

霍夫斯泰德(Hofstede)之文化構面：對教學之重要性

藍文君*

中文摘要

本研究主要闡明吉爾特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)之文化構面，以及探討其理論在教學之重要影響性。一般而言，大眾將霍夫斯泰德之理論應用在國際溝通和企業關係中；但是我們在此文章也將說明他對教學的重要性，並且釋義其理論，使讀者能夠清楚了解後，使用於教育的強化和應用上。雖然霍夫斯泰德在歐洲已是廣為人知的作者，且為重要國際文化研究專家之一，但在台灣除了大學商學院或文化領域以外，較少被其他學術層面所探討，本文章為台灣用西班牙文討論此重要國際文化作家之學術研究之一，期望能引起更多讀者繼續深究並運用在更多元的領域。

霍夫斯泰德的文化構面，以往學者們僅多數探索四個，但本文將引用其更新的兩個構面，一共為六個；1. 大／小之權力階級距離。2. 個人主義／集體主義。3. 陽剛（成就）導向／陰柔（關懷）導向。4. 高度／低度之不確定性避免。5. 短期／長期之利益價值導向。6. 寬鬆／抑制的人生。在本論文中，將研讀上述文化構面，並且將之應用在教育與教學層面裡。

霍夫斯泰德的理論在超過三十年的應用後，彰顯出非常實用且有效率的國際文化研究成果，可謂在該領域中知名且常被廣泛引用的作品之一。而其重要性，並非僅僅侷限在其理論內容，甚至包含其中的研究方法。本文將不深入評價哪個構面的優缺點，而是根據本文所引用霍夫斯泰德的作品，向讀者闡述研究理論，並且申論於教學應用中。

關鍵詞：文化、權力距離、個人主義、陽剛導向、不確定性避免、寬鬆人生觀

* 國立政治大學歐洲語文學系副教授
2013年10月18日到稿 2014年01月12日通過刊登

Cultural dimensions of Hofstede. Importance for Education

Lan, Wen-Chun*

Abstract

In this article we will present the “Cultural Dimensions” of Geert Hofstede and its use and influence for teaching and education. Hofstede’s theory is used normally to study international relations in business, but it deals also with education and social relations. Hofstede is a quite well-known author in Europe, and widely cited in the intercultural relations bibliography and research, but it is not very popular in Taiwan except in some courses given in Business colleges. This is one of the Spanish presentation of his theory in an academic investigation in Taiwan, and we hope that it can stimulate more interests in different areas by applying this topic.

The cultural dimensions of Hofstede, explained in his book *Cultures and organizations. Software of the Mind*, are: 1. High–Low Power Distance. 2. Individualism-Collectivism. 3. Masculinity-Femininity. 4. Weak-Strong Uncertainty Avoidance. 5. Long-Short Term Orientation. 6. Indulgence-Restraint.

We will study each of these dimensions and make some applications to education.

Hofstede’s theory has been very used and useful in the intercultural studies in the last 30 years, and it is widely known in this area of research. Most of the criticism is placed in his methodology rather than in the content and theory. We will not do any critical assessment, but only give a clear and brief presentation of his theories following his books, mentioned in the Bibliography.

Key words: Culture, Power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, indulgence.

* Associate Professor, Department of European Languages and Cultures, National Chengchi University

Dimensiones culturales de Hofstede. Importancia para la educación.

Lan, Wen-Chun*

Resumen

El fin de este artículo es explicar brevemente las dimensiones culturales de Geert Hofstede y ver su importancia en la educación. Generalmente se insiste en su aplicación e importancia en la comunicación internacional y en los negocios, pero también nos da unas pautas muy importantes para entender y mejorar la educación. Aunque Hofstede es un autor muy conocido en Europa y uno de los más citados en estudios interculturales, en Taiwán es poco conocido excepto en algunos cursos de departamentos universitarios de comercio y cultura. Este es uno de los artículos en español que presenta en Taiwán a este importante autor de los estudios culturales y esperamos que les sirva de ayuda a los interesados aplicando la citada teoría en diversos campos.

Las dimensiones culturales de Hofstede originalmente eran cuatro y luego ha añadido dos más: 1. Gran/Poca distancia jerárquica. 2. Individualismo/Colectivismo. 3. Masculinidad/Feminidad. 4. Alto/Bajo control de la incertidumbre. 5. Orientación a corto-largo plazo. 6. Indulgencia/Control en la vida. En el artículo se estudia cada dimensión y se hacen algunas aplicaciones a la educación y enseñanza.

La obra de Hofstede, después de más de 30 años de usos y aplicaciones, ha resultado muy útil en el campo de los estudios interculturales, y es uno de los estudios más conocidos y citados. La mayoría de las críticas no son tanto de contenido cuanto de metodología. Aquí no haremos ningún juicio de valor, sino sólo la exposición de su teoría siguiendo sus propias obras, que se citan en la Bibliografía.

Palabras clave: Cultura, distancia del poder, individualismo, masculinidad, control de incertidumbre, indulgencia.

* Profesora asistente, Departamento de Lenguas y Culturas Europeas, Facultad de Lenguas Extranjeras y Literaturas, Universidad Nacional Chengch

Dimensiones culturales de Hofstede. Importancia para la educación.

Lan, Wen-Chun

Introducción

Una de las imágenes más conocidas de qué es cultura es la de un iceberg (Peterson, 18-22). Un iceberg es una gran masa de hielo que flota en el mar, y su característica principal es que la parte visible es mucho menor que la invisible. La masa de hielo sumergida en el agua es varias veces mayor que la de la masa que sobresale del agua. Y además el que la parte visible pueda flotar y mantenerse en el agua se debe al mayor tamaño de la parte sumergida. Es decir, la parte invisible es la que da vida y fundamento a la parte visible.

Una cultura responde a la misma imagen. Hay una parte de la cultura que se ve y es relativamente fácil de estudiar y analizar. Lo más visible es lo que ve y fotografía un turista: el arte, la comida, las fiestas, las costumbres, etc. Otra parte visible, pero más compleja de conocer bien, es lo que estudia e investiga el especialista: la lengua, la historia, la literatura, la música, la filosofía, etc.

Pero hay otra parte invisible, que al igual que en el iceberg, da vida y fundamenta a la parte visible. Es lo que llamaríamos “mentalidad”, “concepción de la vida”, “valores”, “idiosincrasia”, etc. y que comprende cantidad de aspectos que sólo se conocen si se analizan con profundidad y especial atención. Por ejemplo: ideas sobre el mundo y el hombre, noción del tiempo, concepto de la estética y de la belleza, funcionamiento de las relaciones sociales, relaciones familiares, relaciones e igualdad entre los sexos, valores religiosos, ideas sobre educación, trabajo, éxito, etc.

La mayor parte de los libros sobre “Cultura y Civilización” que se manejan en las aulas se centran en la parte visible, y estudian la historia, el arte, la literatura, las costumbres, la música, etc. de un pueblo. Lo cual puede dar un buen conocimiento de lo que llamamos cultura de una determinada nación o pueblo.

Pero si no vamos más a lo profundo, si no analizamos la mentalidad y los valores y concepciones que mueven los hilos de las acciones externas y de los objetos que produce esa cultura, aún estaremos en un nivel “superficial”. Por

ejemplo, todos sabemos que la pintura occidental abunda en retratos, temas históricos, y pinturas en que todo gira alrededor de las personas, mientras que la pintura china es de paisajes y animales, y la figura humana pierde valor y aparece mucho menos que en la pintura occidental. Eso lo vemos a primera vista, y lo sabemos. Pero, ¿por qué? Si no vamos a las raíces de la concepción del hombre y del mundo, que mueve las ideas y la mano de los pintores no podremos explicar mucho más allá de lo que vemos.

Occidente hunde sus raíces en la creación, en el puesto del hombre como rey de esa creación, en la individualidad y dignidad de la persona, y en la consideración del mundo como objeto de dominio del hombre, de donde nace la ciencia. En China no hay ninguna idea de creación, el hombre nunca es más grande ni más digno que el resto del mundo natural, las relaciones personales se someten a las familiares y de grupo, y el individuo y la persona no tienen más dignidad que la que le concede su grupo. Lógicamente, los temas de la pintura reflejarán esa mentalidad y las ideas que moldean el pensamiento de una determinada cultura se expresarán visiblemente de modo muy diferente a la de otras culturas. Los temas de la pintura, tienen relación directa con la mentalidad del pintor, que generalmente no pintará nada extraño o poco aceptable en su cultura. (Álvarez, 438 ss.).

Modernamente, el estudio de esta segunda faceta oculta de la cultura, curiosamente no se ha dado en las aulas universitarias, salvo excepciones, sino en el mundo empresarial. Con la globalización, las empresas multinacionales son no solo importantes sino necesarias. Y en estas empresas los verdaderos e importantes choques culturales no son en lo “externo” como comidas, vestido, celebraciones, lugar de trabajo, etc., sino en lo más profundo: concepto del trabajo, del tiempo, del éxito, relaciones jefe-empleados, valores comunitarios, control, normas, etc.

Geert Hofstede es uno de los más influyentes y conocidos de los investigadores de Europa en el campo de las culturas nacionales en las empresas multinacionales (McEntee, 527ss.), y postula seis dimensiones culturales que se dan en el mundo y que pueden ayudar a mejorar las relaciones interculturales.

Dimensiones culturales de Hofstede

La presentación del trabajo de investigación de Hofstede nos la hace él mismo:

A finales de la década de 1960, interesado en las diferencias culturales,

conseguí acceder a abundantes datos para estudiarlas. Ese estudio desembocó en la publicación en 1980 de un libro sobre el tema: *Cultural Consequences...* que cuestionaba la validez universal de teorías establecidas en psicología, sociología organizativa y teoría de la dirección de empresas....

...todas las sociedades humanas comparten problemas fundamentales... Son el problema de la (des)igualdad, de la solidaridad del grupo, de los papeles sexuales, de la incertidumbre respecto al futuro y de la gratificación de las necesidades. (Culturas y organizaciones. Hofstede 1999,16-21)

Del estudio de las encuestas hechas a empleados de IBM en más de 40 países, (Hofstede, 1980) este investigador formuló cuatro dimensiones culturales, que ha aumentado a seis gracias a nuevas investigaciones en los últimos años. Cada dimensión tiene un nombre, que supone otro opuesto y que se le contrapone. Las seis dimensiones son:

1. Power Distance (PD)
Distancia jerárquica frente a Cercanía jerárquica
2. Individualism (IDV)
Individualismo frente a Colectivismo.
3. Masculinity (MAS)
Masculinidad frente a Femenidad
4. Uncertainty avoidance (UAI)
Control de la incertidumbre frente a Tolerancia de la incertidumbre
5. Long-term orientation (LTO)
Orientación a largo plazo frente a Orientación a corto plazo
6. Indulgence versus Restraint (IVR)
Indulgencia frente a Control

Veamos con más detalle cada una de ellas y su relación con la educación.

1. Power Distance (PD)

Distancia jerárquica frente a Cercanía jerárquica.

Indica 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. Las instituciones son los elementos fundamentales de la sociedad como la familia, la escuela y la comunidad; las organizaciones son los lugares donde trabajan las personas. El núcleo de esta dimensión es cómo una sociedad maneja las desigualdades entre sus miembros. La gente de sociedades con alto índice de PD acepta un orden jerárquico en el que cada uno tiene su puesto que no se discute. En las sociedades de bajo índice de PD la gente se esfuerza para equilibrar la distribución del poder y busca justificaciones si hay desigualdades. (Hofstede 1999, 66)

Aplicación a la educación:

Gran distancia jerárquica	Poca distancia jerárquica
1. Las desigualdades entre alumnos deben existir y son deseables.	1. Las desigualdades entre alumnos deben reducirse al mínimo.
2. Los más débiles intelectualmente deben depender de los más inteligentes.	2. Debe haber una interdependencia entre los que más tienen y los menos capacitados.
3. Los profesores enseñan a los alumnos y son superiores. Los alumnos tratan a los profesores con respeto.	3. Los profesores tratan a los alumnos como iguales. Los alumnos tratan a los profesores como iguales.
4. Cuando un alumno tiene problemas de conducta, la familia suele apoyar a la escuela en las medidas a tomar. El castigo físico es más aceptado	4. Cuando un alumno tiene problemas, la familia lo suele apoyar y defender frente a medidas duras de la escuela. El castigo físico es inaceptable.
5. Los profesores toman las iniciativas en la clase. Los alumnos esperan que se les diga lo que tienen que hacer.	5. Los profesores esperan iniciativas de los alumnos en la clase. Los alumnos esperan ser consultados.
6. Los profesores son “maestros” que transmiten su sabiduría personal.	6. Los profesores son “expertos” que transmiten verdades impersonales.
7. La calidad de la enseñanza se mide casi exclusivamente por la excelencia de los profesores.	7. La calidad de la enseñanza depende no solo de los profesores sino sobre todo de la excelencia de los alumnos
8. La jerarquía en la organización de la escuela refleja la desigualdad entre las persona de mayor y menor nivel.	8. La jerarquía en la organización supone una desigualdad que se ha establecido por conveniencia y consenso.

9. Hay mucha centralización	9. Se promueve la descentralización
10. Los privilegios y símbolos de autoridad y posición deben existir y están bien vistos.	10. Los privilegios y símbolos de autoridad y posición están mal vistos.

A primera vista, es claro que en Taiwán todavía predomina una escuela con alta distancia jerárquica, aunque en los últimos años se está dando un gran cambio hacia una escuela de menos distancia jerárquica. Pero esto no es por la escuela en sí misma sino por la sociedad.

La escuela solo es un reflejo de la sociedad, y siempre ha sido un tema de debate si la escuela puede en realidad cambiar una sociedad. “¿Puede la escuela crear valores que no existían antes o solo es capaz, inconscientemente, de reforzar lo que ya existe en una sociedad determinada?” (Hofstede 1999,76) Más bien parece que es la sociedad la que moldea la escuela, y ésta va evolucionando según evolucionan los valores sociales.

Los fracasos en las reformas educativas, provienen de que muchas veces no se hacen teniendo en cuenta los valores reales de la sociedad sino principios abstractos y foráneos en los que no ha participado la sociedad como tal. No vale nada copiar modelos de Japón, Estados Unidos, o Europa, si no corresponden a los valores medios de la sociedad taiwanesa.

Un ejemplo evidente es el poco éxito que tiene la enseñanza de un segundo idioma extranjero en el bachillerato. Todos los expertos y encargados de la educación están de acuerdo que los idiomas extranjeros son muy importantes en el mundo globalizado de hoy, y que en la escuela secundaria y aun primaria se debería empezar el estudio de otras lenguas además del inglés. Pero, la mayoría de los padres, aunque en teoría pueden saber esa importancia, en la práctica no consideran que aprender un segundo idioma extranjero sea necesario, porque su única preocupación es que su hijo o hija pueda acceder a la universidad, y en los exámenes de acceso no es requisito el saber otro idioma que no sea el inglés. La mentalidad social y mayoritaria de la gente condiciona el éxito o fracaso de cualquier medida educativa que no considere los valores reales y prácticos de la sociedad en conjunto.

Si consideramos la dimensión de distancia jerárquica de Hofstede, es claro que en Oriente predominan las sociedades de fuerte distancia jerárquica, por influencia sobre todo del confucianismo. Lógicamente la escuela reflejará

esos valores de la sociedad y será una escuela de gran distancia jerárquica. En realidad la escuela en cualquier sociedad no es más que la prolongación de la familia, y en Asia la familia también muestra un alto índice de distancia jerárquica. Pero dada la crisis que está viviendo ahora la familia, que ya no tiene el control que tenía antes sobre los miembros jóvenes en su educación y transmisión de valores y conductas, quizás la escuela tenga una oportunidad de auto examinarse y ver qué aspectos se pueden mejorar para llegar a una escuela en que la distancia jerárquica alcance un término medio ideal.

Si las reformas educativas, a todos los niveles, deben tener en cuenta los valores predominantes de la sociedad, una escuela con alto índice de distancia jerárquica debería tener más en cuenta las ideas y valores de la mayoría de la sociedad, incluidos los propios alumnos.

2. Individualism (IDV)

Individualismo frente a Colectivismo

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. En el caso de la familia, el individualismo prefiere la familia nuclear, mientras que el colectivismo mantiene y fomenta la familia extensa. El individualismo prima el “yo”, y el colectivismo el “nosotros”. (Hofstede 1999,102)

Este tema lo desarrolla también con mucha extensión Trompenaars (Cap.4)

Aplicación a la educación:

Individualismo	Colectivismo
1. La identidad se basa en el individuo.	1. La identidad se basa en el grupo o escuela a la que se pertenece.
2. Los niños aprenden a pensar en términos de “yo”.	2. Los niños aprenden a pensar en términos de “nosotros”
3. Decir lo que se piensa es señal típica de las personas honradas. Se supone que todo el mundo tiene opinión propia.	3. Hay que mantener siempre la armonía y evitar confrontaciones directas. Las opiniones propias están guiadas por las del grupo.

4. En la comunicación el contexto es débil y lo importante es el “texto”.	4. En la comunicación el contexto es fuerte y más importante que el “texto”.
5. La infracción conlleva un sentimiento de culpa y la pérdida del amor propio.	5. La infracción, si no hace “perder la cara” y no daña al grupo, no crea ningún sentido de culpabilidad.
6. La finalidad de la educación es aprender cómo aprender, y la autorrealización del individuo.	6. La finalidad de la educación es aprender cómo hacer, y mantener la armonía y consenso sociales.
7. Los títulos aumentan el valor económico y/o el amor propio.	7. Los títulos dan acceso a grupos de categoría social más elevada.

También es claro que la sociedad y cultura taiwanesas están más cerca del colectivismo que del individualismo, aunque los cambios en la juventud son cada vez más rápidos, por influencia de occidente –más individualista-, y los choques culturales entre las generaciones mayores y las más jóvenes son más fuertes que hace años.

Al igual que en la distancia jerárquica, el ideal sería un término medio, ya que los extremos siempre son malos. Si la sociedad actual taiwanesa acepta las ideas y consecuencias de la internacionalización o globalización, es evidente que en la escuela hay que fomentar algunos valores que una escuela de tipo colectivista suele olvidar.

Es decir, el señalar Hofstede dimensiones culturales que tienen siempre dos extremos, no significa que uno de ellos sea mejor que otro, sino que es una ayuda para equilibrar los valores de una sociedad. Si vemos que la sociedad taiwanesa es de tipo colectivista, aunque se pueden reforzar los valores propios de esa dimensión porque son los propios y efectivos en esta cultura, no se debe exclusivizarlos. Será necesario insistir también en valores del otro tipo que estarán más descuidados y hasta olvidados. No se trata de cambiar nada, sino de complementar los valores propios con los que son importantes en otras culturas. Solo así podría haber relaciones interculturales fructíferas y enriquecedoras.

De nuevo, los cambios y reformas educativas no son para imitar a otros porque a ellos les vaya muy bien tal o cual política. Los cambios y reformas solo tienen sentido para equilibrar aspectos sociales que insisten demasiado en un aspecto, olvidando otros que hoy ya se hacen necesarios en un mundo en el que ya no se puede vivir ni trabajar encerrados solo en la propia cultura. La escuela debe

ayudar a los jóvenes a aprender cómo manejarse en ese mundo moderno abierto y plural, para lo cual hay que abrir los horizontes e incluir en los planes y programas aquellos valores que en la propia cultura no son prioritarios.

Muchos critican en Taiwán la pasividad y la falta de iniciativa de los alumnos, en una escuela que prefiere una enseñanza de tipo maestro-discípulo. La consideración de algunas de las características de una escuela más individualista podría mejorar este aspecto y despertar la iniciativa y espíritu creativo que todo joven lleva dentro. Por ejemplo, fomentar en el alumno respuestas personales y que “no están en el libro”, ni “es lo que ha dicho el profesor en clase”, así como reducir los test en que hay sólo una respuesta verdadera, sobre todo en asignaturas de humanidades, puede ayudar a disminuir la pasividad y falta de iniciativa de los alumnos.

3. Masculinity (MAS)

Masculinidad frente a Femenidad

Estos valores no tienen relación directa con el sexo, y puede haber hombres con valores “femeninos”, y mujeres con valores “masculinos”. Se refiere más bien a la distribución de roles en la sociedad y a diferentes valores que siempre han sido considerados más masculinos o más femeninos. Un alto índice de masculinidad significa una sociedad que da más valor a la remuneración, al reconocimiento, a la promoción, a la autoafirmación, y a los retos. En el polo opuesto la feminidad implica una sociedad que busca las buenas relaciones con los jefes, la cooperación en el grupo, valorar la calidad de vida en el entorno de trabajo, vivienda, y seguridad laboral, y la modestia. La primera es más competitiva, mientras que la segunda está más orientada al consenso. (Hofstede 1999, 146)

Quizás el nombre elegido por Hofstede ha creado algunos malentendidos, ya que esta dimensión no significa mantener la división sexual, tanto física como psicológica, que existe naturalmente entre el hombre y la mujer. Lo que quiere señalar Hofstede es que hay una serie de virtudes y valores que se atribuyen más al hombre y otros a la mujer, y que unas sociedades priman las que son más masculinas, mientras que otras dan más importancia a las que consideramos más femeninas. Esto no tiene relación directa con el llamado “machismo” que es el abuso y desprecio de la mujer por el hombre en privado y en la sociedad. Pero es

claro que en una sociedad y cultura en que predomina la dimensión feminista, el machismo será algo raro, pero, a la vez, una sociedad con una dimensión fuerte de masculinidad, no significa que sea machista, aunque pueda favorecerlo en sus individuos.

Aplicación a la educación:

Masculinidad	Feminidad
1. Valor dominante: éxito y fama	1. Valor dominante: atención a los demás
2. Aprecio de la autoafirmación, ambición y dureza	2. Aprecio de la modestia y suavidad
3. La ternura no es cosa de hombres.	3. La ternura es de hombres y mujeres.
4. Los niños no lloran y pueden pelear.	4. Nadie debe pelear y tanto las niñas como los niños pueden llorar.
5. Simpatía por los fuertes. El alumno mejor es el modelo.	5. Simpatía por los débiles. El alumno medio es el modelo
6. Escuela correctiva y de premios a los mejores.	6. Escuela tolerante y de reconocimiento en todos los niveles.
7. El fracaso escolar es un desastre que hace perder fama y apreciación.	7. El fracaso escolar es un incidente sin mayores consecuencias.
8. Chicos y chicas estudian asignaturas diferentes.	8. Chicas y chicas estudian las mismas asignaturas.
9. Se subraya la equidad, la competencia y el rendimiento.	9. Se subraya la igualdad, la solidaridad y la calidad.
10. Los conflictos se solucionan con el enfrentamiento.	10. Los conflictos se solucionan con la negociación.

Concebir la educación y la escuela como un lugar competitivo es típico de una sociedad de valores masculinos. Tanto el alumno como la escuela buscan el éxito y la fama. El fracaso escolar va en contra del objetivo fundamental de la escuela que es lograr la máxima eficacia y el mejor rendimiento.

No hace falta investigar mucho para ver que, en general, la escuela de Taiwán, es de un alto índice de masculinidad. En la escuela, los exámenes, los premios y castigos, la publicidad ostentosa de los que tienen éxito, el dar a conocer públicamente personajes famosos de la sociedad que han sido antiguos alumnos, etc. fomenta y aprueba este tipo de educación. Y lo curioso es que las consecuencias malas lo son por igual tanto para los chicos como para las chicas. Es

decir, no porque la escuela tenga un alto índice de “masculinidad” los chicos tienen ventaja. En Taiwán más bien parece lo contrario, y son las chicas las que responden mejor a este tipo de escuela. La razón es obvia: en la sociedad tradicional china la mujer tiene un puesto secundario y subordinado al hombre. La escuela ofrece a las chicas la oportunidad de demostrar que esa diferencia es sólo artificial y cultural, y consciente o inconscientemente participan plenamente de los valores de tal escuela “masculina” y logran así el triunfo que la sociedad les niega. Esta situación se prolonga hasta la universidad, donde hay una mayoría de mujeres, y excepto en algunos pocos departamentos, son ellas las que consiguen las mejores notas. Por el contrario, hay muchos chicos que por naturaleza no son ambiciosos, no les gusta competir, no quieren ser el número uno, y se sienten fracasados en la escuela, refugiándose en actividades más individualistas que no requieren tanta competición, como pueden ser actualmente los videojuegos y los programas audiovisuales en que nadie le dice a uno cómo “debe” ser y lo que “debe” hacer para triunfar.

Nuevamente se plantea el problema de la buena educación y guía. La escuela está para ayudar a todos, y si una sociedad mantiene un tipo de escuela muy “masculina” habrá que cuidar más de los débiles, de los que no desean competir con otros, de los que buscan más la calidad que la cantidad. Es triste ver cómo ya desde la secundaria se segrega y se separa en clases especiales de bajo nivel a grupos de alumnos porque no dan la nota, porque son demasiado “débiles” (por no decir “tontos”), y se les niega la posibilidad de crecer psicológica e intelectualmente de acuerdo con sus cualidades y potencialidades, que no son las que promueve y fomenta la escuela. Y si al contrario una escuela es demasiado “femenina” tendrá que tener cuidado y fomentar algunos valores “masculinos” porque en el mundo intercultural de hoy, sobre todo en el mundo empresarial y comercial, son estos valores los que suelen dominar.

4. Uncertainty avoidance (UAI)

Control de incertidumbre frente a tolerancia ante incertidumbre

El grado de control de la incertidumbre de una sociedad puede definirse como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas, inciertas o ambiguas. El punto central aquí está en cómo una sociedad maneja el hecho de que nunca podemos conocer el futuro, y si hay que tratar de controlarlo o dejarlo que suceda naturalmente. Los países

de mayor índice de control ante la incertidumbre viven con más ansiedad, tienen rígidos códigos de creencias y conductas, y suelen ser más intolerantes con ideas ajenas y extrañas a las suyas. Las sociedades de bajo índice de control de la incertidumbre muestran actitudes más relajadas, son más tolerantes, y la práctica siempre es más importante que los principios. (Hofstede 1999, 193-196)

Aplicación a la educación:

Control de incertidumbre	Tolerancia de incertidumbre
1. La incertidumbre en la vida es una amenaza que hay que controlar	1. La incertidumbre es parte de la vida y hay que saber vivir con ella
2. Se vive con estrés y con ansiedad.	2. Se vive sin estrés y con satisfacción
3. Las protestas deben suprimirse.	3. Las protestas son aceptables.
4. Miedo a situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos	4. Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos
5. Normas estrictas para los niños sobre lo que es sucio y tabú.	5. Reglas amplias para los niños sobre lo que es sucio y tabú.
6. Lo diferente es peligroso Se aprecia la seguridad. Intolerancia.	6. Lo diferente es curioso. Se aprecia la competencia. Tolerancia.
7. Los alumnos se sienten cómodos con las situaciones bien estructuradas de aprendizaje y buscan respuestas correctas.	7. Los alumnos se sienten cómodos en situaciones nuevas de aprendizaje y se interesan por las discusiones
8. Los profesores deben tener todas las respuestas. Se aprecia la especialización	8. Los profesores pueden decir “no sé”. Se aprecia el sentido común.
9. El tiempo es oro. Necesidad de estar ocupado y afán por trabajar mucho.	9. El tiempo es un marco de orientación. A veces es bueno no hacer nada. Se trabaja mucho si es necesario.
10. Supresión de las ideas y comportamiento que se apartan de las normas. Resistencia a la innovación.	10. Tolerancia a ideas y comportamientos que se apartan de las normas. Aceptación de la innovación.

Taiwán es una sociedad de alto nivel de control de la incertidumbre, lo cual se refleja también en la escuela. Quizás el concepto de que “el tiempo es oro” y de que “no se puede perder el tiempo” sea la medida de cuándo una sociedad controla o acata la incertidumbre. A muchos extranjeros que vienen de otras culturas con menos control de incertidumbre siempre les llama la atención la prisa y el estrés con que vive la gente en Taiwán. La gente va corriendo en las estaciones de metro,

en los grandes almacenes, en las calles, pero si preguntamos por qué corren no saben dar una razón. Es el inconsciente de estar seguro, de no tropezarse con alguna novedad o situación desconocida en la que uno se siente desprotegido. Es algo cultural y mental, y como tal los que viven en esa cultura y en ese ambiente no lo ven ni se dan cuenta Quizás cuando salen de turismo a otros países descubren que se puede vivir sin tanta ansiedad, con menos prisa, y que las situaciones nuevas y ambiguas son buenas y no tienen que crear incomodidad.

Si examinamos una escuela de alto control de la incertidumbre, vemos que los profesores son “maestros” (師傅) que tienen todas las respuestas y que no pueden equivocarse. Tienen dominio absoluto sobre el alumno porque no están educando sino enseñando al que no sabe. Y como el alumno “sabe que no sabe” tiene miedo a preguntar y mostrar en público su ignorancia. El alumno desea y acepta una situación de seguridad, y que le den la respuesta correcta. No se siente a gusto en situaciones en que hay ambigüedad, en que hay que descubrir la respuesta por uno mismo sin ayuda de otro y sin poder consultar a la hoja de soluciones.

Una escuela en sociedades de alto nivel de control de incertidumbre, como la de Taiwán, tendrá que poner mucha atención en el cultivo de la creatividad y de la autonomía del alumno. Hacerle ver y experimentar que el verdadero conocimiento no vale si no es un descubrimiento personal. Que no hay que tener miedo a la novedad, y que se puede protestar si hay razón para ello. La tolerancia, la flexibilidad y la creatividad son valores que hay que fomentar para no quedarse atrapado en un mundo mental e intelectual cómodo y seguro pero débil y fácil de romperse ante cualquier choque cultural.

5. Long-term orientation (LTO)

Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo

La dimensión de una orientación a largo plazo señala a sociedades preocupadas más por la Virtud, mientras que las de corto plazo buscan la Verdad (Blair, 146). Estas tienen un pensamiento normativo y analítico, mientras que las primeras son más bien prácticas e intuitivas. Las culturas con orientación a corto plazo respetan la tradición, las obligaciones sociales, la presión social, tienen tasas de ahorro bajas y poco dinero para invertir, buscan resultados rápidos, se preocupan por la dignidad y por la posesión de verdades absolutas. Al contrario, en una sociedad de orientación a largo plazo, se adaptan las tradiciones a las

necesidades, el respeto a las obligaciones sociales y a la presión social nunca es un absoluto, tienen una tasa de ahorro alta y fondos disponibles para invertir, son austeras, valoran la perseverancia, se subordinan a los fines prescindiendo si es necesario de la propia dignidad, y respetan las exigencias de la Virtud por encima de verdades absolutas. Dan más importancia a la situación, al contexto y al tiempo, que a la verdad. (Hofstede 1999, 285)

Aplicación a la educación:

Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
1. Adaptación de las tradiciones a un contexto moderno.	1. Respeto a las tradiciones
2. Respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de unos límites.	2. Respeto a las obligaciones sociales y de posición a toda costa
3. Austeridad, economía de recursos.	3. Presión social para no ser menos que el vecino aunque ello suponga gastos excesivos.
4. Tasa de ahorro elevada. Fondo líquido disponible	4. Tasa de ahorro baja. Poco dinero disponible.
5. Perseverancia para conseguir resultados a largo plazo.	5. Se esperan resultados rápidos.
6. Disposición a subordinarse a sí mismo a un fin.	6. Preocupación por la propia dignidad.
7. Respeto a las exigencias de la Virtud.	7. Respeto a las exigencias de la Verdad.
8. Aceptación de relaciones desiguales por el bien común.	8. Ningún bien común puede dañar la igualdad y dignidad.
9. Satisfacción con la posición que se tiene en la vida.	9. Lucha por la superación continua
10. Conservadurismo.	10. Adaptabilidad.

Quizás sea esta dimensión la que crea mayores malentendidos entre la cultura taiwanesa y la de países occidentales de orientación a corto plazo. La cultura china, y por extensión la taiwanesa, es considerada por los occidentales como tradicional, conservadora, muy respetuosa con las obligaciones sociales. Sin embargo, como sociedad de orientación a largo plazo es más flexible que otras occidentales. Las sociedades con orientación a corto plazo, por ejemplo Estados Unidos, se preocupan más por la Verdad y la dignidad personal, mientras que las de

orientación a largo plazo, como Taiwán, se preocupan más por la Bondad y la armonía del conjunto. En esta segunda sociedad, las tradiciones y las costumbres son importantes pero se adaptan a las circunstancias cuando es necesario. Nunca hay nada que siempre sea “verdad absoluta”. Lo que vale es lo “bueno” o “virtuoso” en tal momento determinado, y para ello quizás haya que cambiar algo y sacrificar lo personal. En cambio, una sociedad de orientación a corto plazo mantiene las tradiciones y costumbres y no está dispuesta a cambiar si ello supone cambiar ciertas verdades y compromisos personales. Lo fundamental siempre es la dignidad personal que es una Verdad inamovible a la que todo se supedita.

En la aplicación de esta dimensión a la educación y a la escuela hay unos puntos fundamentales que hacen a veces tan diferente la escuela taiwanesa y la de otras culturas de orientación a corto plazo. En Taiwán, se valora y se exige al alumno que sacrifique su interés personal por el bien común. No se fomenta ningún valor personal o individual que rompa la armonía del grupo. No se admite la rebelión sólo por motivos de dignidad personal, o de compromiso con la verdad. Cada uno debe sentirse satisfecho con lo que tiene y con lo que le dan y le hacen ser y hacer.

Esto, ¿es bueno o es malo desde el punto de vista educativo? Nuevamente volvemos al punto esencial de estas dimensiones. No hay nada bueno ni malo en abstracto. En teoría no es mejor ni peor una dimensión que otra. Pero es importante saber qué tipo de cultura es la que uno vive y lo que esa cultura fomenta, y enseña en su escuela. Porque puede ser que se necesite equilibrar y compensar con otros valores descuidados y poco atendidos que pueden ser importantes en las relaciones interculturales. Si alguien no tuviera que salir nunca de su país, ni tuviera nunca relaciones con nadie de otra cultura, ni siquiera de otra región de su país, no tendría ningún problema, y viviría sin dudas o choques culturales de lo que es “bueno o malo”, “adecuado o no adecuado”. Pero hoy día no podemos aislarnos de las relaciones con otras culturas. Tenemos que conocer cuál es nuestra cultura, qué valores defiende y promueve, y ver si es necesario hacer algún ajuste en el modo en el que educamos y creamos valores en nuestra juventud. Si no, estamos impidiéndoles que en el futuro puedan tener una relación normal y equilibrada en un mundo cada vez más interculturizado.

6. Indulgence versus Restraint (IVR)

Indulgencia frente a Control

Esta nueva dimensión no estaba en las primeras ediciones de la obra de Hofstede y la añadió después de nuevos estudios en colaboración con Michael Bond, al ampliar, con Rusia y China, la lista de países estudiados.

La indulgencia o complacencia indica una sociedad que permite la propia y libre gratificación de las tendencias humanas básicas y naturales relacionadas con el goce de la vida y el ocio. Por el contrario, el control señala una sociedad que suprime la gratificación de dichas tendencias y las regula con estrictas normas sociales. En las culturas con alto índice de indulgencia, la gente se declara feliz; cree en su propio control y acepta que es el sujeto activo de lo que le sucede; se valora la libertad de expresión; se valora el ocio, el entretenimiento, y el deporte; entre las clases educadas hay un alto índice de nacimientos; hay más toleración en las normas y conducta sexual; y el orden y la defensa del país no son prioridades de la gente. En las sociedades de más control la gente no se siente feliz; lo que le sucede es cosa del destino; no se promueven el ocio ni el deporte; entre las clases educadas hay una tasa baja de nacimientos; hay menos tolerancia sexual; y el número de militares y policías es muy elevado en proporción a la población del país.

Aplicación a la educación:

Indulgencia	Control
1. Mayor porcentaje de gente que se declara feliz	1. Menor porcentaje de gente que se declara feliz.
2. La gente tiene la percepción de que tiene control de su vida.	2. La gente tiene la percepción de que el destino domina su vida.
3. Se valora mucho la libertad de expresión.	3. La libertad de expresión no es un valor prioritario.
4. Se concede importancia al ocio y al entretenimiento.	4. El ocio y el entretenimiento no son valores prioritarios.
5. Más tendencia a recordar lo positivo	5. Más tendencia a recordar lo negativo
6. Mayor proporción de gente relacionada con los deportes, y poca dedicada a la defensa del país.	6. Menor proporción de gente relacionada con los deportes, y mucha dedicada a la defensa del país.
7. Normas sexuales tolerantes	7. Normas sexuales estrictas.
8. No se inculca un patriotismo intolerante.	8. Se inculca un patriotismo poco tolerante.

La importancia del destino en la mentalidad y vida de los taiwaneses, la reserva de expresar en público la opinión personal, la dedicación total de la vida al trabajo considerando el ocio y los descansos como algo poco importante y hasta negativo, la formación escolar centrada en los estudios y en la formación intelectual, y no tanto en una educación integral del joven incluyendo la vida social, la formación física, el desarrollo psicológico, moral y estético, hacen que Taiwán pueda considerarse como una sociedad en que predomina la dimensión de control sobre la de la indulgencia. La formación escolar está centrada en lo intelectual y en una formación moral más de control y de imposición, considerando en general la dimensión de “indulgencia” como negativa y hasta peligrosa, y que no ayuda para la formación del ciudadano ideal.

Conclusión

Las seis dimensiones estudiadas por Hofstede es uno de los trabajos más citados en los estudios de comunicación intercultural. En general estas investigaciones han sido bien acogidas, aunque siempre hay críticas, más de forma que de fondo. Se puede consultar a este respecto “Hofstede’s country classification 25 years later” de Denise Rotondo Fernández y otros investigadores en la página de internet <http://laofutze.files.wordpress.com/2011/06/hofstede-25-years-later.pdf>.

El trabajo de Hofstede nos ofrece una gran ayuda para el conocimiento de los distintos valores y modos de vida de diferentes sociedades. El conocer es el primer paso para resolver cualquier problema. Si hay problemas de choques culturales, lo primero es conocer qué tipo de culturas chocan.

El conocimiento de cómo es y funciona una cultura lo aprende el niño ya desde la infancia en su casa y en su sociedad, y lo vive inconscientemente como un valor, porque es su propia cultura. Pero hoy el intercambio de culturas es inevitable y el joven debe aprender a conocer que hay otras culturas y cómo funcionan. La escuela debería ser el medio en que se enseña y se aprende a reconocer lo propio críticamente, es decir, en contraposición con lo ajeno, para poder interactuar sin choques. Los educadores deberían saber que los valores que enseñan y viven no son absolutos, ni mejores ni peores que los de otras sociedades, y que tienen la obligación de buscar un equilibrio que ayude a los alumnos a conocer bien, por un lado sus propios valores, y por otro diferentes valores que pueden ser importantes para completar y equilibrar los suyos. En el mundo globalizado de hoy, no se trata

ya de proteger y defender a ultranza la propia cultura, sino de compartirla y si es necesario equilibrarla para evitar choques innecesarios y un mayor equilibrio social y humano.

En palabras del famoso sociólogo Kenneth Boulding:

La pregunta crítica es: ¿La comunicación está diseñada para hacer que todas las culturas se asemejen, o está diseñada para preservar su variedad? ...Esto no significa necesariamente preservar cada cultura en la forma en que se encuentra ahora, porque todas las culturas cambian, No podemos detener las manecillas del reloj de la evolución. Es importante, sin embargo, que exista una gran variedad de patrones de cambio cultural, y que cada cultura cambie a su manera. Debemos aprender a valorar la variedad por sí misma, debemos gozar de las diferencias culturales y no tenerles miedo, ni sentirnos amenazados por ellas (En McEntee, XXX)

En este artículo hemos subrayado que no se trata de elegir qué es mejor o peor y si una dimensión es más valiosa que otra. Son dimensiones que se dan de hecho en distintas sociedades en mayor o menor grado. El educador debe conocer cuáles son los valores de su sociedad, no para absolutizarlos sino para relativizarlos y complementarlos con otros aspectos o valores que son más débiles o están menos atendidos en su ambiente social y educativo, y así ayudar al alumno a adquirir una formación humana integrada y equilibrada, enraizada en su propia cultura y a su vez enriquecida con el conocimiento, y si es posible, la experiencia de los valores de otras culturas.

Bibliografía consultada

- Álvarez, José Ramón. “La pintura como expresión de la mentalidad occidental y china”. Taipéi, *Encuentros en Catay*, n. 17, 2003, págs.438-473.
- Blair John G.; Jerusha Hull McCormack. *Western Civilization with Chinese Comparisons*. Shanghai, Fudan University Press, 2006.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California, Sage, 1980.
- Hofstede, Geert and Hofstede Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. N.Y. McGraw-Hill Book Co., 1991. Trad. Española *Culturas y organizaciones. El software mental*. Escola Universitària de Turisme (ESMA): Madrid, Alianza Editorial, 1999: por
- Hofstede, Geert Jan; Pedersen, Paul B. and Hofstede Gert. *Exploring Culture*. London, Intercultural Press Inc., 2002.

McEntee, Eileen. *Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual*. México, Mc Graw-Hill, 1998.

Peterson, Brooks. *Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from other Cultures*. London, Intercultural Press Inc., 2004.

Trompenaars, Fons; Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London, McGraw-Hill, 2013, 3^{ed}.