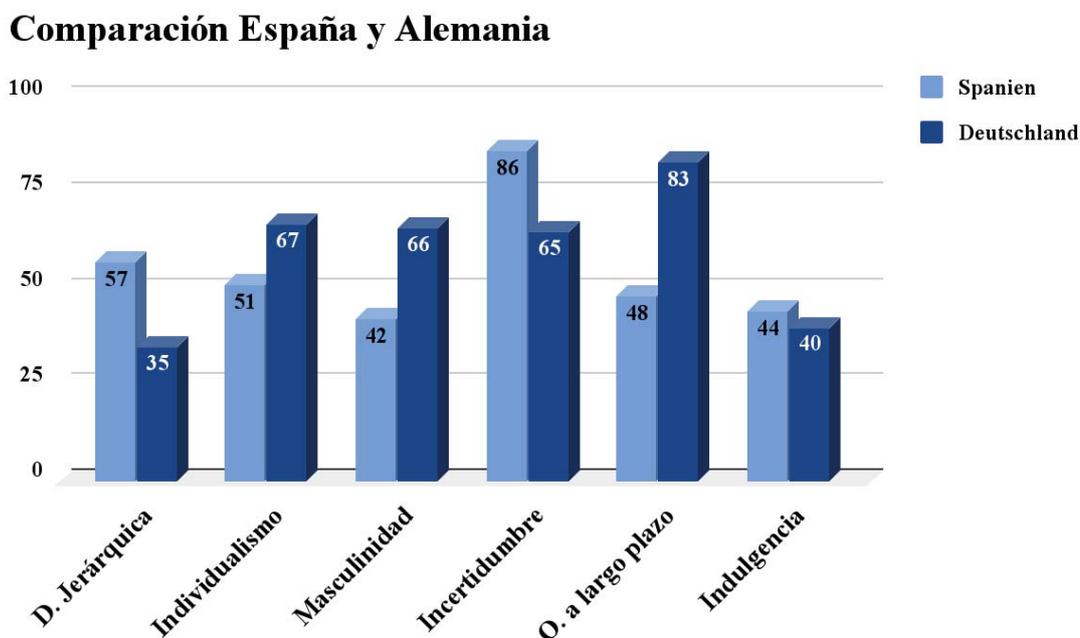
con España. Hofstede nos decía en su libro *Cultura y Organizaciones* (1999) que los países de orientación a largo plazo apoyan la iniciativa empresarial. Veremos esto en contraste con España en el siguiente punto.

La última de las dimensiones es Indulgencia y en ella Alemania obtuvo una puntuación de 40. Es relativamente baja y en esto no tiene mucha diferencia con España que también posee una puntuación bastante baja. Ambos países serían por tanto restrictivos y para nada indulgentes. Hofstede afirma que este tipo de sociedades tienden a ser cínicos y pesimistas, y con frecuencia su población se siente oprimida por las leyes y normas (cfr. *The Hofstede Centre*, 2017). Una interesante anécdota que ilustra este pesimismo y opresión en la sociedad alemana será contada en el capítulo que compara Alemania y España. Cabe mencionar que resulta más normal pensar que la sociedad alemana es más restrictiva, basta ir a Alemania para darse cuenta enseguida de esto, pero resulta más raro pensar que España lo es, sobre si se tiene en cuenta también la dimensión del control de la incertidumbre. Pero esto lo analizaremos más adelante.

Por último mencionar que Alemania tiene como puntuación más alta la de la orientación a largo plazo con un puntaje de 83 como ya hemos visto y la más pequeña es de 35 en distancia jerárquica. Y a diferencia de España normalmente sus puntuaciones sobrepasan la mitad de cien, exceptuando la primera y última dimensión. También tiene tres puntuaciones que son prácticamente iguales, por lo que sus resultados muestran más claramente si pertenece a una u otro extremo de una dimensión.

## 2.1.3. Comparación de las dimensiones de Hofstede en Alemania y España

Figura 4. Dimensiones culturales en España y Alemania



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de The Hofstede Centre (2017)

En este apartado se realizará una comparación entre España y Alemania de todas las dimensiones culturales de Hofstede. También se ilustrará algunas de las diferencias entre ambos países para que la información que se proporcione sea más verídica.

Como se puede observar en la figura 3, en cuanto a distancia jerárquica Alemania y España se llevan una diferencia de 22 puntos. Esto nos indica que Alemania tiene menos índice en esta dimensión que España, la cual sobrepasa la mitad. Según estos resultados entonces España está más predispuesto que Alemania a aceptar la autoridad de alguien de mayor puesto que el suyo. Para España hay una clara diferencia entre subordinado y superior. Entienden que hay una desigualdad entre ellos que no se puede salvar, y que no necesita tampoco de una explicación, aceptan que es así y no hay mayor cosa que se pueda hacer. En esta dimensión España y Alemania son dos países que pertenecen a un extremo de la dimensión, es decir, uno se podría decir que es alto IDJ, mientras que el otro es bajo IDJ. Veámos cómo son, en contraposición, las características entre uno y otro índice.

<b>Sociedades con poca distancia jerárquica</b>	<b>Sociedades con alta distancia jerárquica</b>
Jefe ideal demócrata con ingenio.	Jefe ideal autócrata benévolo.
Las desigualdades entre los miembros de la sociedad deben ser mínimas.	Las desigualdades entre los miembros de la sociedad tienen que existir.
Organizaciones descentralizadas.	Organizaciones centralizadas.
Los subordinados pueden tomar la iniciativa y se espera que el superior sea una persona accesible.	El contacto entre subordinados y superiores lo inician estos últimos, ya que ellos toman la iniciativa.
Los subordinados esperan ser consultados por sus superiores.	Los subordinados esperan que se les diga qué deben hacer.
Se ve con malos ojos el estatus y privilegio de los superiores.	El estatus y el privilegio de los superiores se ven con buenos ojos.
Los superiores de mayor edad son más respetados que los más jóvenes.	Los superiores de menor edad suelen ser más respetados que los mayores.
No hay grandes diferencias de salario entre gente con más y menos poder.	Hay grandes diferencias de salario entre gente con más y menos poder.

Figura 5: elaboración propia basada en los datos proporcionados por Hofstede en *Culturas y Organizaciones*

Como podemos ver en la tabla, la sociedad alemana es mucho más igualitaria que la española. En lo que respecta a las relaciones entre superior y subordinado, en la población alemana el jefe es más cercano a sus subordinados y espera que sus empleados también tomen la iniciativa o se atrevan a expresar su desacuerdo o sus propias ideas. Los empleados alemanes no tienen miedo de su jefe y entre su superior y ellos no existe una dependencia como la que existe en la sociedad española que tiene más índice de distancia jerárquica.

Esta puntuación tan baja también se refleja en la sociedad alemana, en las relaciones con los padres. Por ejemplo, los padres alemanes educan a sus hijos para que aprendan a no ser dependientes de otras personas desde pequeños, esto se muestra en la forma en que dejan que sus hijos asistan solos a la escuela. Si te montas en un autobús no es raro ver a niños pequeños subidos al bus sin ninguna compañía de una persona mayor o que jueguen en los parques solos; esto sería raro de observar en España, ya que los padres no dejarían a sus hijos sin la compañía de un adulto. Pero esto lo ilustraremos

mejor en la siguiente dimensión. También en las familias alemanas se permite que los niños expresen su desacuerdo o a decir “no” a los padres, y no como sucedería en las familias españolas que una situación así sería visto como una falta de respeto.

En sociedades con una alta puntuación de distancia jerárquica como la de España (aunque en realidad España está sobre la mitad de la tabla, pero inclinándose a la de los países de alto IDJ) las figuras de mayor poder como serían los padres o profesores tiende a ser respetadas por aquellos que tienen menor poder; se debe respetar lo que ellos dicen o mandan pero nunca contradecir ya que sería visto como una falta de respeto. Lo mismo sucede en las áreas de trabajo. No se espera que los trabajadores repliquen a sus superiores. Con frecuencia, aunque estén en desacuerdo esto no será mostrado enfrente de sus jefes. Podrán quejarse entre empleados de su superior o hasta incluso mostrar su rechazo hacia su jefe, pero bajo ningún concepto se dirá cara a cara con él presente; esto es así debido a la dependencia que existe entre subordinados y jefes, aunque esta sea una *contradependencia* “dependencia, pero con un signo negativo.” (Hofstede, 1999: 66)

En muchas áreas de trabajo españoles existe un malestar entre jefe y subordinados pero que sin embargo no habrá en las áreas de trabajo alemanas, las cuales están más acostumbrados a contradecir o expresar libremente lo que piensan u opinan, aunque ésta sea una persona de mayor rango. También se observa esto en las universidades o colegios, los alumnos no tienen reparo a mostrar su desacuerdo a los profesores y los profesores no se toman a mal que un alumno pueda contradecirles. Es así también como se crean intensas e interesantes debates entre todos en la respectiva clase. Sin embargo, esto no se observa en España, no hay demasiados debates en clase y lo que el profesor explica o cuenta “va a misa”, a pesar de que, a lo mejor, algún alumno no está del todo de acuerdo con lo que el profesor esté explicando.

Para finalizar con esta dimensión, en un análisis llevado a cabo por Alexander Eklund de las diferencias entre Suecia y España en las organizaciones económicas, se muestra qué tan importante es para los españoles ciertos aspectos como el miedo de los subordinados a expresar su desacuerdo a su superior (Eklund, 2011: 1-32). Por ejemplo en este aspecto España muestra una puntuación de 3,73 de cinco (siendo cinco “muy frecuentemente”). Esto es debido, como ya hemos comentado anteriormente, a que España es una sociedad que tiene una alta puntuación de distancia jerárquica y por lo

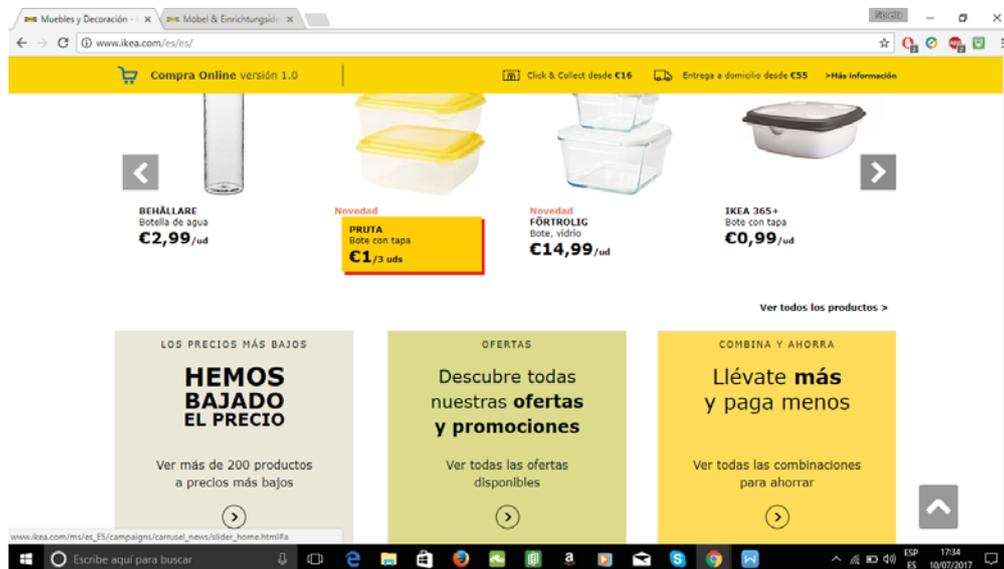
tanto los empleados no mostraran atrevimiento para contradecir a sus superiores. En el mismo análisis mencionado anteriormente también se muestra que es importante para un español que su jefe le consulte algo de antemano, con una puntuación de 2,39 (siendo 1 “de mayor importancia”). Ser consultado por un superior es de gran importancia para sociedades como la alemana también, es decir, las que poseen bajo IDJ. Ser consultado es una preferencia para este tipo de sociedades.

En la dimensión de individualismo vs colectivismo, España y Alemania tienen una diferencia de 16 puntos. Alemania es más individualista que España ya que ha obtenido mayor puntuación, un 67 concretamente. En esta dimensión cuanto más se acerca un país a los 100 más individualista es. En el caso de España está en la franja de los cincuenta, con 51 puntos. Sin embargo, España es considerada un país colectivista, aunque a veces pueda parecer individualista. Ahora veremos un par de ejemplos que ilustran bastante bien el por qué España encaja bien como un país que tiende más al colectivismo.

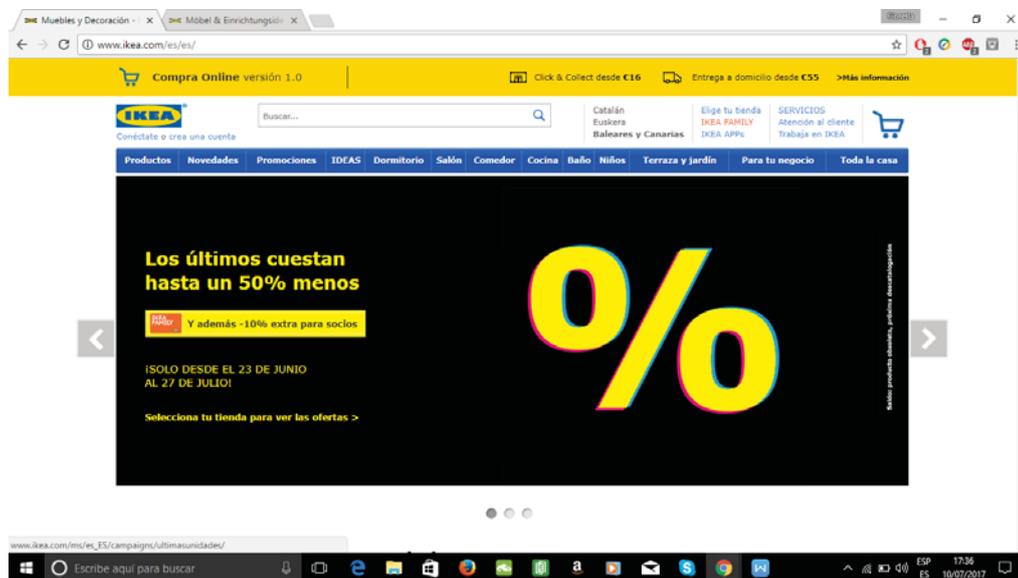
Para Alemania aspectos como el “tiempo personal”, “libertad”, y “reto” son mucho más importantes que la “formación”, “condiciones de trabajo” y la “utilización de las capacidades”, factores que son más importantes para España y que han sido explicadas en el marco teórico de las dimensiones. Que en Alemania prefieran los tres primeros factores es lo que la califica como un país individualista, y la preferencia por los tres últimos lo que convierte a España en un país colectivista.

Hofstede explicaba en su libro *Culturas y Organizaciones*, que los países que tienden a ser individualistas son más ricos que aquellos que tienden al colectivismo. Si se toma como ejemplo las páginas web de una conocida multinacional como es IKEA, podemos ver lo diferente que son ambas. En la página web de IKEA España veremos la gran importancia que se le da a las ofertas y promociones, ya que, aunque España no es un país tercermundista, en comparación con Alemania, esta última atraviesa una situación económica mejor que la que tiene España. Que se dé mayor importancia a las ofertas y descuentos es quizá por la actual situación de España, ya que si se observa la página web alemana apenas hay referencias a ofertas o descuentos, posiblemente porque es un país que está actualmente mucho mejor económicamente. Aunque ahora estemos en época de rebajas se ve claramente que en la página española esas rebajas y ofertas están bastante

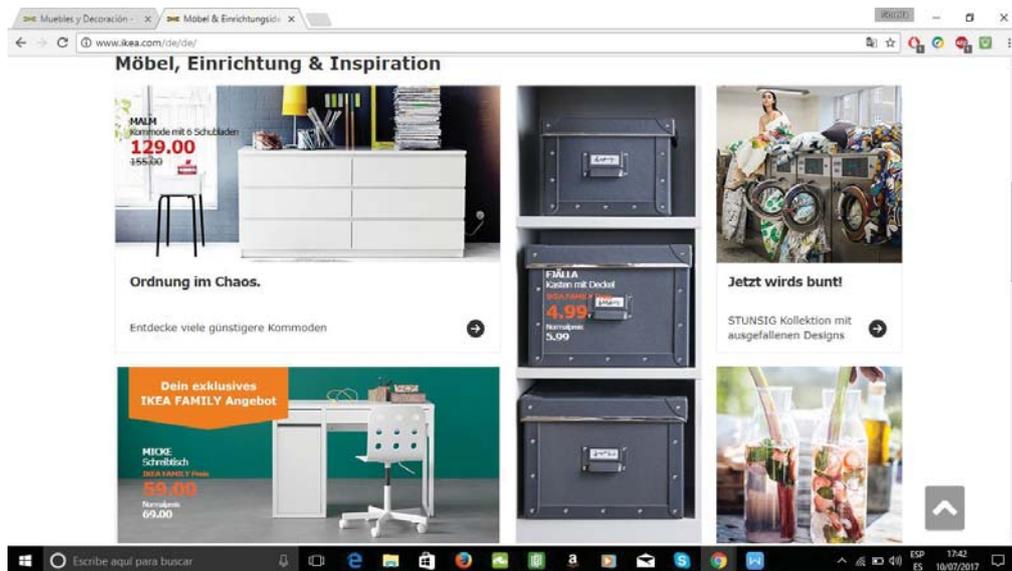
visibles con la utilización de colores fuertes como el amarillo y letras en grande para llamar la atención del cliente. También Alemania tiene un período de rebajas, pero a diferencia de la española las ofertas no están tan visibles ni llaman la atención del cliente con colores fuertes, dichas ofertas son más bien discretas.



(Ikea España)

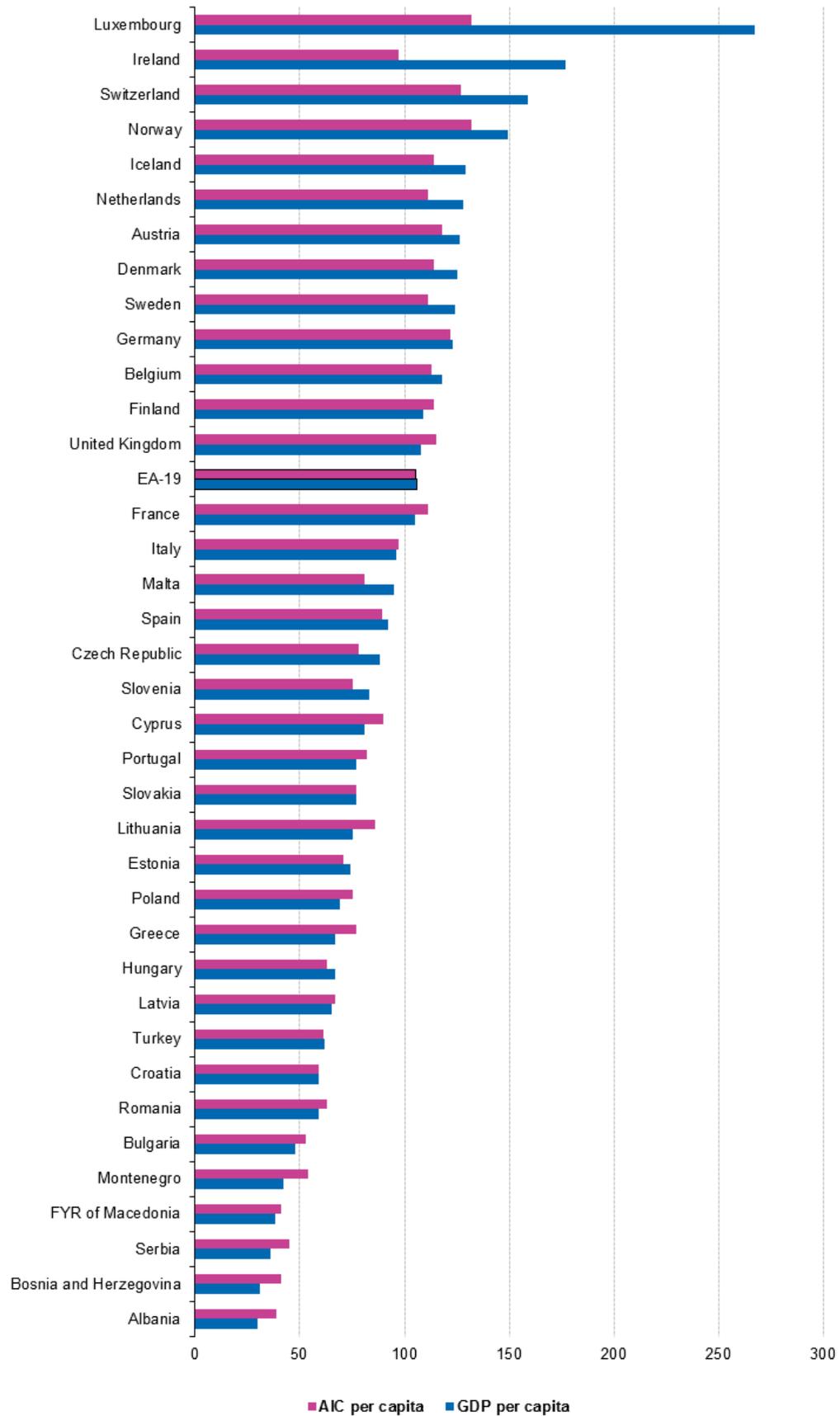


(IKEA España)



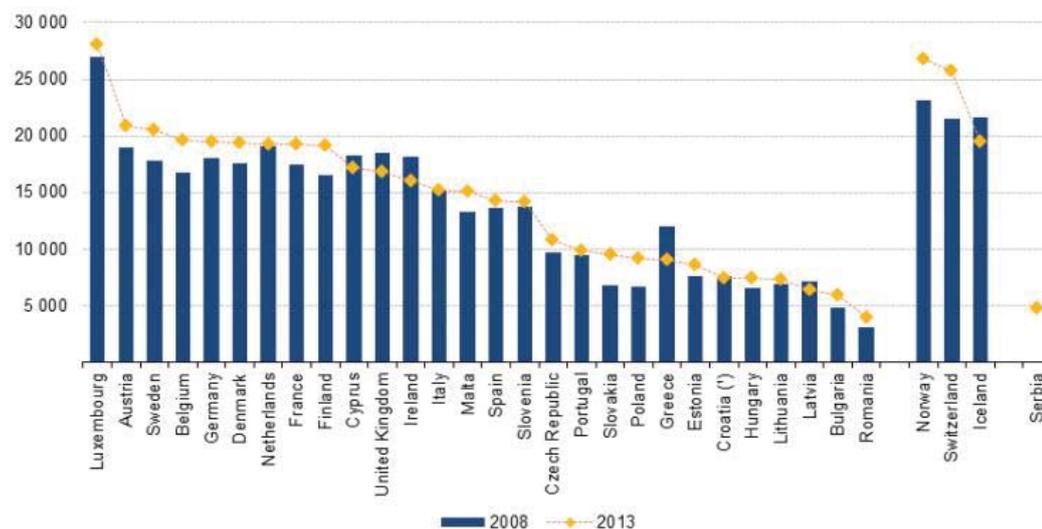
(IKEA Alemania)

Por otro lado, si observamos las siguientes gráficas obtenidas de la página web de Eurostat:



([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_per\\_capita,\\_consumption\\_per\\_capita\\_and\\_price\\_level\\_indices](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices))

Podremos corroborar que Alemania está siempre por encima de España tanto en el PIB per capita como en el consumo individual. Mientras que Alemania está por encima del 20% en el PIB per cápita, España está por debajo del 10%. También si se observa la siguiente figura:



(\*) 2010 data instead of 2008 data.

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Median equivalised disposable household income by country \(PPS\), by country, 2008 versus 2013.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Median_equivalised_disposable_household_income_by_country_(PPS),_by_country,_2008_versus_2013.png)

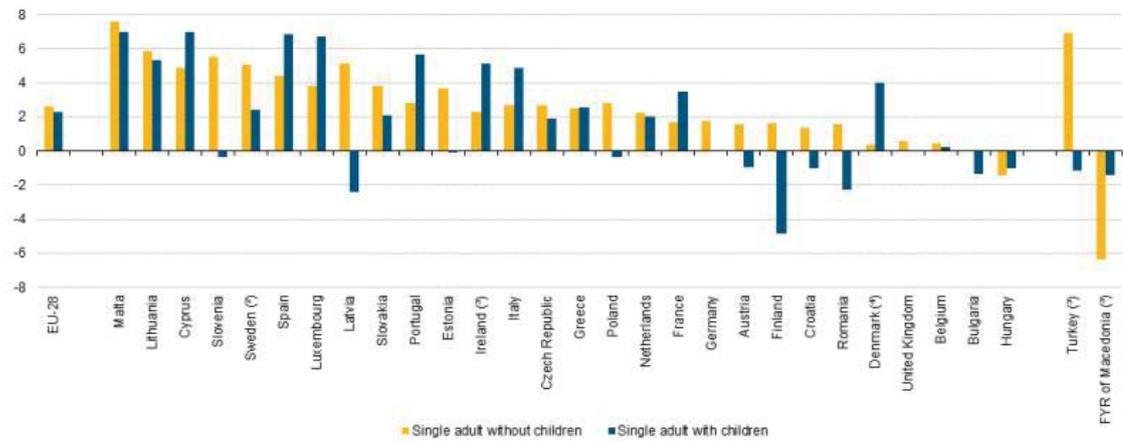
Podemos observar la media de ingresos que se tiene en cada país, y vemos como Alemania en 2013 prácticamente está rozando los 20.000, mientras que España sigue sin llegar a los 15.000. Estos son ejemplos para ilustrar que países con mayor índice de individualismos tienden a ser más ricos que los colectivistas como afirmaba Hofstede, y en el caso de Alemania y España la premisa se cumple, al menos en este aspecto.

Sin meternos en el tema de la riqueza de los países individualista con respecto a los colectivistas también queda patente la individualidad de Alemania en otros aspectos frente al colectivismo de España. Si retomamos el ejemplo de IKEA, pero esta vez nos centramos en la publicidad veremos claramente a qué tipo de público se dirigen dependiendo del país. Ya en la propia página web las personas que aparecen en ellas son gente joven mientras que en la española no aparecen más que los muebles. Recordemos que las sociedades individualistas consideran como su núcleo más cercano a sus padres y hermanos, por lo que en este tipo de sociedades se enseña a los niños a valerse por sí mismos lo más pronto posible. De esta manera no es de extrañar que los jóvenes se

independicen lo antes posible; ellos tienen claro cuáles son sus preferencias, su forma de pensar está más centrada en sí mismos y es impensable que una opinión de grupo influya en ellos. Por supuesto, esto no sucede con las sociedades colectivistas. En estas sociedades la opinión de grupo es importante y se toman en cuenta; se piensa en el beneficio del grupo y no en el beneficio propio como sucede con las sociedades individualistas. Mientras que en una sociedad prima el “yo”, en la otra prima el “nosotros”. Y esto también se puede observar en los anuncios publicitarios. Veámos los siguientes ejemplos.

Si observamos el siguiente spot publicitario de IKEA titulado “schon in Ordnung”: <https://www.youtube.com/watch?v=0nHBlf9yp4Y> podemos contemplar que los protagonistas de ellos son dos personas jóvenes. Una pareja que entra en una casa que presuponemos pertenece al chico ya que es este el que interrumpe la pasión existente entre ambos para comenzar a guardar la ropa en el armario. Aquí vemos claramente que el público al que va enfocado este spot publicitario es a gente joven, gente que puede costearse el vivir sola porque disponen de suficiente solvencia económica. No es el único ejemplo que podemos encontrar, la mayoría de estos spots disponen de protagonistas jóvenes o parejas jóvenes que nos indican que Alemania tiene una población de gente que se independiza mucho antes que la española. Otros ejemplos de esto lo podemos encontrar en los siguientes vídeos: [https://www.youtube.com/watch?v=b\\_5OcNY8zwU](https://www.youtube.com/watch?v=b_5OcNY8zwU) “Mit Ansage” es el título de este video y en ella se puede observar nuevamente una pareja joven. En Alemania es muy normal que los hijos lleven a sus respectivas parejas a casa de sus padres, que estén en su habitación y que dicha pareja se quede a dormir en casa de ellos no se ve como algo raro o fuera de lugar. Esto sería mal visto en España y no hay forma que las parejas de los hijos de la familia se quede a dormir en casa y menos aún en la misma habitación. Esto es así porque España es un país colectivista que piensa más en grupo. Los spot anuncio de IKEA en España van claramente dirigidos a grupos de familia que incluyen, a parte de los padres y hermanos, a los abuelos o tíos. Esto se puede observar en el siguiente spot: <https://www.youtube.com/watch?v=KMbik55vvqY> “La vida es lo que pasa” o en el siguiente <https://www.youtube.com/watch?v=RP2eQbAarpM> “Díselo cantando-Comedor”, todos ellos tienen la particularidad que ya hemos mencionado anteriormente. Si observamos el siguiente vídeo veremos que todos ellos son familias con hijos o familias monoparentales: <https://www.youtube.com/watch?v=-ER2jqVE6jQ> “Salvemos la cena”. Y si ahora examinamos el siguiente gráfico de la página de Eurostat

podremos también observar que las unidades familiares compuestas de un solo adulto sin hijos y de un único adulto con hijo son mucho mayores en España que en Alemania, cabe mencionar que en Alemania ni siquiera aparece una estadística para un adulto con hijos:



(\*) Breaks in series for all EU Member States other than: Croatia, Italy, Hungary, Malta, Romania, Slovenia and Sweden.

(\*) 2009-13.

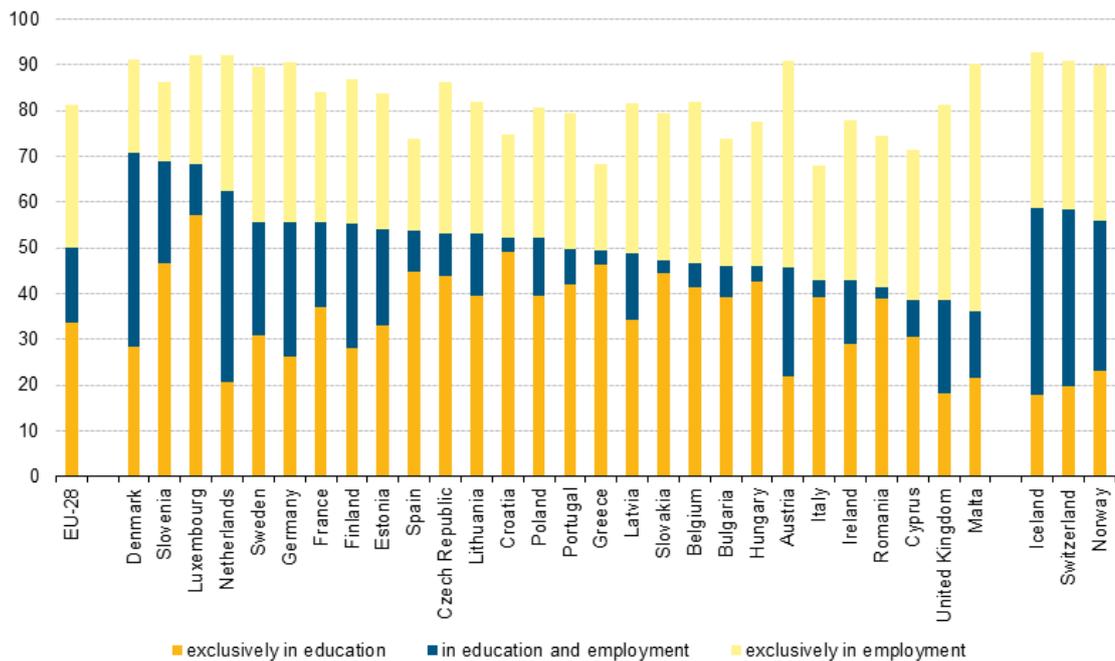
(\*) 2006-13.

(\*) 2010-13.

Source: Eurostat (online data code: lfst\_hhnhlych)

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual average change in the number of single-adult households, 2005%E2%80%9313 \(%C2%B9\) \(%25\\_per annum\) PF15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual_average_change_in_the_number_of_single-adult_households,_2005%E2%80%9313_(%C2%B9)_(%25_per_annum)_PF15.png)

Otro de los ejemplos de que la sociedad alemana educa a sus hijos a valerse por sí mismos se ve en este otro gráfico de Eurostat en el que vemos cómo los jóvenes alemanes tienden más a estudiar a la vez que trabajan que el porcentaje de jóvenes españoles que, o bien sólo se dedican a estudiar o solo trabajan. Este es el gráfico que nos muestra los datos mencionados:



[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Education and employment patterns for the age group 20%E2%80%9324, 2013.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Education_and_employment_patterns_for_the_age_group_20%E2%80%9324,_2013.png)

Para terminar queremos citar a Bosrock con respecto al aspecto individual de España, ya que como comentamos en el capítulo de las dimensiones culturales en España, ésta a veces puede parecer un país individual a ojos de otros países europeos. La cita está extraída de una tesis de Mía Back:

From the individual aspect, Spaniards are very proud people and like to work individually and make their own decisions, rather than relying on group work. They do not appreciate criticism very well and might get embarrassed of outside criticism. Spanish people are dramatic in their language and use a lot of gestures while talking, which also differentiates them from the typical collectivist. (Bosrock, 2006: 400 cit. Back, 2012:31)

En cuanto a la dimensión de masculinidad vs feminidad también hay una clara diferencia entre Alemania y España. Alemania se caracteriza por ser un país más masculino con una puntuación de 66 versus los 42 de España. Recordemos que cuanto menos puntuación más femenino es un país.

De acuerdo con Hofstede Alemania tiene una población que le da más valor a factores como el “reto”, la “promoción”, “remuneración” y “reconocimiento”. Todos ellos son valores típicos de sociedades masculinas y de lo que se considera más típico en el comportamiento de un hombre. Por el contrario España le dará más importancia a

valores como la “cooperación”, la “seguridad laboral”, la “zona de residencia” y el tener una buena relación con el jefe. Todos ellos son valores femeninos; en este tipo de sociedades se valora más el cuidado de los demás que fomentar la competencia como sucedería en sociedades masculinas.

En España al ser un país más femenino no debería notarse que haya diferencias según el sexo, es decir, en sociedades femeninas el papel de los hombres y mujeres suele ser el mismo. Ambos sexos pueden dedicarse perfectamente a cuidar de los niños, hacer la comida, etc. Los papeles se solapan, mientras que en Alemania existirá una sociedad patriarcal en la que el hombre es la cabeza de familia y la mujer se dedicará a cuidar de los hijos y el hogar, etc. Estas son características que se inculcan a la mujer desde pequeña, debe cuidar de su entorno y estar pendiente de ello y que todo vaya bien.

En Alemania la desigualdad en cuanto al salario o en el plano laboral entre hombres y mujeres está prohibida por ley, sin embargo según Andrea Amoretti, autora del blog *Una española en Múnich*, que vivió durante cuatro años en Baviera, las desigualdades se enmascaran con supuestos beneficios hacia la mujer, beneficios que en realidad no existen y que solo tapan la realidad, que sin embargo las mujeres alemanas aceptan sin intentar cambiar su situación porque están acostumbradas a ellos, es así como se les ha educado. En opinión de Amoretti la mujer está ligada a su marido, no realizan ninguna actividad sin antes consultar con ellos, compran en tiendas de segunda mano mientras que el marido lo hace en tiendas normales. Los niños no asisten a la escuela hasta los seis años y por lo tanto la educación de ellos debe correr a cargo de la madre hasta que se cumpla esa edad, por supuesto esto obliga a la mujer a dedicarse sólo y únicamente a sus hijos y al hogar mientras el padre trabaja, y en muchas empresas son reacios a contratar a una mujer en edad de procrear o que el sueldo de la misma sea equiparable al de un hombre porque en algún momento podrá quedarse embarazada y supondría darle una baja de maternidad; además muchos superiores piensan que el puesto de una mujer es el de su casa y sus hijos, y esto no es más que una forma de cortar las posibilidades de crecer profesionalmente a una mujer (Amoretti, 2011). El artículo completo escrito por Amoretti se puede leer en el siguiente enlace: <https://www.espanolaenmunich.com/2011/03/08/una-aproximacion-a-la-mujer-alemana/>

Lo que hemos comentado en el párrafo anterior es un claro ejemplo de la sociedad jerarquizada y patriarcal alemana que es claramente masculina. Aún hay un largo trayecto

para conseguir una igualdad con respecto a hombres y mujeres en Alemania. Bettina Burkart señala en un artículo escrito en la DW la diferencia que aún se puede palpar en la sociedad alemana, ya que se tienen que aprobar leyes para conseguir un mínimo de igualdad:

No puedo evitar pensar que gran parte de los hombres solo "toleran" la igualdad y no están convencidos de su necesidad. De lo contrario, no se necesitarían leyes, como la Ley Federal de Igualdad de Oportunidades o la futura ley de Transparencia Salarial, para que se den pequeños pasos en la equidad entre hombres y mujeres. (Burkart, 2017)

En este otro artículo redactado en la página web Munder, se explica que hay pequeños cambios que se van observando como las siguientes:

En el índice GEM de las Naciones Unidas, que mide la participación de la mujer en la economía y la política, Alemania es, con el noveno puesto, uno de los países mejor situados del mundo. Y es precisamente en la arena política en donde las mujeres alemanas han logrado afianzar más su posición. En los dos grandes partidos, el SPD y la CDU, casi uno de cada tres o cuatro miembros respectivamente es mujer. Especialmente llamativa es la evolución del porcentaje de diputadas en el Bundestag: en 1980 sólo representaban el 8% de los parlamentarios; hoy en día el 33%. En 2005 Angela Merkel fue la primera mujer en ponerse al frente de la Cancillería Federal. (Munder, 2014)

Sin duda un claro ejemplo de una mujer al frente de un país y que tiene tanto poder es el de Angela Merkel, la cual lleva ya prácticamente doce años en el poder. Con ella al frente Alemania ha mejorado en la tasa de desempleabilidad por ejemplo. Esto es un ejemplo a un artículo de ABC que comenta que si se lograra eliminar la exclusión de la mujer en el ámbito laboral la economía de los países crecería, ya que ellas son líderes que se apoyan más en la colaboración y el acuerdo entre todos que los hombres que prefieren hacerlo todo ellos. El link al artículo completo es el siguiente: [http://www.abc.es/economia/abci-solo-cada-diez-mujeres-espana-ocupan-puestos-alta-direccion-201611170207\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-solo-cada-diez-mujeres-espana-ocupan-puestos-alta-direccion-201611170207_noticia.html)

En el mismo artículo mencionado en el párrafo anterior se puede leer también que dos de cada diez mujeres ocupan cargos de poder en empresas en España, y que esto sitúa a España por encima de la media europea con un 24% de mujeres ocupando puestos importantes, mientras que Alemania está en la cola con un 15%. Debido a la feminidad que caracteriza más a España es mucho más normal ver a mujeres en puestos importantes por ejemplo en la política. Muchas de ellas son alcaldesas o concejales importantes. Por ejemplo tenemos como alcaldesa de Madrid a Manuela Carmena o Ada Colau, alcaldesa de Barcelona. Dos ejemplos claros de mujeres en puestos importantes de dos ciudades también importantes. No son los únicos casos, también tenemos a Ana Patricia Botín

presidenta del Banco Santander. Cristina Cifuentes presidenta de la comunidad de Madrid y Soraya Sáenz de Santamaría vicepresidenta del Gobierno que además nació en Valladolid y estudió derecho en la universidad de Valladolid; son unos pocos ejemplos de mujeres que han logrado crecer profesionalmente y que ahora tienen grandes puestos en el país así como en grandes empresas de España.

La siguiente dimensión es el control de la incertidumbre, aquí también hay diferencia entre un país y otro. La puntuación de 86 de España con respecto a los 65 de Alemania. Aunque ambos son países con un gran control de la incertidumbre, España tiene aún mayor control que Alemania, pero claramente ambos prefieren evitar la incertidumbre.

Los países que evitan la incertidumbre tienden a confiar más en las leyes y normas para mantener todo en perfecto orden. Se necesita elaborar todo de antemano para que así no haya cabida a la incertidumbre y que por lo tanto esto no cree ansiedad. Hofstede afirmaba en su libro *Cultura y Organizaciones* que los países que son más propensos a controlar la incertidumbre suelen ser también más nerviosos, típico en este tipo de sociedades es que se comuniquen hablando con un tono fuerte y la gesticulación es mucha a la hora de hablar también, no hay miedo a mostrar las emociones y esto tampoco es mal visto. En definitiva se muestran las emociones abiertamente, mientras que por otro lado los países que no tienen tanto control de la incertidumbre dan la impresión de ser fríos y calmados ya que no se permite mostrar las emociones tan abiertamente y gestos como hablar muy alto no gustan. Este tipo de sociedades tienden a sufrir de enfermedades del corazón nos informaba Hofstede, ya que si una persona tiende a guardarse todo para sí mismo esto al final repercute en este tipo de enfermedades. Esto es un interesante contraste entre Alemania y España, a pesar de que ambos evitan las incertidumbres, los alemanes suelen comentar con asiduidad que la población española tiende a hablar demasiado alto en lugares públicos y no controla el tono de voz, esto es algo molesto para ellos porque los alemanes son, en apariencia, más calmados, no hablan en voz alto y procuran no hacer ruido ni molestar a los demás, cosa que no se tiene demasiado en cuenta por los españoles.

Teniendo en cuenta lo que se acaba de comentar y lo de las enfermedades, veamos la siguiente tabla en la que se ilustra las causas de muerte en 2013.

	Total										Females		
	Circulatory disease	Heart disease (*)	Cancer (†)	Lung cancer (‡)	Colorectal cancer	Respiratory diseases	Diseases of the nervous system	Transport accidents	Suicide	Breast cancer	Cancer of the cervix	Cancer of the uterus	
EU-28 (*)	383.4	131.9	265.1	55.2	31.3	82.5	38.1	5.9	11.7	33.2	4.0	6.6	
Belgium	301.2	78.4	259.5	61.9	27.7	109.2	51.3	7.2	17.3	38.7	3.1	6.2	
Bulgaria	1 085.8	199.5	245.9	47.6	35.5	53.8	14.7	8.3	9.8	30.6	8.7	10.1	
Czech Republic	670.3	364.4	289.7	55.5	39.3	82.0	30.4	7.7	15.2	31.8	6.8	8.4	
Denmark	267.7	86.8	301.6	72.0	36.6	127.5	42.0	4.1	11.3	38.5	4.0	5.7	
Germany	433.1	155.0	256.2	51.1	29.6	76.8	29.9	4.7	11.8	36.3	3.3	5.1	
Estonia	718.2	311.1	291.1	51.5	36.5	42.6	22.6	7.3	17.0	27.1	8.1	7.4	
Ireland	343.9	166.5	286.2	60.0	34.4	131.3	48.6	4.0	11.1	40.3	4.0	6.7	
Greece	404.7	97.9	250.2	61.5	21.8	95.7	15.6	9.5	4.8	32.1	2.3	5.5	
Spain	253.1	72.1	238.9	49.5	34.5	91.7	45.7	4.4	8.1	25.3	2.6	6.6	
France	212.9	51.8	245.0	49.1	26.8	56.5	52.8	5.1	15.5	32.9	2.3	7.1	
Croatia	694.6	310.3	333.8	65.4	50.2	57.8	21.4	10.1	16.2	41.3	5.3	9.5	
Italy	322.8	104.2	250.6	50.5	27.8	60.3	34.6	5.8	6.6	31.6	1.2	6.7	
Cyprus	341.6	104.2	202.3	36.2	19.6	84.3	30.9	6.2	5.2	30.5	2.5	5.3	
Latvia	914.6	462.2	300.6	49.3	34.5	43.1	15.9	9.8	19.1	34.8	11.1	10.0	
Lithuania	894.1	589.3	272.6	45.4	32.4	52.0	20.9	11.0	36.1	31.3	10.2	8.5	
Luxembourg	310.8	89.7	243.8	47.1	32.0	72.8	44.8	7.8	9.3	39.0	2.4	6.4	
Hungary	778.2	396.6	352.1	89.0	56.4	81.3	19.7	7.7	21.2	39.1	7.4	7.4	
Malta	405.8	214.2	230.4	40.3	30.2	113.7	23.5	5.1	5.1	40.5	2.0	5.1	
Netherlands	282.8	66.5	284.4	67.6	33.9	90.1	54.5	4.2	11.3	37.6	2.7	5.6	
Austria	443.8	191.7	249.7	45.9	27.2	50.5	36.9	5.9	15.4	33.5	3.2	5.4	
Poland	635.3	140.1	292.4	68.4	36.1	79.8	18.7	10.7	16.4	30.4	8.6	7.9	
Portugal	304.8	65.6	243.0	37.6	36.1	123.7	33.4	7.3	9.8	26.8	3.4	6.6	
Romania	968.6	323.9	269.7	53.2	32.5	75.7	19.1	12.1	12.2	31.3	16.2	6.1	
Slovenia	451.5	111.2	314.7	54.7	41.3	80.4	20.6	8.1	21.7	36.1	3.7	9.5	
Slovakia	711.6	433.3	327.1	52.1	53.6	86.1	23.5	7.4	12.1	40.2	9.2	9.8	
Finland	388.2	208.5	223.0	41.0	22.7	36.5	141.1	6.1	16.4	28.8	1.8	6.0	
Sweden	354.1	139.2	236.8	38.8	29.5	64.2	42.1	3.3	13.0	28.9	3.3	6.5	
United Kingdom	276.4	126.1	279.6	61.6	28.1	144.2	44.2	2.7	7.4	35.2	2.8	6.4	
Liechtenstein	230.5	87.4	248.3	51.0	11.2	97.6	55.6	2.3	7.5	40.9	11.2	12.7	
Norway	288.5	104.9	252.9	52.5	37.0	97.1	41.5	4.8	11.3	26.5	3.2	6.8	
Switzerland	294.7	105.7	223.5	42.6	22.4	56.3	45.4	4.3	13.3	31.4	1.7	5.3	
Serbia	954.1	158.9	297.9	70.0	39.1	77.4	28.4	8.2	16.8	42.4	11.7	8.7	
Turkey (*) (†)	340.4	104.9	175.5	53.0	15.3	89.1	36.2	6.7	2.1	12.1	1.7	3.5	

(\*) Ischaemic heart diseases.

(†) Malignant neoplasms.

(‡) Malignant neoplasm of trachea, bronchus and lung.

(\*) For the age standardisation, among older people, the age group aged 85 and over was used rather than separate age groups for 85–89, 90–94 and 95 and over.

(†) 2012.

Source: Eurostat (online data code: hlth\_cd\_asdr2)

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/0/0f/Causes\\_of\\_death\\_%E2%80%9494\\_standardised\\_death\\_rate%2C\\_2013.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/0/0f/Causes_of_death_%E2%80%9494_standardised_death_rate%2C_2013.png)

En esta tabla se puede observar que las causas de muerte por problemas al corazón en Alemania representan un porcentaje de 155.0, mientras que en España el 72.1, esto es una gran diferencia, concretamente de 82,9. La tabla nos muestra que lo que Hofstede afirmaba se cumple en el caso de Alemania y España. Sin embargo, esto no se cumple solamente en estos países; si se observa los casos de Suiza o Noruega que también tienen porcentajes bajos de control de la incertidumbre se puede percibir que sus índices de muerte por problemas al corazón superan el 100%, mientras que si se contempla el de Francia que tiene un alto índice de incertidumbre, al igual que España, se puede observar que su porcentaje apenas supera el 50%. Esto nos evidencia que el análisis de Hofstede es muy acertado en este aspecto.

Si volvemos al análisis llevado a cabo por Alexander Eklund de las diferencias entre Suecia y España observamos que en la encuesta llevada a cabo para la evasión de la incertidumbre, los españoles no romperían las reglas de la empresa ni aunque esta sea por el bien de la misma, obtuvo en esta encuesta una puntuación de 2,93 (siendo 1 “muy de acuerdo” y 5 “muy en desacuerdo”), también muestran desacuerdo con respecto a que un

jefe no puede ser bueno en su trabajo si no sabe dar a sus empleados respuestas precisas, obtuvo una puntuación de 3,29 (siendo 5 “muy en desacuerdo”, y 1 “muy de acuerdo”). Los españoles también suelen sentirse nerviosos en el trabajo o los estudios ya que obtuvo una puntuación de 3,05 (siendo 5 “siempre”, y 1 “nunca”). Todos ellos son claros ejemplos de la alta puntuación de los españoles en el control de la incertidumbre. Sentirse nerviosos, como ya hemos explicado anteriormente, es normal en este tipo de sociedades y al necesitar tener controlado todos los aspectos de la vida para no caer en la ambigüedad o la incertidumbre no es nada bueno que un jefe no pueda dar una respuesta precisa a su subordinado porque de lo contrario no está salvando la ambigüedad ni la inseguridad, esto provocaría en su lugar ansiedad al no saber qué pueda deparar el futuro. Lo mismo ocurre con las normas y leyes, están ahí para cumplirse, se formulan con el propósito de evitar la tan temida inquietud de no saber “qué pasará”. Estos dos últimos casos también se aplicarían a Alemania. Los alemanes son meticulosos en cumplir las reglas y la respetan por encima de cualquier cosa, por ejemplo cumplen a la perfección el adjetivo que muchos españoles otorgan a los alemanes, el ser “cuadriculados”. La siguiente cita ilustra muy bien este aspecto:

La prueba está en que Alemania ha sido y es todavía el motor que hace a Europa funcionar. Ningún otro país del continente tiene tal cantidad de empresas punteras en todos los ámbitos de la industria y la tecnología. Efectivamente, la principal característica del alemán es su sentido de la disciplina y del trabajo bien hecho. Son perfeccionistas y se toman muy en serio las tareas a realizar. Tanto es así, que tienen incluso un verbo, “erledigen”, que significa, literalmente “hacer cosas” en el sentido de “tengo cosas que hacer”. No son personas de medias tintas, y dejar una tarea sin completar o hecha de cualquier manera lo consideran casi un insulto, una falta de respeto. Por eso mismo tienen una conciencia de empresa muy arraigada, y entienden que un error en su trabajo implicará un error para la empresa que les paga, y eso es algo que se ancla con fuerza en su idiosincrasia. (Haj-Saleh, 2005)

Por último comentar que los alemanes tienen una forma de comunicarse muy directa, sin rodeos. Van “directo al grano” con respecto a lo que quieren expresar y esto a menudo puede representar un choque con los españoles ya que esta comunicación tan directa no es normal en los españoles, que tienden a dar más rodeos a la hora de expresar algo, y por lo tanto puede sentar mal y hacer ver a los alemanes como personas totalmente frías y sin consideración.

La orientación a largo plazo es la mayor diferencia que existe entre Alemania y España, de hecho tienen una gran diferencia en cuanto a la puntuación, de 35 puntos en concreto. Esto significa que mientras España está más orientado a corto plazo, Alemania

es más de orientación a largo plazo. La característica de una y otra orientación se puede observar en la siguiente tabla extraída del libro *Cultura y Organizaciones* de Hofstede:

TABLA 7.2 *Diferencias clave entre sociedades con orientación a corto plazo y largo plazo.*

<i>Orientación a corto plazo</i>	<i>Orientación a largo plazo</i>
Respeto a la tradición	Adaptación de las tradiciones a un contexto moderno
Respeto por las obligaciones sociales y de posición, con independencia de su coste	Respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de unos límites
Presión social por no ser menos que el vecino aunque ello suponga gastos excesivos	Austeridad, economía de recursos
Tasa de ahorro baja, poco dinero para invertir	Tasa de ahorro elevada, fondos disponibles para invertir
Se esperan resultados rápidos	Perseverancia para conseguir resultados lentos
Preocupación por la dignidad	Disposición a subordinarse uno mismo a un fin
Preocupación por la posesión de la Verdad	Preocupación por el respeto de las exigencias de la Virtud

Figura 6: Hofstede, G. (1999): Diferencias claves entre sociedades con orientación a corto plazo y largo plazo.

En esta tabla se puede observar que Alemania como país con orientación a largo plazo sabe ahorrar, economiza sus recursos, a diferencia con España que según la tabla de arriba tiene una baja tasa de ahorro. Si se examina el siguiente gráfico proporcionado por los datos del Banco Mundial, se observará que Alemania tiene una tasa de ahorro bruto en 2016 de 27,096, mientras que España tiene un ahorro de 22,322.



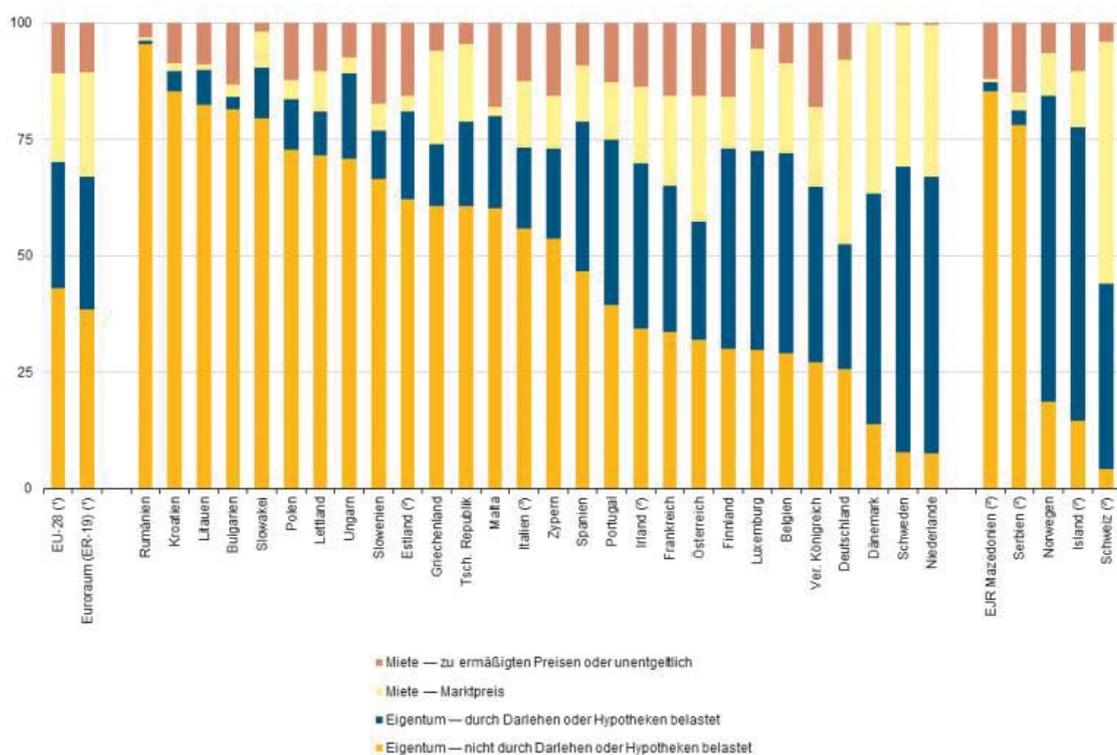
(<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.ZS?end=2016&locations=DE-ES&start=1971&view=chart>)

Observando el mismo gráfico vemos que desde 2005 Alemania ha ido aumentando su tasa de ahorro bruto, curiosamente en ese año Angela Merkel fue nombrada canciller del Estado Alemán. Por otro lado, España desde 2003 ha ido bajando su tasa de ahorro. Si contemplamos otro gráfico del ahorro bruto pero según la moneda nacional vemos que Alemania tiene un ahorro de 849,21 mil millones, mientras que España tiene un ahorro de 248,63 mil millones. Como podemos percibir es muchísima la diferencia entre uno y otro país en este aspecto.



(<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.CN?end=2016&locations=DE-ES&start=1971&view=chart>)

Si echamos un vistazo a este otro gráfico de Eurostat sobre la distribución de la población sobre el tipo de vivienda en 2014, se puede notar que los alemanes tienen casi el mismo porcentaje con respecto a propietarios viviendo en su casa pero ya con la hipoteca pagada como aún pendiente de pago y cerca de dos quintos viven en viviendas alquiladas y un pequeño porcentaje en viviendas gratuitas o protegidas por el estado. Sin embargo en España es mayor el porcentaje de gente que vive en su hogar ya sea habiendo pagado la hipoteca como todavía pagándola. Si juntamos ambas rondan casi los ochenta, sin embargo en muy poco el porcentaje de gente que vive en alquileres y menor aún en viviendas de protección del estado o prácticamente gratis.



(<sup>1</sup>) Schätzungen.  
 (<sup>2</sup>) 2013.  
 (<sup>3</sup>) Vorläufige Daten.  
 Quelle: Eurostat (Online-Datencode: ilc\_nho02)

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Distribution\\_of\\_population\\_by\\_tenure\\_status,\\_2014\\_\(%25\\_of\\_population\)\\_YB\\_16-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Distribution_of_population_by_tenure_status,_2014_(%25_of_population)_YB_16-de.png)

Lo analizado en el párrafo anterior ilustra que los alemanes tienen menos propiedades consideradas suyas que los españoles, ya que suelen vivir más en viviendas de alquiler. Esto podría mostrarnos que es una forma de no endeudarse y el saber ahorrar, aunque por otro lado invertir en una propiedad que va a ser tuya podría significar también el lograr obtener un dinero extra por parte del propietario al ponerlo en alquiler para otros inquilinos. En este aspecto España tiene más posibilidades de lograr esto que Alemania.

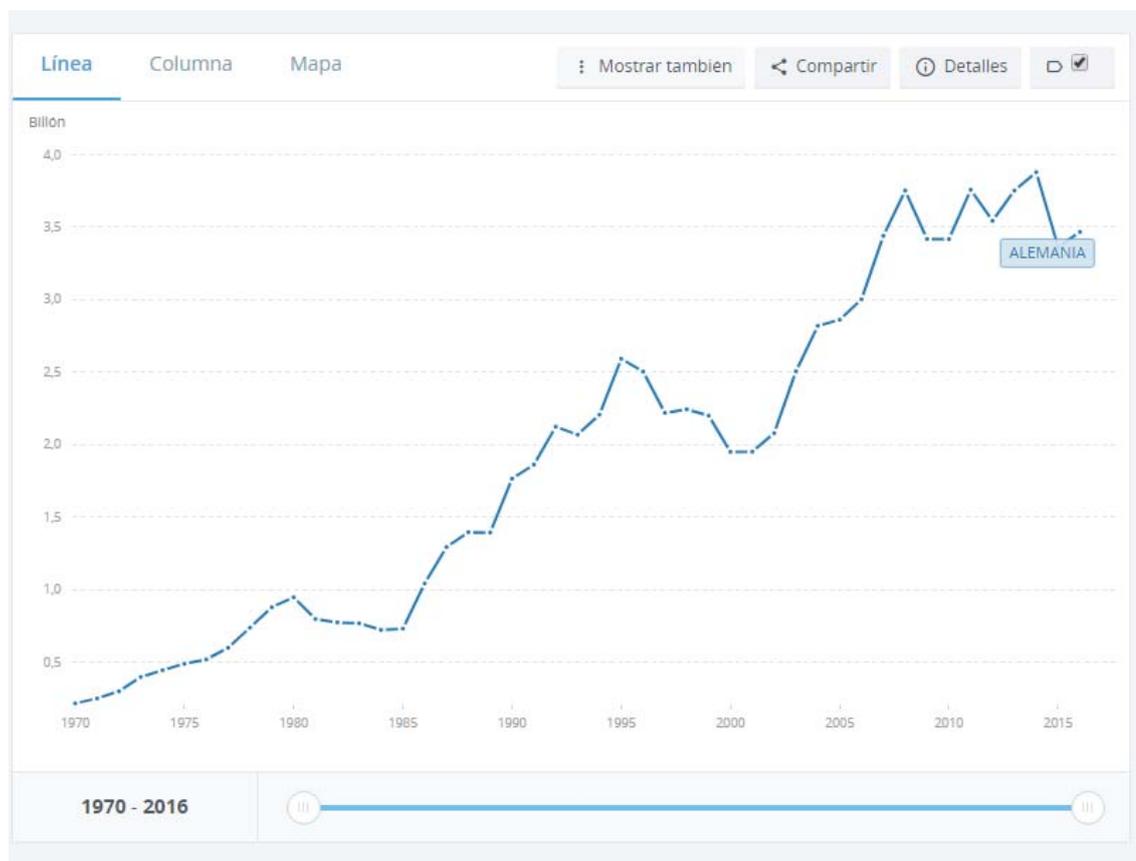
Si seguimos basándonos en la tabla mostrada anteriormente sobre las diferencias a largo-corto plazo, la sociedad alemana es más paciente a la hora de esperar resultados que la española que es más impaciente. Los alemanes planifican las cosas a largo plazo lo que les permite cubrir la incertidumbre del futuro que a su vez da lugar a que tengan la serenidad para aguardar buenos resultados a largo plazo. En cambio los españoles planifican las cosas a corto plazo lo que les lleva a esperar resultados lo antes posibles y de no obtenerlo llenarlos de nerviosismo e inquietud, características de un país con un

alto porcentaje de control de la incertidumbre, al igual que Alemania, pero con la particularidad de estar orientado a corto plazo.

A la sociedad española no le gusta demasiado pensar en el futuro, se prefiere vivir el presente y el porvenir está demasiado lejano como para preocuparse por ello. Además los españoles respetan mucho las tradiciones, esto se puede notar en las corridas de toros que todo extranjero asocia con España, fiestas como San Fermín a la que asisten multitud de gente de todas las partes del mundo, o las Fallas de Valencia, así como la Feria de Abril. La siesta también es muy conocida, no es de extrañar que un extranjero se encuentre con un español y afirme “España, siesta”. En cuanto a la fiesta, como se comentó en el punto de las dimensiones culturales en España en la cita The Hofstede Centre, España ha dado el significado de “fiesta” al mundo. Cualquier extranjero también asocia España con la fiesta ya que en este país los bares y discotecas abren hasta bastante tarde en comparación con el resto de Europa, por ejemplo en Francia la mayoría de sitios cierra a las cuatro de la mañana. Debido a esto muchos jóvenes de otros países vienen a divertirse a España, sobre todo a sitios con playa y en especial en verano. Hay ciudades en Alemania que en este aspecto tampoco “duermen”, es el caso de Hamburgo o Berlín que si se habla de fiesta disponen de lugares que están abiertos hasta pasados las dos de la tarde.

En cuanto a la iniciativa empresarial, Alemania es un país perseverante, una cualidad importante para lograr objetivos sobre todo si hablamos de iniciarse como empresario. Otra de las cualidades alemanas es su eficiencia en hacer las cosas, lo ordenados y meticulosos que son, por eso no es de extrañar que la gran mayoría de multinacionales que existen en el mundo sean alemanas. Para ejemplificar esto tenemos a multinacionales como Adidas que patrocina a grandes equipos de fútbol así como vestir a futbolistas importantes y estar presente en prácticamente cualquier país. Media Markt, filial del grupo Metro AG, que se dedica a la venta de electrodomésticos e informática. BMW fabricante de coches y motos de alta gama alemana, o Volkswagen o SAP SE encargada de fabricar software de gestión empresarial, son unas cuantas de las muchas empresas de renombre alemanas que se encuentran en varios países. Hay que matizar que los países con una OLP suelen experimentar un crecimiento económico como sucedió con los países asiáticos denominados los “cinco dragones”, quizás esta es una de las razones de que Alemania sea una de las 10 economías más importantes del mundo, en concreto ocupa el cuarto puesto con una economía de 3.4 billones de dólares, sólo

superada por Estados Unidos, China y Japón, según los datos más recientes obtenidos del Banco Mundial. Podemos observar esto en la siguiente gráfica:



(<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=DE>)

Para concluir con las comparaciones entre España y Alemania, la última dimensión a tomar en cuenta es la indulgencia vs restricción. En esta dimensión ambos países tienen una baja puntuación de la indulgencia lo que nos indica que ambos son países más restrictivos que indulgentes. Este tipo de sociedades tienen un mayor control de los impulsos y no invierten mucho tiempo en el ocio, así como que tienden a ser más pesimistas y cínicos. Sin embargo, esto parece no cumplirse en el caso de Alemania o España. Si vemos los siguientes gráficos de Eurostat en lo que respecta a invertir tiempo en actividades de ocio, podemos advertir que Alemania invierte bastante tiempo en el ocio, y de hecho ha ido aumentando de 2007 a 2011. Aunque no se tienen datos de 2011 de España, vemos que en 2007 también invirtió bastante tiempo en actividades como ir al cine, visitar museos o asistir a conciertos, entre otros.

	Cinema		Live performance (*)		Cultural sites (**)	
	2007	2011	2007	2011	2007	2011
Belgium	57	:	53	:	47	:
Bulgaria	18	26	40	32	30	28
Czech Republic	48	51	52	58	56	60
Denmark	:	:	:	:	:	:
Germany	47	52	40	43	50	56
Estonia	36	48	69	63	50	58
Ireland	:	:	:	:	:	:
Greece	49	42	44	49	25	27
Spain	61	:	41	:	49	:
France	:	:	:	:	:	:
Croatia	25	:	31	:	31	:
Italy	51	51	32	44	46	45
Cyprus	35	34	61	55	44	43
Latvia	32	35	59	58	43	52
Lithuania	28	40	64	57	24	35
Luxembourg	:	73	:	78	:	78
Hungary	37	37	39	40	38	38
Malta	:	46	:	45	:	47
Netherlands	:	:	:	:	:	:
Austria	55	56	55	56	62	60
Poland	43	47	34	36	39	41
Portugal	40	37	56	56	43	41
Romania	18	16	27	26	25	18
Slovenia	41	42	47	50	62	59
Slovakia	43	50	55	68	70	53
Finland	52	58	63	66	53	55
Sweden	:	:	:	:	:	:
United Kingdom	:	65	:	:	:	:
Serbia	:	21	:	35	:	27
Turkey	19	23	15	17	22	25

(\*) Includes attending plays, concerts, operas, ballet and dance performances.

(\*\*) Includes visiting historical monuments, museums, art galleries or archaeological sites.

([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Percentage\\_of\\_persons\\_who\\_have\\_participated\\_in\\_cultural\\_activities\\_at\\_least\\_once\\_in\\_the\\_last\\_12\\_months,\\_2007\\_and\\_2011.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Percentage_of_persons_who_have_participated_in_cultural_activities_at_least_once_in_the_last_12_months,_2007_and_2011.png))

Sin embargo, con respecto a la lectura de libros o periódicos, es mayor el porcentaje en Alemania que en España, y ciertamente en 2011 el porcentaje de España ha ido descendiendo. Todos los datos del tiempo que se invierte en ocio lo podemos verificar en el siguiente link; en ellos se encuentran todos los porcentajes de Eurostat: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_participation](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_participation)

Si tenemos en cuenta el malestar y pesimismo que suele rodear a la población de países restrictivos como afirmaba Hofstede, entonces cabe exponer que las tasas de suicidio en estos países deben ser alto. Si existe un desánimo o tristeza en estas sociedades es porque no pueden llevar a cabo lo que desean ya que sus propias sociedades les

restringen y se sienten agobiados por las numerosas normas que les impiden actuar libremente. Si volvemos a analizar el gráfico de causas de muertes en 2013 de eurostat (expuesta más arriba), observamos que las tasas de suicidio en Alemania representan un 11.8% mientras que en España un 8.1%. En ambos países son tasas altas de suicidio. Sin embargo, por regla general son altas en casi todos los países de Europa. También es necesario explicar que todo esto es relativo y no absoluto, las causas de suicidio pueden ser varias y haber muchos motivos y no significar necesariamente que es por malestar general de una población con respecto a las normas y leyes de un país.

En realidad las puntuaciones de España y Alemania respectivamente son más puntuaciones intermedias que tienden a la restricción que puntuaciones extremadamente bajas de restricción. Esto es quizá uno de los motivos por lo que cumplen algunas características pero en otras no lo hacen.

Los alemanes tienen muchas normas para muchas cosas, y las cumplen a rajatabla. No hay forma de lograr que se salgan de ellas; esto es muy conocido por los extranjeros y lo que les concede esa fama de perfeccionistas, y a la vez fríos y meticulosos. A pesar de esto probablemente no son una sociedad tan feliz. El curso pasado haciendo un erasmus en Hamburgo, tenía un compañero de clase alemán que me explicaba que los alemanes no son para nada felices desde su punto de vista. Él creía que la comunidad alemana es muy opresiva y tenía unas normas para todo, que eran como robots y a que su vez fomentar tanto la competitividad en su población no era buena porque cargaba a sus jóvenes (porque en las aulas alemanas se fomenta mucho los debates entre alumnos y de alguna forma eso es competitividad) de estrés por ser los mejores. No pueden ser menos que su compañero. También me explicaba que la misma competitividad estaba presente en el área de trabajo. Una de las formas que tenían los alemanes de “huir” de esta opresión era yendo de vacaciones o a estudiar a lugares como España o sobre todo latinoamérica. Muchos alemanes hacen erasmus en latinoamérica, es curioso como prefieren irse a estudiar allí que ir a España, la cual está mucho más cerca. Esto también se puede notar cuando los alemanes hablan castellano, ya que el castellano que utilizan tiene muchas palabras que son más usadas en Latinoamérica y suenan raras a oídos de un español. Esta anécdota es un ejemplo del pensamiento pesimista existente en la población alemana. Sin embargo, este tipo de pensamiento también está presente en las familias españolas. Esto se advierte fácilmente en el pesimismo que reina en los jóvenes con respecto a encontrar

trabajo. Los jóvenes españoles piensan que no se les da una oportunidad en España y que para conseguir dicha oportunidad deben emigrar al extranjero. Observamos los siguientes datos de la tasa de desempleo de jóvenes de 15 a 29 años en 2013 de Eurostat:

	Young people born in the reporting country			Young people born in a foreign country			Of which					
	Total	Males	Females	Total	Males	Females	Young people born in an EU-28 country (except reporting country)			Young people born in a non EU-28 country		
	Total	Males	Females	Total	Males	Females	Total	Males	Females	Total	Males	Females
EU-28	18.3	18.8	17.7	23.2	22.7	23.8	19.1	18.4	19.7	31.0	30.3	31.7
BE	15.1	15.8	14.2	25.7	26.4	24.8	17.8	20.1	15.2 <sup>(u)</sup>	32.1	31.4	32.9
BG	21.7	22.3	20.9	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(c)</sup>	. <sup>(c)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
CZ	12.5	12.3	12.8	6.6 <sup>(u)</sup>	6.3 <sup>(u)</sup>	6.9 <sup>(u)</sup>	6.0 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	7.3 <sup>(u)</sup>	8.0 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
DK	11.2	11.6	10.8	16.4	14.9	18.0	15.3	. <sup>(u)</sup>	18.9 <sup>(u)</sup>	17.1	16.8	17.4
DE	7.0	7.8	6.1	9.3	9.2	9.3	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
EE	13.5	13.0	14.3	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
IE	21.3	25.6	16.6	17.2	17.7	16.8	17.9	18.3	17.6	15.4	16.3 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
EL	48.6	44.9	52.8	49.6	49.8	49.4	42.2	46.4 <sup>(u)</sup>	39.0	51.1	50.2	52.4
ES	41.4	42.6	40.0	46.9	48.4	45.5	41.9	41.9	41.8	48.6	50.4	46.8
FR	17.7 <sup>(b)</sup>	18.1 <sup>(b)</sup>	17.2 <sup>(b)</sup>	27.4 <sup>(b)</sup>	24.9 <sup>(b)</sup>	30.0 <sup>(b)</sup>	14.7 <sup>(b)</sup>	10.3 <sup>(bu)</sup>	19.4 <sup>(bu)</sup>	31.2 <sup>(b)</sup>	29.4 <sup>(b)</sup>	33.1 <sup>(b)</sup>
HR	33.5 <sup>(b)</sup>	34.9 <sup>(b)</sup>	31.8 <sup>(b)</sup>	40.6 <sup>(b)</sup>	40.6 <sup>(bu)</sup>	40.4 <sup>(bu)</sup>	31.6 <sup>(bu)</sup>	36.7 <sup>(bu)</sup>	. <sup>(bu)</sup>	42.0 <sup>(b)</sup>	41.4 <sup>(bu)</sup>	42.9 <sup>(bu)</sup>
IT	29.7	28.5	31.3	29.0	27.1	31.3	25.9	26.5	25.2	30.6	27.4	35.0
CY	29.8	31.7	27.9	20.7	21.7	19.9	21.5	19.4 <sup>(u)</sup>	23.6	19.9	24.5 <sup>(u)</sup>	16.8 <sup>(u)</sup>
LV	16.5	16.7	16.2	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
LT	17.2	18.0	16.3	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
LU	10.4	12.1	8.2 <sup>(u)</sup>	11.8	12.5	11.1	11.5	12.5	10.2 <sup>(u)</sup>	13.3 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
HU	18.0	18.1	17.9	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
MT	9.1	10.6	7.3	16.6 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
NL	8.8 <sup>(b)</sup>	9.3 <sup>(b)</sup>	8.2 <sup>(b)</sup>	18.6 <sup>(b)</sup>	19.6 <sup>(b)</sup>	17.6 <sup>(b)</sup>	12.1 <sup>(b)</sup>	12.6 <sup>(b)</sup>	11.6 <sup>(b)</sup>	20.8 <sup>(b)</sup>	21.7 <sup>(b)</sup>	19.8 <sup>(b)</sup>
AT	7.2 <sup>(b)</sup>	7.0 <sup>(b)</sup>	7.4 <sup>(b)</sup>	13.2 <sup>(b)</sup>	14.1 <sup>(b)</sup>	12.4 <sup>(b)</sup>	10.8 <sup>(b)</sup>	10.1 <sup>(bu)</sup>	11.4 <sup>(bu)</sup>	15.1 <sup>(b)</sup>	16.7 <sup>(b)</sup>	13.2 <sup>(bu)</sup>
PL	18.9	17.4	21.0	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
PT	28.5	27.5	29.6	32.3	33.5	31.3	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	36.5	39.3	34.2
RO	15.9	16.6	15.0	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
SI	18.3	16.9	20.0	31.1 <sup>(u)</sup>	20.9 <sup>(u)</sup>	46.4 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	30.8 <sup>(u)</sup>	19.9 <sup>(u)</sup>	49.3 <sup>(u)</sup>
SK	24.4	25.3	23.1	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
FI	14.9	16.2	13.4	19.1	19.4 <sup>(u)</sup>	18.8 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>	22.6	21.4 <sup>(u)</sup>	. <sup>(u)</sup>
SE	15.8	16.2	15.3	25.7	26.0	25.4	17.4	17.3	17.5	27.4	27.4	27.3
UK	15.2 <sup>(b)</sup>	17.0 <sup>(b)</sup>	13.0 <sup>(b)</sup>	14.7 <sup>(b)</sup>	14.0 <sup>(b)</sup>	15.3 <sup>(b)</sup>	10.4 <sup>(b)</sup>	9.1 <sup>(b)</sup>	11.6 <sup>(b)</sup>	18.4 <sup>(b)</sup>	17.8 <sup>(b)</sup>	19.0 <sup>(b)</sup>

: = not available; b = break in time series; c = confidential; u = low reliability

([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment rate of young people \(aged 15%E2%80%9329\), by gender and by groups of country of birth, 2013.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rate_of_young_people_(aged_15%E2%80%9329),_by_gender_and_by_groups_of_country_of_birth,_2013.png))

Aquí vemos que la tasa es considerablemente mayor en España con un total de 41.4 en contraste con el total de 7% existente en Alemania.

Por último, para acabar ya con la comparación entre Alemania y España en las dimensiones culturales, se explicó en el marco teórico de la indulgencia que los países más restrictivos, al preferir solventar el problema del futuro más que la calidad de vida de su población en la búsqueda de felicidad, rechazan la homosexualidad. En contraste con esto, Alemania acaba de legalizar el matrimonio homosexual el pasado 30 de junio, y con el voto en contra de Angela Merkel, su canciller. En cambio, España legalizó el matrimonio entre el mismo sexo hace ya doce años, en 2005. Esto es otro ejemplo de restricción. Alemania es más restrictivo que España, también tiene menor puntuación un 40 en comparación con los 44 de España.

Resulta llamativo este rechazo que tenían los alemanes hacia el matrimonio homosexual, han tardado mucho en legalizarlo, y aun así lo han hecho con el voto en contra de Merkel. La canciller considera que el “matrimonio es la unión entre un hombre y una mujer”. Sin embargo, este rechazo puede estar cambiando ya que en una encuesta realizada a la población alemana reveló que el 82,6% de esta población está a favor del matrimonio entre personas del mismo sexo. En España se ha aceptado desde hace ya mucho tiempo estos matrimonios y por lo general no se ven con malos ojos ni se tiene nada en contra de ellos. En el siguiente link se pueden ver los porcentajes de matrimonios de personas del mismo sexo desde 2005 hasta 2013. Son muchas las parejas que se han casado desde entonces.

	<b>Matrimonios entre personas del mismo sexo</b>	<b>Porcentaje respecto al total de matrimonios</b>
<b>2005</b>	1.269	0.61
<b>2006</b>	4.313	2.08
<b>2007</b>	3.193	1.56
<b>2008</b>	3.194	1.62
<b>2009</b>	3.082	1.74
<b>2010</b>	3.193	1.87
<b>2011</b>	3.540	2.17
<b>2012</b>	3.455	2.05
<b>2013</b>	3.071	1.96

([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Matrimonios del mismo sexo \(Serie desde 2005\) en Espa%C3%B1a.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Matrimonios_del_mismo_sexo_(Serie_desde_2005)_en_Espa%C3%B1a.png))

La razón de por qué es tan difícil hablar de esta dimensión y de encajar fiablemente a España y Alemania en un extremo u otro de esta dimensión, lo podemos leer en la siguiente cita extraída de la página web Communicaid:

This sixth dimension has not as yet been widely adopted within the intercultural training and management field and this may simply be because it is still relatively new. There is also less data and fewer countries than the previous dimensions. And perhaps it is also due to the ambiguities of focusing on happiness research. Happiness is viewed very differently across cultures and it is represented and discussed quite differently. This might call in to doubt the validity of using data originating from questions asking respondents to describe how happy they are. (Maclachlan, 2013)

## Conclusiones

A lo largo de este proyecto hemos podido observar que si hablamos de cultura no hay nada claro. Este concepto es tan amplio y tiene tantas definiciones que ninguna son malas pero tampoco ninguna es una definición tan perfecta que pueda abarcar todos los significados en uno solo. Por lo tanto, definir cultura es extremadamente difícil, y ni siquiera grandes investigadores y antropólogos de renombre llegan a ponerse de acuerdo para lograr formular una definición universal de cultura.

También con este proyecto se ha podido contemplar que la cultura no es nada absoluta, sino más bien relativa. Hofstede señala muy a menudo esta circunstancia, dado que los países analizados en la investigación de las dimensiones culturales no cumplen al 100% todos los requisitos para situarla en un extremo u otro de la dimensión que se esté tratando. Además el *software mental* de cada persona varía mucho de una a otra, esto debido a que aunque determinadas características las aprendemos innatamente porque prevalecen en la cultura en la que nacemos, un individuo puede pensar por sí mismo y ser influenciado por lo que le rodea, y por lo tanto decidir, por ejemplo, comportarse de una manera diferente a lo que le han inculcado.

En cuanto a España y Alemania queda claro que son dos países diferentes en la mayoría de las cosas pero que se asemejan en otras. Aunque la mayoría de la investigación se llevó a cabo con el enfoque del trabajo, no es necesario prestar demasiada atención para darnos cuenta que en el ámbito de la escuela o la familia también es bastante diferente. Los alemanes son percibidos más como una sociedad ordenada y eficiente, pero a la vez fría y bastante distante. En cambio, España es totalmente lo contrario; es un país que le gusta mucho divertirse, no tener un férreo control de toda la situación, y son a menudo considerados cercanos, aunque se esté hablando de desconocidos. Un ejemplo muy claro de esto es la forma en la que se saludan ambos países. Los españoles saludan tanto a desconocidos como conocidos con dos besos en la mejilla. Esta situación es percibida por los alemanes como bastante insólita, es porque no forma parte de su cultura el saludarse de esta forma y menos aún si hablamos de desconocidos. Lo usual en Alemania es darse la mano, y si se tiene mucha confianza un abrazo. El darse la mano para un español es una actitud que denota claramente distanciamiento. Y volvemos a entrar con ello en otra de las características que definen a un alemán. Los alemanes

guardan mucho la distancia porque tienen un espacio personal que es mucho más amplio que el de un español. Por esta razón también se puede percibir a un alemán como personas poco cariñosas. En el otro extremo tenemos a España; a menudo un español invade el espacio personal de otra persona a la hora de mantener una conversación por ejemplo. Este hecho es explicado porque el espacio personal de un español es menos amplio que la de un alemán.

Por lo tanto, queda bastante claro que son países más distintos que semejantes entre sí. Por eso entre ambos habrá más choques culturales que entre otros países que cumplan más particularidades semejantes con ellos.

Por consiguiente se puede concluir que las diferencias siempre estarán presentes en las sociedades, pero que conociendo un poco más cómo funcionan las distintas culturas de nuestro planeta, comenzar a entender con lo aprendido un poco más a una población o individuo en particular y no juzgar directamente el comportamiento de una persona o grupo, porque su actuar tiene siempre una razón de ser detrás.

*“Transmitid la cultura a todo el mundo, sin distinción de razas ni de categorías.”*  
*Confucio*

## Bibliografía

- AFS Intercultural Programs Inc. (1984) *AFS Orientation Handbook* p.14. Vol. 4, New York
- Álvarez Roldán, A. (2011) “Clifford Geertz: la cultura como texto” en *Teoría e Historia Antropológica*  
(<http://teoriaehistoriaantropologica.blogspot.com.es/search/label/Clifford%20Geertz> [consultado el 10-07-2017])
- Amoretti, A. (2011) “Una aproximación a la mujer alemana” en *Española en Múnich*  
(<https://www.espanolaenmunich.com/2011/03/08/una-approximacion-a-la-mujer-alemana/> [consultado el 9-07-2017])
- Austin Millán, T.R. (2000) *Para comprender el concepto de cultura*  
<http://www.estudiosindigenas.cl/educacion/compcult.pdf> [consultado el 10-07-2017])
- Back, M. (2012) *Developing a guide for internship in Spain. Case: Spain Internship Sc.* Trabajo Fin de Carrera. University of Applied Sciences. Finlandia  
([https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39023/Thesis\\_Mia\\_Back.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39023/Thesis_Mia_Back.pdf?sequence=1) [consultado el 9-07-2017])
- Brevetti, M., Mejías, L., Narváez, J. (2013) “Distancia al poder - Teoría de las 5 Dimensiones de Hofstede” en *SlideShare*  
(<https://es.slideshare.net/jznarvaez/distancia-del-poder-16146865> [consultado el 10-10-2017])
- Burkart, B. (2017) “Opinión: Igualdad de género a paso de caracol” en *DW*  
(<http://www.dw.com/es/opini%C3%B3n-igualdad-de-g%C3%A9nero-a-paso-de-caracol/a-37860739> [consultado el 9-07-2017])
- Cadenas, H. (2014) “Cultura y diferenciación de la sociedad: La cultura en la sociedad Moderna” en *Polis*, 39 (<https://polis.revues.org/10487#quotation> [consultado el 10-07-2017])
- Careaga, R. (2013) “Las costumbres españolas que sorprenden a los extranjeros” en *ABC*  
(<http://www.abc.es/viajar/20130823/abci-costumbres-espanolas-sorprenden-extranjeros-201308221213.html> [consultado 9-07-2017])
- Caxton, W., Ellis, F.S. (ed) (1900) *The Golden Legend or Lives of the Saints, as englished.* Vol.2. London: J.M. Dent
- Collazos Soto, M. (2004) *Tema 4: La cultura y el proceso de socialización*

- (<http://www.marisolcollazos.es/Sociologia-complemento/pdf/SOC04.pdf>  
[consultado el 10-07-2017])
- Contreras Robledo, N. (2005) “Los medios de comunicación y la cultura” en *Aporrea*  
(<https://www.aporrea.org/actualidad/a15248.html> [consultado el 10-07-2017])
- De Mooij, M., Hofstede, G. (2010) “The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research” en *International Journal of Advertising*, 29(1), pp. 85–110  
([http://www.mariekedemooij.com/articles/demooij\\_2010\\_int\\_journal\\_adv.pdf](http://www.mariekedemooij.com/articles/demooij_2010_int_journal_adv.pdf)  
[consultado el 9-07-2017])
- Domínguez González, J. L., Vázquez Barragán, A. (2008). “Capítulo 1. ¿Qué es cultura?” *Asimilación e identidad entre México y Estados Unidos: Los efectos negativos de la influencia cultural*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. México  
([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/dominguez\\_g\\_jl/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/dominguez_g_jl/capitulo1.pdf) [Consultado 10-07-2017])
- Eklund, A. (2011) *La diferencia cultural entre Suecia y España con respecto a las organizaciones económicas*. Universidad de Estocolmo  
(<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:474153/FULLTEXT01.pdf>  
[consultado el 8-07-2017])
- Farías Nazel, P. (2007) “Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede” en *Opción*. Maracaibo Vol. 23. N° 52  
([http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007) [consultado el 10-07-2017])
- Fischer, G.N. (1992) *Campos de intervención en psicología social*. Madrid. Narcea
- Flores Hermosilla, E. (2014) “Cultura: concepto sociológico” en *Prezi*  
(<https://prezi.com/au693kd0irra/cultura-concepto-sociologico/> [consultado el 10-07-2017])
- Gámiz Lorenzo, P. (2015) *Diferencias culturales en Marketing Internacional: Una aproximación a partir del caso de la publicidad de McDonald's*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid. España  
(<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13196/1/TFG-N.184.pdf> [consultado el 8-07-2017])
- García Amilburu, M. (1998) “Clifford Geertz. La interpretación de las culturas” en *Nueva Revista*. N° 5

- (<http://www.nuevarevista.net/articulos/clifford-geertz-la-interpretacion-de-las-culturas> [consultado el 10-07-2017])
- García Marcos, D. (2014) *Análisis del comportamiento del consumidor turista en España, Alemania e Italia*. Trabajo fin de Grado. Universidad de León. España ([https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4023/071463449B\\_GCI\\_Septiembre14.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4023/071463449B_GCI_Septiembre14.pdf?sequence=1) [consultado el 10-07-2017])
- Geertz, C. (1972), "Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight", en *Daedalus*, Vol. 101, No. 1, Myth, Symbol, and Culture (Winter, 1972), pp. 1-37.
- Geertz, C. (2003), *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa
- Global Trade and Logistics (s.f.) *Iceberg Model of Culture*. US History Module ([http://www.globaltradeandlogistics.org/wp-content/uploads/2016/05/iceberg\\_model\\_of\\_culture\\_us\\_history.pdf](http://www.globaltradeandlogistics.org/wp-content/uploads/2016/05/iceberg_model_of_culture_us_history.pdf) [consultado el 10-07-2017])
- Gómez Pellón, E. (2014) *Introducción a la antropología social y cultural. Tema 2: el concepto de Cultura*. Universidad de Cantabria. (<http://ocw.unican.es/humanidades/introduccion-a-la-antropologia-social-y-cultural/material-de-clase-1/pdf/Tema2-antropologia.pdf> [consultado el 10-07-2017])
- Gray, A. (2017) "Las 10 mayores economías del mundo en 2017" en *World Economic Forum*. (<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/> [consultado el 9-07-2017])
- Güell, P. (2008) "¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el nombre de un problema" en *Revista de Sociología 22 / 2008*. Universidad de Chile (<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/22/2202-Guell.pdf> [consultado el 10-07-2017])
- Haj-Saleh, M. (2005) "Germanópicos: de las salchichas a la cuadrícula" en *Libro de notas* (<http://librodenotas.com/cartasdesdealemania/7400/germanopicos-de-las-salchichas-a-la-cuadrícula> [consultado el 9-07-2017])
- Herrero, J. (2002) *¿Qué es cultura?* (<http://www-01.sil.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf> [consultado el 9-07-2017])
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context" en *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

- (<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> [consultado el 10-07-2017])
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2017) *What is culture?*  
(<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/> [consultado el 10-07-2017])
- Jiménez Expósito, V. (2012), *El concepto de "Cultura" en el siglo XVIII*  
(<http://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/CULTURA.pdf>[consultado el 7-07-2017])
- Kahn, J.S. (comp.) (1975) *El concepto de cultura: Textos fundamentales*. Barcelona. Anagrama. España
- Kooyers, J. "The United States and Spain: A Comparison of Cultural Values and Behaviors and Their Implications for the MultiCultural Workplace" (2015). *Honors Projects*. Paper 399
- Luca, A. (2005) *Where do we stand? A Study on the Position of Romania on Hofstede's Cultural Dimensions*  
(<https://alingavreliuc.files.wordpress.com/2010/10/hofstede-romania-comparativ.pdf> [consultado el 8-07-2017])
- Luna Barrera, R. (2013) "El concepto de Cultura: definiciones, debates y usos sociales" en *Revista de Claseshistoria*, Artículo N° 343.  
(file:///C:/Users/Fiorella/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeLaCultura-5173324%20(1).pdf [consultado el 10-07-2017])
- Lusebrink, H.J. (2005) *Interkulturelle kommunikation : interaktion, fremdwahrnehmung, kulturtransfer*. Stuttgart: Verlag J.B. Metzler
- Maclachlan, M. (2013) "Indulgence vs. Restraint - The 6th dimension" en *Communicaid*  
(<https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/> [consultado el 9-07-2017])
- Miahouakana Matondo, J.P. (2012) "A comparative study of five cross-cultural dimensions: Chinese construction companies in Congo" en *African Journal of Business Management* Vol. 6(42), pp. 10655-19664, 24 October, 2012

- (<http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/9029F6515360> [consultado el 7-07-2017])
- Morales Vélez, S. (2008) “Capítulo 1: Cultura y relaciones interculturales, sus elementos y evolución” *La cultura como factor básico en las relaciones internacionales: Relaciones México-Japón*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas de Puebla. México  
([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/morales\\_v\\_s/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/morales_v_s/capitulo1.pdf) [consultado el 10-07-2017])
- Morera Bañas, I. (2012) *La cultura y sus maneras de enseñar y aprender*. Instituto Cervantes de Bruselas  
([http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/publicaciones\\_centros/PDF/bruselas\\_2012/12\\_morera.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/bruselas_2012/12_morera.pdf) [consultado el 10.10.2017])
- Munder (2014) “Posición de Alemania” en *MundeR*  
(<https://munderecho.org/2014/08/17/posicion-de-alemania/> [consultado el 9-07-2017])
- Nguyen-Phuong-Mai (2014-2015) *Hofstede's Five Value Dimensions of Culture*  
(file:///C:/Users/Fiorella/Downloads/chapter-3-hofstede-values-on-website%20(1).pdf [consultado el 10-07-2017])
- Ning, Y. (2006) *Examination of Influences of Cultural Dimensions on Three Components of Career Commitment in Dutch and Chinese Cultures*. Tesis Máster. University of Twente. Países Bajos  
([http://essay.utwente.nl/57853/1/scriptie\\_Ning.pdf](http://essay.utwente.nl/57853/1/scriptie_Ning.pdf) [consultado el 10-07-2017])
- Osorio, F. (1998) “La explicación en Antropología” en *Cinta de Moebio* 4, 201-240  
(<http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26468/27761> [consultado el 10-07-2017])
- Páez, D., Zubieta, E. (2004) “Capítulo V: Cultura y Distancia Jerárquica” 1-16  
*Psicología social, cultura y educación*.  
([http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+V\\_Manual+Psic+Soc\\_2004.pdf](http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+V_Manual+Psic+Soc_2004.pdf) [consultado el 10-07-2017])
- Piqueras, C. (2014) “Las cinco dimensiones de Hofstede. Comunicación Intercultural” en *César Piqueras*  
(<https://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/> [consultado el 10-07-2017])
- Podrug, N., Pavicic, J., Bratié, V. (2015) *Cross-cultural comparison of Hofstede's*

- dimensions and decision-making style within CEE context*  
([https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug\\_Pavicic\\_Bratic\\_Sarajevo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf)  
[consultado el 8-07-2017])
- Ríos Figueroa, C.B. (2008) *Cultura y Dimensiones de Hofstede desde sus inicios hasta el presente: una revisión de literatura.*  
([http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP\\_Hofstede\\_Cultural\\_dimensions.pdf](http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP_Hofstede_Cultural_dimensions.pdf) [consultado el 10-07-2017])
- Sosa Meléndez, J.J. (2012) “El ser humano y la cultura” en *SlideShare*.  
(<https://es.slideshare.net/jjsosa15/el-ser-humano-y-la-cultura> [consultado el 10-07-2017])
- Valero, C. (2017) “El Parlamento alemán legaliza el matrimonio homosexual con el voto en contra de Angela Merkel” en *El Mundo*  
(<http://www.elmundo.es/internacional/2017/06/30/5955fb8e46163fe56b8b45ae.html> [consultado el 9-07-2017])
- Vigo Trasancos, A. (1998) “Cultura, Poder y Mecenazgo” en *Semata: Ciencias Sociales e Humanidades*. Universidad de Santiago de Compostela. Vol.10
- Wikipedia. *Cultura*. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura> [consultado el 10-07-2017])
- Wikipedia. *Hofstede's cultural dimensions theory*.  
([https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's\\_cultural\\_dimensions\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's_cultural_dimensions_theory)  
[consultado el 10-07-2017])
- Williams, R. (1985) *Keywords. A vocabulary of culture and society*. New York: Oxford University Press. USA
- WorldSpeaking (2011) *Geert Hofstede y su teoría de las dimensiones culturales. Introducción* (<http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion> [consultado el 10-07-2017])
- Yackow de Lampika, A.B. (2010) “Cultura” en *Sociología*  
(<http://sociologiautcd.blogspot.com.es/2010/03/cultura.html> [consultado el 10-07-2017])
- Yung-Ting, H. (2015) “Las dimensiones culturales aplicadas a la enseñanza/aprendizaje de ELE: un análisis de caso entre la cultura española y la cultura china” en *marcoELE Revista de didáctica ELE*. Nº 20, 2015  
([http://marcoele.com/descargas/20/huang-dimensiones\\_culturales.pdf](http://marcoele.com/descargas/20/huang-dimensiones_culturales.pdf)  
[consultado el 8-07-2017])