



## Dimensiones Culturales de Hofstede

...para amigos de AFS

Considere esta situación: Sarah, una adolescente estadounidense, y su familia recientemente se mudaron a Japón, donde su padre fue transferido por motivos de trabajo. Sarah está encontrando la vida en la gran ciudad de Tokio un poco abrumadora, pero está tratando de adaptarse y hacer amigos. Uno de sus más grandes retos de ajuste ha sido relacionado con la escuela. Hay muchas nuevas reglas y rituales - iconsiderablemente más de los que ella ha experimentado en los Estados Unidos! Por ejemplo, en Japón ella debe usar un uniforme, mientras que en los Estados Unidos, no. En su escuela japonesa, no solo usan el mismo uniforme, sino que todos los estudiantes de un grado determinado también usan los mismos zapatos. A sus compañeros parece gustarles usar las mismas ropas que los demás, pero Sarah siente que ha perdido una porción significativa de su habilidad para expresarse. Otro reto para Sarah es el hecho de que todos los días después de clase, todos los estudiantes trabajan juntos para limpiar su salón de clases y los pasillos de la escuela. A Sarah generalmente no le incomoda limpiar, pero es la última cosa que ella desea hacer después de un largo día en la escuela y frecuentemente se



Ser incapaz de navegar en contextos culturales desconocidos puede llevar a la frustración y a la confusión.

siente frustrada y molesta por la actividad adicional. Finalmente, el año escolar comenzó con una ceremonia de una hora. Fue extremadamente ritualizada y los compañeros de Sarah le dijeron que era exactamente igual año tras año. Sus compañeros parecían disfrutar verdaderamente la ceremonia, aún cuando tenían que permanecer de pie durante los 60 minutos completos. Sarah se había aburrido como también se sentía cansada de estar parada por tanto tiempo y no podía entender por qué sus compañeros esperaban esta ceremonia todos los años.

### ¿Qué está pasando? ¿Por qué personas de diferentes culturas reaccionan de manera distinta ante contextos similares?

De acuerdo con **Geert Hofstede**, esta discrepancia en el comportamiento puede ser explicada por las diferencias culturales. Cuando un extranjero, como Sarah, visita otro país, él o ella puede sentirse fuera de lugar, con aversión o estrés debido a lo diferente que los nativos de ese país actúan. Estos sentimientos pueden también ocurrir cuando alguien interactúa con personas de otras subculturas, así como de distintas clases sociales, religión, género y hasta de diferentes regiones dentro del propio país. Pero, ¿por qué la gente de otras culturas parece comportarse y pensar de modo diferente?

Geert Hofstede desarrolló una teoría que explica este fenómeno basado en estudios que él condujo en la década de los 80 involucrando más de 50 culturas nacionales. Su teoría es llamada **La Teoría de las Dimensiones Culturales** y ofrece un marco para examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y da pistas del por qué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma. La

teoría presenta seis Dimensiones Culturales\*: Distancia al Poder, Individualismo versus Colectivismo, Evasión a la Incertidumbre, Masculinidad versus Femenidad, Orientación a Largo Plazo y Complacencia versus Moderación.

- *Las Dimensiones Culturales son continuos y muchas culturas se ubican entre los dos extremos. Los ejemplos culturales que se dan a continuación no significan que esas culturas tienen todas las características de esa Dimensión Cultural, sino que tienen una tendencia hacia estas características.*

## 1. DISTANCIA AL PODER (POWER DISTANCE INDEX - PDI)

El índice de Distancia al Poder (PDI) describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder. En sociedades con un gran índice de distancia al poder, los miembros de la sociedad no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos. Además, ellos esperan que los miembros más poderosos les sirvan de guía. El PDI es típicamente más grande en las sociedades de Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África.

En culturas con poca distancia al poder, las personas tienen igual poder entre sus miembros, y avanzar a un estatus superior (vía educación, ingresos, posición laboral, etc.) es posible. Algunas culturas nacionales con poca distancia al poder son: los países nórdicos, Nueva Zelanda y Australia.

**Características comunes de culturas con bajo y alto Índice de Distancia al Poder:**

Poca Distancia al Poder	Gran Distancia al Poder
La inequidad es minimizada	La inequidad es aceptada
Hay una jerarquía por conveniencia	Hay una jerarquía por necesidad
Los superiores son accesibles	Los superiores son inaccesibles
Todos tienen los mismos derechos	Los que tienen el poder tienen privilegios
Los cambios suceden a través de una evolución natural	Los cambios suceden a través de revoluciones
Los niños son tratados como iguales	Los niños aprenden obediencia

## 2. INDIVIDUALISMO VERSUS COLECTIVISMO (IDV)

En una sociedad individualista, los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente y se preocupan por sí mismos y por sus familiares más inmediatos. Algunas culturas nacionales individualistas son: Los Estados Unidos, Australia, e Inglaterra. Del otro lado, en las sociedades colectivistas, los lazos grupales son fuertes y la familia incluye a la familia extendida (tías y tíos, primos, etc.). Algunas culturas nacionales colectivistas son: Guatemala, Pakistán e Indonesia.



**En las sociedades colectivistas, las relaciones y la armonía del grupo son importantes.**

**Características comunes de culturas Colectivistas e Individualistas:**

Colectivismo	Individualismo
Enfoque en "nosotros"	Enfoque en "yo"
Relaciones son más importantes que tareas	Énfasis en elecciones personales
Cumplir con obligaciones impuestas por el grupo	Cumplir con sus propias obligaciones

Mantener la armonía, evitar la confrontación directa	Expresar sus pensamientos directamente
Comunicación es generalmente de Alto Contexto	Comunicación es generalmente de Bajo Contexto

### 3. EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE (UNCERTAINTY AVOIDANCE- UAI)

El Índice de Evasión a la Incertidumbre (UAI por sus siglas en inglés) explica cómo los miembros se sienten al manejar situaciones desconocidas. En culturas con fuerte UAI, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas. La situación desconocida crea alta ansiedad y estrés. Japón, Grecia y Rusia son países cuyas culturas nacionales tienen un alto UAI, donde hay una alta preferencia por lo predecible o situaciones controladas.

Los miembros de culturas con un débil UAI tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar. La incertidumbre es aceptada como parte de la vida y las personas son generalmente más relajadas y flexibles ante situaciones desconocidas. Países como Jamaica y Singapur tienen culturas nacionales que tienden a aceptar la ambigüedad.

#### Características comunes de Evasión a la Incertidumbre fuerte y débil:

Débil Evasión a la Incertidumbre	Fuerte Evasión a la Incertidumbre
Bajos niveles de estrés en cuanto a la incertidumbre	Alto estrés en cuanto a la incertidumbre
La incertidumbre es parte de la vida diaria. Se aceptan las cosas como vengan	La incertidumbre en la vida es una amenaza continua y debe ser combatida
Las diferencias de opinión son aceptables	Hay una necesidad de consenso
Está bien arriesgarse	Hay una necesidad de evitar el fracaso
Poca necesidad de reglas y leyes	Gran necesidad de reglas y leyes

### 4. MASCULINIDAD VERSUS FEMINEIDAD (MAS)



En sociedades con alta Masculinidad, las personas son impulsadas por la competencia y los resultados. Las personas tienden a ser asertivas y centradas en el éxito material. Países con culturas nacionales de alta Masculinidad son: Japón, Venezuela, Italia, Irlanda y México.

En sociedades con baja Masculinidad, o sociedades Femeninas, las personas están centradas en construir buenas relaciones y asegurar una alta calidad de vida para todos. No es tan importante ser el mejor, mientras todo el mundo esté feliz. Países con alto índice de Femeinidad por sus culturas nacionales son: Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca y Holanda.

#### Características comunes de culturas Femeninas y Masculinas:

Femenina	Masculina
Centrada en la calidad de vida	Centrada en la ambición
Trabajar para vivir	Vivir para trabajar
Las cosas pequeñas y lentas son bonitas	Las cosas grandes y rápidas son bonitas
Compasión hacia los menos afortunados	Admiración por el éxito
Los conflictos son resueltos a través del compromiso y la negociación	Los conflictos son resueltos permitiéndole ganar a los más fuertes

## 5. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO VERSUS CORTO PLAZO (LONG-TERM VERSUS SHORT TERM ORIENTATION - LTO)

Las sociedades con orientación a largo plazo incentivan a las personas a invertir y a ser ahorrativos. Ser perseverante y cauteloso tiene sus recompensas. Los miembros en la sociedad tienen distintos rangos, y los mayores deben ser respetados.

Las sociedades con Orientación a Largo Plazo también tienden a adaptar las tradiciones a los contextos modernos. Los países del Este de Asia tales como China, Corea y Japón tienden a tener culturas nacionales orientadas a largo plazo.

Las sociedades que tienen Orientación a Corto Plazo respetan las tradiciones pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. El estatus de los miembros no es tan importante y las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas. Los Estados Unidos, Inglaterra y España son algunos países con culturas nacionales que tienen orientación a corto plazo.



En los Estados Unidos, los ahorros a largo plazo son frecuentemente descritos como su "colchón" (nest-egg)

### Características comunes de culturas con Orientaciones a Largo y Corto Plazo:

Orientación a Largo Plazo	Orientación a Corto Plazo
La perseverancia y el esfuerzo producen resultados lentamente	El esfuerzo debe producir resultados inmediatos
Es importante ahorrar y cuidar los recursos	Hay presión social para gastar más
Disposición de posponer los deseos propios por una buena causa	Las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones

## 6. COMPLACENCIA VERSUS MODERACIÓN (INDULGENCE VERSUS RESTRAINT - IVR)

Esta dimensión examina la importancia de la felicidad y el control de la vida. Las sociedades con alto índice de Complacencia (alto IVR) permiten a las personas satisfacer libremente sus necesidades y deseos, especialmente aquellos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. En las sociedades con altos índices de Moderación (bajo IVR), las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales. La gente tiene la disciplina moral en alta consideración y tiende a ser más pesimista.

### Características comunes de las culturas de Complacencia y Moderación:

Complacencia (alto IVR)	Moderación (bajo IVR)
Comportamiento libre	Comportamientos suprimidos y regulados
Las recompensas materiales no son importantes	Recompensa material esperada por trabajo hecho
Centrada en el momento presente	Fácilmente se siente tratado injustamente
Los objetos materiales se usan por su utilidad no para dar estatus	Los objetos materiales son importantes para el estatus (carro, casa, compañía)
La gente es más positiva y optimista	La gente es más pesimista y cínica
Más extrovertidos y amistosos	Más reservados
Se valora el tiempo libre y los amigos	Tiempo libre y amistades son menos importantes

## Volviendo a Nuestro Caso de Estudio:

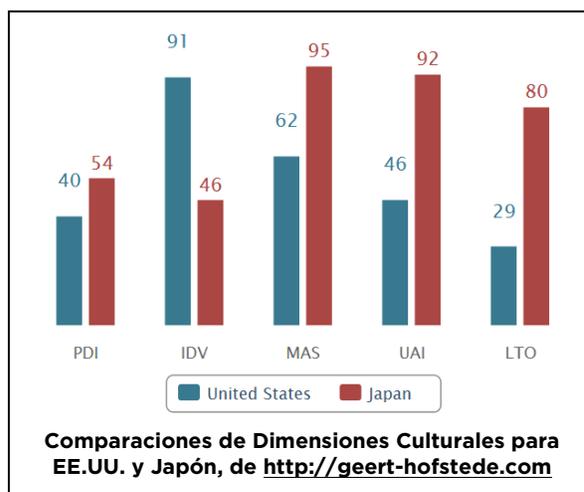
Después de revisar las Dimensiones Culturales de Hofstede, reflexionemos sobre el incidente discutido al comienzo de este documento. **¿Puede usted aplicar el marco a la situación de Sarah en Japón?**

De la información de Hofstede para cada país, cuando comparamos Japón y los Estados Unidos, hay dos dimensiones con diferencias considerables que son relevantes en la historia de Sarah:

Individualismo versus Colectivismo (IDV) y Evasión a la Incertidumbre (UAI). Los Estados Unidos, con un puntaje en IVC de 91 (de 100), muestra una sociedad altamente individualista. Esto está unido al deseo de expresar las características únicas de la identidad personal y centrada en las necesidades propias, en vez de las necesidades colectivas del grupo. Japón marca 46 en esta dimensión, lo que indica que es una sociedad colectivista, en la cual pertenecer a un grupo es importante. Esta membresía puede ser demostrada en los uniformes y participando en actividades grupales que contribuyen al bien común.

En términos de Evasión a la Incertidumbre, los Estados Unidos marcan 92 y Japón, 46. Esto indica que los japoneses generalmente prefieren evitar la incertidumbre y así disfrutar de actividades estructuradas y bien planificadas, mientras que los estadounidenses tienen gran tolerancia hacia lo desconocido. Las actividades son dinámicas y continuamente actualizadas de tal modo que no se repita algo que ya se ha hecho. Estas diferencias en interacciones de grupo, como también sentimientos hacia la incertidumbre, han creado mucha frustración en Sarah.

Tal como se ha visto a través de este escenario, cuando hay diferencias en las Dimensiones Culturales, los conflictos y/o los malentendidos pueden salir a relucir. Las seis Dimensiones Culturales de Hofstede son herramientas que nos permiten hacer comparaciones generales de culturas alrededor del mundo. Comprendiendo esto, podemos entender los valores y normas de una sociedad y por qué puede haber diferencias en el comportamiento de la gente. Hoy día, la teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede es ampliamente utilizada en organizaciones educacionales como AFS, lugares de trabajo, instituciones y otros ambientes interculturales para llevar más comprensión a sus miembros dentro de un contexto internacional.



## Las Dimensiones Culturales de Hofstede ...

- ☑ proveen un marco de tendencias relacionadas al comportamiento, perspectiva y valores que son asociados con 50 culturas nacionales acerca de las siguientes dimensiones:
  1. Distancia al Poder (Power Distance - PDI)
  2. Individualismo versus Colectivismo (IDV)
  3. Masculinidad versus Femenidad (MAS)
  4. Evasión a la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance - UAI)
  5. Orientación al Largo Plazo (Long-Term Orientation - LTO)
  6. Complacencia versus Moderación (Indulgence versus Restraint - IVR)
- ☑ aumentan la comprensión de contextos interculturales e interacciones entre personas con antecedentes culturales diferentes.

Visite  
[www.afs.org](http://www.afs.org)  
 hoy para  
 empezar  
 su experiencia  
 de AFS