

Háskóli Íslands

Hugvísindasvið

Spænska

**Dimensiones culturales según Geert Hofstede:
Una comparación entre Islandia y España**

Ritgerð til B.A.-prófs

Anna Lóa Vilmundardóttir

Kt.: 180589-3179

Leiðbeinandi: Hólmfríður Garðarsdóttir

Febrúar 2019

Ágrip

Ritgerð þessi er unnin til fullnustu BA gráðu í spænsku og viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Um er að ræða rannsókn á mismunandi áhrifum menningar og í henni er að finna samanburð á þjóðmenningum Íslands og Spánar. Sjónum er beint að því hvað þjóðirnar eiga sameiginlegt og hvað aðgreinir þær innan stjórnmála, atvinnu, fjölskyldu eða tiltekinna félagslegra þátta. Gerð er grein fyrir rannsóknnum sálfræðingsins Geert Hofstede um mælanlega menningarþætti og hvernig má nota þá til að bera saman mismunandi menningarheima. Þessa sex mælanlegu þætti nefnir hann “víddir” (e: dimensions), og heita þeir: *valdafjarlægð*, *einstaklingshyggja*, *karllægni*, *óvissuhliðrun*, *langtímahyggja* og *undanlátssemi*. Í ritgerðinni er að finna útskýringar á umræddum hugtökum. Í umræðunni er stuðst við greiningu Hofstede eins og hún birtist í bók hans *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2001). Að lokum er gerð grein fyrir niðurstöðum, en við samanburð kemur í ljós að löndin tvö sem skoðuð eru og eiga svo ákaflega ólíka sögu að baki, eiga fleira samaneiginlegt en liggur í augum uppi. Sýnt er fram á að ávinningur fylgir vitneskju um menningareinkenni þjóða því betri skilningur getur bætt alþjóðlegt samstarf og er lykillinn að friðsamlegum samskiptum.

Resumen

El estudio aquí presentado representa el trabajo fin de grado, de español y negocios, de la Universidad de Islandia. El objetivo de este estudio tiene como propósito identificar cuáles son los factores que se puede medir dentro de una cultura, según el psicólogo social Geert Hofstede, y determinar cuáles son las diferencias principales entre las culturas nacionales de Islandia y España. Según Hofstede los factores mensurables, que denomina “dimensiones”, son *distancia al poder, individualismo, masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia*, todos conceptos que se definen en la tesis. Para llevar a cabo el estudio se aprovecha la teorización de Hofstede como introducida en su libro *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2001). A través de un estudio comparativo está revelado que estos dos países, que no comparten historia ni lengua, tienen más en común de lo que parece a primera vista. Además, se revela que los beneficios del conocimiento de las características culturales de las naciones aseguran una mejor comprensión y cooperación internacional, y resulta ser un factor clave para una comunicación intercultural armónica.

Índice

1 - Introducción.....	1
2 - Hofstede y la cultura.....	3
3 - Las dimensiones y comparación entre Islandia y España.....	5
3.1 - Distancia al poder.....	5
3.2 - Individualismo – Colectivismo.....	11
3.3 - Masculinidad – Feminidad.....	18
3.4 - Evasión de la incertidumbre.....	23
3.5 - Orientación a largo plazo.....	28
3.6 - Indulgencia.....	32
4 - Conclusiones.....	37
5 - Bibliografía.....	41

1 - Introducción

Cada vez se registran más “encuentros” entre los numerosos países del mundo a través del turismo, la migración, el comercio, la política internacional, las empresas multinacionales y por medio del internet. Con la globalización, más el aumento de la cooperación internacional, se puede preguntar cuáles son los factores que hay que considerar para llevar a cabo unas relaciones pacíficas entre naciones y una comunicación fluida. Cada nación del mundo tiene su historia única y ha sufrido influencias diferentes a lo largo del tiempo, que en turno han moldeado los valores y el comportamiento de las sociedades. Los conflictos surgen entre naciones porque no se ponen de acuerdo, no se comprenden y no se pueden identificar con las demás por las diferencias culturales. Por estas razones, y las consecuencias devastadoras de la segunda Guerra Mundial, el estudio de las culturas nacionales empezó a tener gran importancia a partir de los años cuarenta, cuando surgió de manera urgente la necesidad de comprender mejor a las otras naciones, ya que resultaba ser una cuestión de vida o muerte.¹ La teorización acerca de las culturas nacionales se ha llevado a cabo desde entonces hasta la actualidad, con la publicación de formulaciones teóricas nuevas, además de reformas y mejoras de modelos antiguos.

Uno de los académicos que más éxito ha tenido a la hora de explicar las diferencias entre las culturas de naciones es el psicólogo social Geert Hofstede con su modelo de las “dimensiones culturales”. El objetivo de este estudio es introducir las seis dimensiones que Hofstede ha identificado, para entender si y cómo sirven para comparar las distintas realidades culturales y, a continuación, determinar cuáles son las diferencias principales entre las culturas de Islandia y España. Con este fin, la pregunta de investigación resulta ser la siguiente: ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura según Geert Hofstede y cómo se pueden usar para identificar las diferencias culturales entre Islandia y España?

Para encontrar las respuestas resulta, en primer lugar, necesario saber más de Hofstede, su definición del concepto “cultura” y sus estudios de las culturas nacionales. Por lo tanto, en los seis capítulos a continuación se explica cada una de las dimensiones de cultura que discute Hofstede, para luego exponer una comparación entre Islandia y España, enfocando una sola dimensión a la vez. Por último, en el capítulo final, se exponen las conclusiones, incluyendo los hallazgos. A través de la comparación está revelado que estos dos países, que no comparten

¹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, pág. 13.

historia ni lengua, tienen más en común de lo que parece a primera vista y que los beneficios del conocimiento de las características culturales de las naciones aseguran una mejor comprensión y cooperación internacional, y son un factor clave para una comunicación intercultural armónica.

Las fuentes principales para el estudio de las explicaciones de las dimensiones se encuentran en los libros de Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2001), y *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1991), además de su página oficial (www.geerthofstede.com). Para complementar la argumentación presentada se ha consultado un número considerable de artículos científicos importantes, relacionados a la medida de la cultura entre Islandia y España.

Con el propósito de apreciar la relevancia de la teorización de Hofstede resulta pertinente enfatizar que la base de sus investigaciones se encuentra en datos obtenidos de los empleados de International Business Machines Corporation (IBM), una de las empresas multinacionales de tecnología más grandes en el siglo XX, referente a sus valores y actitudes. El primer estudio produjo respuestas a más que 116.000 cuestionarios, de 72 países, obtenidos durante los años 1969-1973. Los encuestados eran 88.000 empleados anónimos y fueron comparados con empleados de ocupaciones coincidentes, pero en otros ambientes culturales. A lo largo de los años Hofstede llevó a cabo más estudios fuera de la empresa de IBM, en un total de 93 países. En el primer estudio, fueron estudiadas las cuatro primeras dimensiones, *distancia al poder*, *individualismo*, *masculinidad* y *evasión de la incertidumbre*. La quinta y sexta dimensión, *orientación a largo plazo* e *indulgencia*, no fueron añadidas hasta más tarde por la colaboración de Hofstede con otros teóricos de la cultura. El modelo de las dimensiones ha sufrido cambios, modificaciones y ampliaciones importantes desde su primera publicación, del libro *Culture's Consequences*, en 1980. Ahora cuenta con las seis dimensiones en lugar de las cuatro originales y la investigación se amplió para ahora incluir casi dos veces más países que el estudio original.

2 - Hofstede y la cultura

A lo largo de los años, muchos académicos han tratado de identificar los elementos que distinguen las numerosas entidades culturales y, por ende, las diferencias entre naciones. Como ejemplo, Sigmund Freud, el padre del psicoanálisis y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX, publicó sus teorizaciones acerca de la cultura en las obras *El malestar en la cultura* (1930) y *Psicología de las masas y análisis del yo* (1921).² En los años cincuenta, los antropólogos estadounidenses Kroeber y Klucichohn fueron reconocidos por su obra *Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions* (1952), dónde reunieron varias definiciones del término “cultura” de diccionarios y académicos de distintos países.³ Otros aún han enfocado temas como la cultura organizacional en relación con la cultura nacional, como el culturólogo Edgar Schein con su libro *Organizational Culture and Leadership* (1986).⁴

Más adelante, Hofstede consiguió una reputación internacional como un experto en medir las culturas y las estructuras de sociedades, ya que lo había logrado de una manera organizada. Hoy en día, su modelo de las dimensiones es uno de los más reconocidos. Según su teorización, el uso de modelos sirve para simplificar y visualizar conceptos complejos y facilita su entendimiento, como en el caso del concepto “cultura”. La definición, según Hofstede, implica: “La programación mental que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.”⁵ Eso incluye valores, creencias, comportamiento, sentimientos, habilidades, actitudes, etc. Con “programación mental” hace referencia a que los seres humanos no piensan al azar, sino que influyen factores biológicos y acondicionamientos promovidos por el ambiente y sus entornos. Según Hofstede hay tres niveles de programación mental. El primer nivel es individual, formado por factores innatos como el código genético, la personalidad y las experiencias del individuo. El segundo es el nivel colectivo, son las experiencias similares que comparte un grupo de individuos, por ejemplo, por geografía o religión. El tercero es el nivel universal, que son factores que los seres humanos comparten a nivel internacional.⁶

Simultáneamente, el término “cultura”, según la *Real Academia Española*, significa un «conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico [y] conjunto de

² Barragán Cabral, Alfredo (2005). *Freud y su interpretación de la cultura*.

³ Kroeber & Klucichohn (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*.

⁴ Schein, Edgar (1986). *Organizational Culture and Leadership*.

⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 9.

⁶ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 2.

modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.»⁷ En otras palabras, la cultura determina la singularidad de un grupo humano de la misma manera que la personalidad determina la singularidad de un individuo. Es decir, la cultura tiene que ver con que compartimos con los demás, contraponiéndose a la personalidad o la identidad personal que es exclusiva al individuo. El sistema de valores compartido por la mayoría, según explica Hofstede, son las normas sociales, y estas son invisibles hasta aparecer mediante el comportamiento. Sin embargo, las culturas están compuestas también de elementos visibles, como símbolos, héroes y rituales. Los símbolos aparecen por medio de gestos y objetos que tienen un significado que se entiende dentro de una cultura determinada, como por ejemplo el idioma, la bandera y la moda. Los héroes, que son personas o personajes que poseen características altamente valoradas por una sociedad particular, se vuelven modelos de comportamiento. Los rituales son actividades que no son necesarios pero, aun así, esenciales dentro de una sociedad, por ejemplo cómo se saluda y los rituales religiosos o de respeto.⁸ La palabra “cultura” entonces se puede usar para cualquier colectividad humana o categoría humana, ya sea una organización, un género, una edad específica, un grupo étnico o religioso o una nación entera.

Hofstede explica que la noción de que las naciones tienen un carácter propio resulta tan antigua como las naciones mismas. Además, discute la diferencia entre estereotipos, es decir, las ideas que forman parte denominador general acerca de una nación, no basadas en investigaciones científicas, que son entonces declaraciones sin mérito, frente a la teorización cultural. La identidad nacional está considerada científica si cumple los criterios de ser descriptivo, es decir no crítico; verificable por otras fuentes; aplicable a la mayoría de la población; y son características que las diferencian de otras poblaciones.⁹

⁷ Real Academia Española (s.f.). “Cultura”, sin número de página.

⁸ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 10.

⁹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequence*, pág. 14.

3 - Las dimensiones y comparación entre Islandia y España

La comparación de culturas presupone que existen entidades, o dimensiones, según la teorización de Hofstede, para medir. Las dimensiones identificadas por Hofstede son seis en total e incluyen: *distancia al poder*, que mide cómo los individuos de una sociedad determinada sienten la distribución desigual del poder; *individualismo-colectivismo*, que mide hasta qué punto los individuos se sienten identificados con un grupo determinado; *masculinidad-feminidad*, que mide las características masculinas y femeninas de los valores dentro de una sociedad determinada; *evasión de la incertidumbre*, que hace referencia a la tolerancia hacia lo que no es cierto; *orientación a largo plazo*, que determina cómo las sociedades perciben el tiempo; mientras finalmente aparece la *indulgencia*, que mide hasta qué punto las personas intentan controlar sus impulsos.

Al acercarse al estudio cultural por naciones, Hofstede categoriza a cada nación según su puntuación en una escala de 1-100, por cada una de las dimensiones identificadas.¹⁰ Según Hofstede, cada país está posicionado entre los dos polos de la comparación. La medida de cultura es, por lo tanto, relativa, ya que está basada en una comparación entre dos o más países. Los resultados de los estudios de Hofstede, a lo largo de su carrera, mostraron todas las variables correlaciones posibles, aunque algunas combinaciones resultaron aparecer con más frecuencia que otras y resultó ser que muchas veces se encontraban razones históricas que explicaban la puntuación.

3.1 - Distancia al poder

La primera de las dimensiones de cultura, revelada por los estudios de Hofstede, se ha denominado *distancia al poder*, y gira en torno a cómo las sociedades responden a la desigualdad. A modo de aclaración resulta necesario explicar que “poder” en este sentido hace referencia a la potencial de determinar o dirigir el comportamiento de una persona frente a otra.¹¹ La desigualdad, entonces, existe de alguna forma en todas las sociedades humanas, sea en la riqueza, el prestigio, el poder, etc. y se encuentra que crea jerarquías entre las clases sociales, dentro de las organizaciones de trabajo, en la estructura familiar y también en otros aspectos dentro de cualquier sociedad. Esta dimensión, también conocida como *distancia jerárquica*, no

¹⁰ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 86.

¹¹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 79-83.

mide necesariamente la distribución del poder en una sociedad, sino cómo los ciudadanos se *sienten* al respecto, es decir, la medida de que se espera y acepta que el poder se distribuye de manera desigual.

Las preguntas en el estudio de IBM, relacionadas con la distancia al poder, trataban de la percepción de inseguridad o temor que tenían los subordinados a sus superiores en el trabajo en cuanto a un desacuerdo y la manera en la cual los superiores tomaron decisiones. El estudio demostró que, en sociedades altamente estratificadas, donde todo el poder está en manos del superior, el subordinado aprende que podría tener consecuencias graves, hasta peligrosas, al cuestionar las decisiones del superior. Esta situación genera un temor en el subordinado y lo condiciona a aceptar su posición como más baja. En cuanto a las respuestas sobre de qué manera los superiores toman decisiones, hallaron cuatro maneras de dirigir: autocrática (mandar), persuasiva, consultiva y democrática (participativa). Descubrieron que existe una correlación entre una manera autocrática de controlar y el temor que tienen los subordinados de cuestionar las decisiones de sus superiores. En ambientes donde los subordinados tienen temor a sus superiores no esperan ser consultados, porque han aceptado que su opinión no tenga tanto valor como la del superior y esta aceptación mantiene la gran distancia al poder. Contrastando, en las sociedades con poca distancia entre posiciones de poder, los subordinados prefieren el modo de consultar, puesto que no tienen miedo de expresar sus opiniones a sus superiores, aunque contrastan. Como consecuente, en los ambientes de poca distancia la relación de poder entre el superior y el subordinado está basada en el valor que los dos ofrecen, así que se descubre una interdependencia entre ambos.¹² La desigualdad en una sociedad cercana al poder está percibida como un mal social que hay que minimizar, mientras en una sociedad con una mayor distancia jerárquica se valora la autoridad y la desigualdad está comprendida como la base del orden social.¹³

Según lo enfatiza Hofstede, el aprendizaje de las jerarquías empieza dentro de la familia. En las sociedades con alta distancia se espera que los niños sean obedientes a sus padres y otros adultos, y que muestren respeto. La autoridad de los padres continúa a lo largo de la vida adulta de sus hijos. Se espera que continúen mostrando el mismo respeto y pidan su opinión, e incluso permiso, al tomar decisiones importantes. En las sociedades con poca distancia entre personas de

¹² Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 85-86.

¹³ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 97.

distintos niveles de autoridad se espera que los niños muestren independencia en sus opiniones y acciones y no temen expresar sus desacuerdos. Esta programación social continúa en la educación escolar. En las sociedades con alta distancia jerárquica los alumnos muestran respeto al profesor, ya que es él que toma las decisiones dentro de la clase. Cuando surgen problemas de disciplina se espera que los padres ayuden al profesor, ya que alguna crítica sería vista como falta de respeto. En las sociedades con poca distancia jerárquica los profesores y alumnos se tratan con igualdad. Además, se espera que los alumnos operen con iniciativa y busquen su propio camino intelectual. A los alumnos se les invita preguntar al profesor y expresar desacuerdos o crítica. Cuando hay problemas disciplinarios los padres prefieren posicionarse al lado de sus hijos y no del profesor. En los países de poca distancia jerárquica se tiende a tener poblaciones más formalmente educadas y ser países de situación económica estable.¹⁴

La distancia al poder, o la ausencia de ello, está reforzada en todos los aspectos de la sociedad. Los sistemas políticos dependen de la distancia entre la autoridad y el ciudadano. En sociedades con poca distancia jerárquica, los gobiernos suelen ser pluralistas basados en el voto mayoritario, mientras países con mayor distancia tienden a tener gobiernos autocráticos basados en la cooptación y muchas veces, modificados, por ejemplo, por revoluciones.

La desigualdad también existe en el campo laboral entre distintos puestos de autoridad. Sin embargo, en ambientes con poca distancia al poder las jerarquías no significan que haya una desigualdad existencial, que, según Hofstede, significa que, aunque una persona ocupa un puesto de poder superior, no significa que esté encima de los demás, como puede suceder en sociedades con alta distancia al poder.¹⁵ En países más jerárquicos la distribución de los ingresos en la sociedad es desigual, mientras en países con menos jerarquía la distribución es más similar.¹⁶ Por medio del estudio de Hofstede se descubrió que la distancia al poder puede diferenciar según la ocupación dentro de una sociedad, es decir, que existe más distancia jerárquica entre los empleados ineducados y sus jefes, pero menos distancia entre los empleados educados, los gerentes, y sus superiores.¹⁷ Para asegurar una mejor comprensión del tema se revela el siguiente cuadro:

¹⁴ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 99-101.

¹⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 97.

¹⁶ Hofstede, Geert (2011) "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", pág. 9.

¹⁷ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 88-89.

Power Distance World map

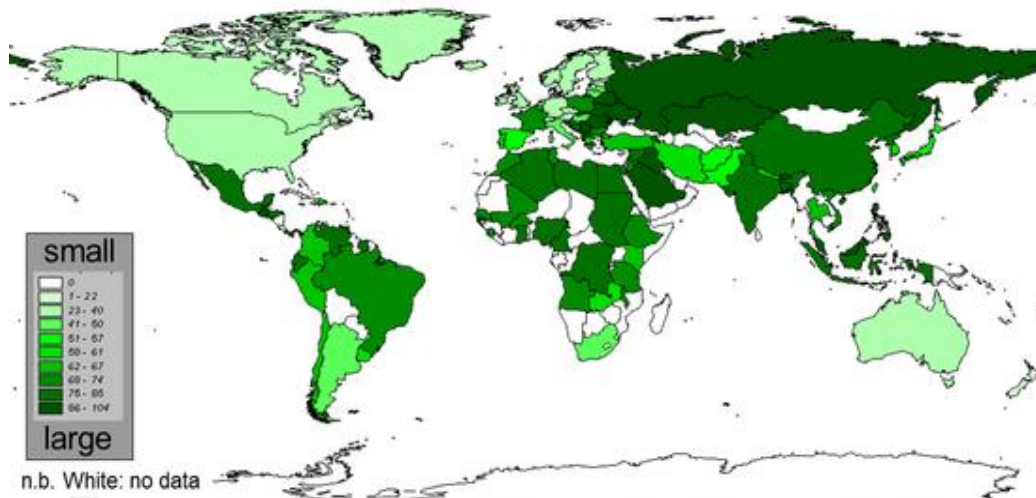


Imagen I. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com.¹⁸

Según revela la imagen expuesta, los países del mundo aparecen marcados según el nivel de la distancia al poder. Los países con más distancia al poder son Malasia, Guatemala y Panamá, mientras los que tienen la puntuación más baja son Austria, Israel y Dinamarca (datos 2001).¹⁹ Para acercarnos al propósito del estudio aquí presentado, observamos que la puntuación entre Islandia y España se distingue por lo siguiente:

¹⁸ Imagen I. Los colores oscuros representan una gran distancia jerárquica, mientras los colores claros representan poca distancia. El blanco de algunos países representa información no disponible.

Hofstede, Geert (s.f.). "The 6-D model of national culture" (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>).

¹⁹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 87.

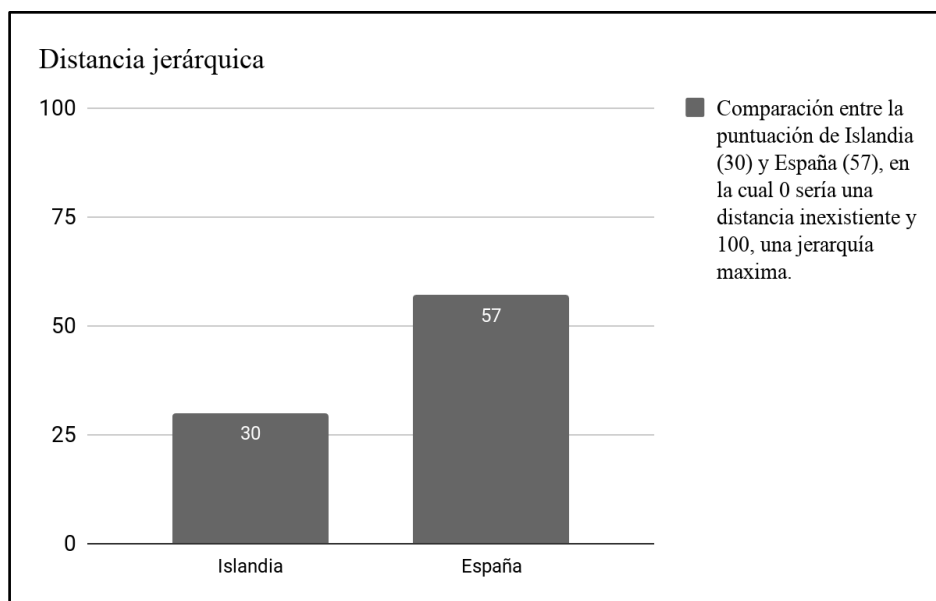


Gráfico I. Hofstede Insights.²⁰ La comparación entre Islandia y España en la dimensión de distancia jerárquica.

Ahora, al comparar los dos países, Islandia y España, se observa que hay una diferencia en la puntuación en la escala que mide la distancia al poder. De los cien puntos de la escala (cien siendo la distancia al poder máxima), Islandia tiene una puntuación de 30, mientras España tiene casi el doble, una puntuación de 57.²¹ Aunque la puntuación de España aparece solamente un poco encima del promedio mundial, en comparación con Islandia tiene casi dos veces más puntuación, así que desde la perspectiva de los islandeses España se considera bastante más jerárquica. En España la distancia jerárquica está destacada claramente entre las clases sociales, que están determinados por el nivel de educación, ocupación e ingresos, y al parecer la distancia entre clases ha aumentado en los años tras la crisis económica en 2008.²² La poca distancia al poder en Islandia está destacada en la igualdad entre la mayoría de los habitantes, y el hecho de que Islandia ha mantenido poca distancia entre las clases sociales, aunque nuevos datos indican que las diferencias entre clases en Islandia están aumentando en el siglo XXI.²³

Por lo general, en Islandia el acceso a personas clave es fácil y el comportamiento de personas en posiciones de poder es informal.²⁴ En 2016 el presidente islandés, Guðni

²⁰ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

²¹ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

²² Viaña, Daniel (22/05/2017). “Más ricos, más pobres y menos clase media”.

²³ Guðmundur Æ. Oddsson (2011). *Hugmyndir um stéttleysi Íslendinga*.

²⁴ Promote Iceland (2018). *Doing business in Iceland*, pág. 56.

Jóhannesson, llegó a los titulares internacionales cuando, en la Eurocopa en Francia, el partido de fútbol más importante de la historia del país, salió de la sala VIP y siguió el partido desde las gradas con los demás aficionados. En vez de llevar traje, que generalmente se espera en un evento tan especial, decidió llevar una camiseta de los colores de la bandera islandesa, un símbolo de unión entre los islandeses. Acerca del comportamiento tan informal respondió: <<Estamos todos juntos, todos somos iguales, todos positivos. Para mí, como presidente electo, esto es una maravillosa forma de empezar mi mandato. Pero un presidente no debe ser presumido.>>²⁵ Esta actitud, el hecho de que un hombre de una posición de autoridad se sienta con los “menos poderosos”, confirma la noción de igualdad que comparte la mayoría de los habitantes islandeses.

Esta práctica cultural, simbólica de la igualdad, se observa también en el léxico de la lengua islandesa. Generalmente, en Islandia no se dirige a una persona con “señor” ni “señora” más su apellido, sino por su nombre propio. Es, por lo tanto, considerada una nación informal que, a modo de ejemplo, organiza el directorio telefónico según el nombre de pila.²⁶ Simultáneamente, en España, aunque se “tutea” cada vez más, el uso de “usted” todavía resulta importante en situaciones de negocios, en reuniones formales y en la educación formal,²⁷ algo que fue confirmado tras un año de estudios en la Universidad Complutense de Madrid, en 2016-2017, donde el “tuteo” al profesor no se aceptaba. Profesores en otras universidades piden lo mismo. Un profesor de filosofía en la Universidad de Málaga en España, Rafael Robles, tiene escrito en su página web que había pedido que sus alumnos se dirijan a él utilizando el “usted” para mantener cierta distancia y “dejar claro cuál es el rol de cada uno”.²⁸ Explica que sus alumnos argüían que ese tratamiento formal “implicaba un menoscabo de la amistad, a lo cual tuvo que explicarles que en la relación profesor-alumno debe imperar la cordialidad pero no el colegueo.”²⁹ Reclama que la amistad puede dar lugar a malentendidos, como rencores por las notas bajas.³⁰ De manera similar, dentro del sistema educativo islandés se espera que los profesores muestren respeto, cortesía y amabilidad a los estudiantes para mostrarles un buen ejemplo, y a cambio, recibirán el mismo trato, que compruebe que la relación está basada en la

²⁵ *Huffington Post* (04/07/2016). “Alabanzas al presidente islandés por ver el partido junto a los aficionados”.

²⁶ *Vísindavefurinn* (s.f.) “Eru önnur lönd í heiminum, fyrir utan Ísland, sem raða nöfnum eftir eigin nafni?”

²⁷ Castro Galiana, Rodolfo (s.f.). “Cuando se debe utilizar el usted y evitar el tuteo”.

²⁸ Robles, Rafael (06/10/2009). “Uso del “usted” en clase”.

²⁹ Robles, Rafael (06/10/2009). “Uso del “usted” en clase”.

³⁰ Robles, Rafael (06/10/2009). “Uso del “usted” en clase”.

confianza y el respeto mutuo.³¹ Sin embargo, en Islandia se prefiere una relación entre alumnos y profesores más informal, según lo revelan Haraldsdóttir y Aðalbjarnardóttir, en su estudio hecho acerca de la relación entre alumnos y profesores en el sistema primario, donde se encuentra correspondencia entre buenos resultados de los alumnos, en forma de buen comportamiento y notas altas, y el trato personal de los profesores. Además, mostraron que los profesores considerados como “compañeros” por los alumnos aumentaron el interés en lo estudiado.³²

Estas diferencias culturales se representan de manera similar en el campo laboral. Las diferencias principales son que, en Islandia, donde no se encuentra tanta distancia jerárquica, la información se comparte con frecuencia y reina más confianza mutua entre los gerentes y los empleados ya que ambos esperan ser consultados. Los superiores están accesibles y la comunicación es informal, directa y participativa. En España, un país con más distancia entre posiciones de poder, las personas aceptan el orden jerárquico y que todos tengan un lugar determinado. Más comúnmente esperan que se les diga qué hacer.³³ La cultura empresarial española pone un gran énfasis en la autoridad dentro de las organizaciones, incluso que la jerarquía y las posiciones de trabajo son altamente valoradas. Al hacer negocios con empresas españolas, se recomienda organizar reuniones con personas en puestos equivalentes y con el mismo estatus profesional, ya que no es común que los altos directivos colaboran con subordinados en puestos inferiores.³⁴

3.2 - Individualismo - colectivismo

La segunda dimensión de Hofstede mide hasta qué punto los miembros de una sociedad se identifican como individuos versus formando parte de un grupo. La definición de Hofstede implica lo siguiente:

El individualismo caracteriza una sociedad en la que los lazos entre los individuos están de cierta manera sueltos, es decir, se espera que todos cuiden principalmente de sí mismo y de su familia inmediata. El colectivismo caracteriza una sociedad en la que las personas desde el nacimiento, en adelante, se integran en grupos consolidados y cohesivos, que a

³¹ Hrund Teitsdóttir (2011). *Samskipti kennara og nemenda í grunnskólum*, págs. 9; 20.

³² Ásdís Haraldsdóttir, Sigrún Aðalbjarnardóttir (2008). “Góður kennari: Sjórnarhorn grunnskólanemenda”, págs. 31; 40-50.

³³ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

³⁴ *Passport to Trade 2.0* (s.f.). “Meeting etiquette”.

lo largo de la vida continúan protegiendo al individual a cambio de una lealtad incuestionable.³⁵

El elemento central, entonces, resulta ser el autoconcepto, es decir, las creencias que tiene una persona acerca de su identidad personal. La percepción del autoconcepto afecta la programación mental de las personas y, por lo tanto, la estructura de la sociedad. En sociedades individualistas se espera que las personas actúen por su cuenta con su interés propio como prioridad y ejercen una responsabilidad de sí mismos. Los países que más enfatizan el individualismo son los Estados Unidos, Australia, Reino Unido y la mayoría de los países occidentales. En otras culturas, como en China, se considera egoísta poner el interés personal por encima del grupo y que al mantener el bien del grupo se garantiza lo mejor para el individuo. En sociedades colectivas el individuo actúa siempre teniendo en cuenta el grupo y en cambio, el grupo apoya y toma la responsabilidad por sus miembros. Los países con más colectivismo son, según los esquemas de Hofstede, los países de Latinoamérica y Asia, con Guatemala, Ecuador y Panamá en los puestos más bajos en la escala de individualismo, como se puede observar en la siguiente imagen.³⁶

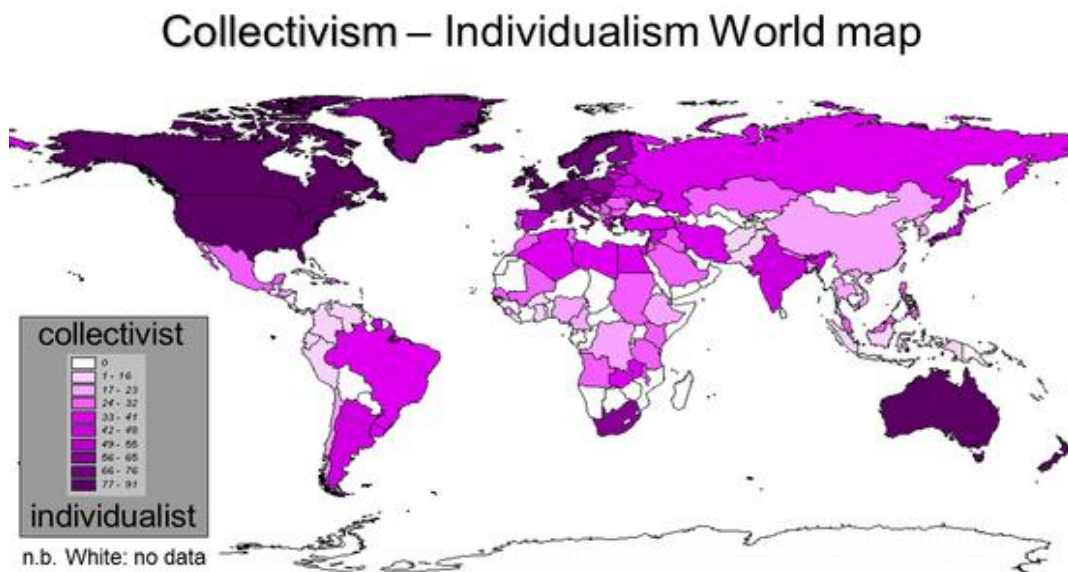


Imagen II. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com.³⁷

³⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 225.

³⁶ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 209-215.

³⁷ Imagen II. Los colores oscuros representan las sociedades más individualistas, mientras los colores claros representan el colectivismo. El blanco de algunos países representa información no disponible. Hofstede, Geert (s.f.). "The 6-D model of national culture" (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>).

La primera entidad a la cual pertenece un individuo es la familia, dentro de la cual nace. El aprendizaje de la cultura empieza dentro del entorno familiar, ya que las familias son modelos miniaturas de la sociedad. Si los miembros de la familia hablan de sí mismos como “nosotros”, en vez de un solo “yo” representa una cultura colectiva. El “nosotros” puede extenderse a más personas que las de relación sanguínea, como a compadres y sirvientes de la casa, y es la mayor fuente en el desarrollo de la identidad individual. Dentro de la sociedad individualista se habla de un “yo” y la identidad está basada en las características propias y no en el grupo. Además, las amistades desarrolladas están basadas en características propias del amigo, mientras que las amistades en una sociedad más colectiva comúnmente son ya predeterminadas. Por la lealtad en la sociedad colectiva los miembros tienen obligaciones a compartir los recursos entre todos, incluso los ingresos. Por esta razón, si hay oportunidad para que un miembro pueda obtener una educación superior o trabajar fuera del país en una economía más fuerte, se espera que las ganancias serán compartidas con los demás del grupo.³⁸

El propósito de la educación en sociedades colectivas es preparar al estudiante para que pueda adaptarse como un miembro del grupo para llevarse bien con otros dentro de la comunidad, pero en una sociedad individualista es para preparar a un individuo como enfrentar a los otros individuos y, por lo tanto, aprender a enfrentarse con nuevas situaciones desconocidas. En una sociedad individualista la titulación universitaria está enlazada con la autoestima ya que da un sentimiento de logro. En las sociedades colectivas la titulación universitaria significa aceptación social y honor, no solo para la persona graduándose sino para todo el grupo. Como consecuente, por no estar conectado tanto con el sentimiento de logro y orgullo individual, se encuentra más tentación en adquirir un diploma de manera ilegal en el mercado negro.³⁹

En las sociedades colectivas, en cuanto al tema del trabajo, se trata de apoyar a los miembros del mismo grupo lo más posible. Si un alumno o empleado es del mismo grupo familiar o étnico se espera un trato privilegiado y sería “inmoral” no tratarlo mejor que a los demás.⁴⁰ En una situación dentro de una sociedad individualista esto se considera nepotismo

³⁸ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 225-229.

³⁹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 235.

⁴⁰ Para más información véase la siguiente observación desde la realidad cultural mexicana: «Es siempre el hombre en estas modalidades directas o indirectas de relaciones privadas y públicas, y en encuentros de unos individuos con otros, que con su conducta personal u oficial viola en otros hombres su dignidad, se ve duramente afectada cuando no existen formal y materialmente la igualdad de oportunidades para acceder a un cargo público o cuando se favorecen a los familiares, amigos, compadres o persona con las que se tiene una relación sentimental de pareja.» En línea: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/reforma-judicial/article/viewFile/8788/10839>, s.f, págs. 39-40.

injusto. Por eso, las relaciones son cruciales porque afecta quienes consiguen puestos importantes dentro de las organizaciones. Los empresarios prefieren dar trabajo a personas dentro de su grupo personal o relacionadas a sus otros empleados porque minimiza los riesgos, mientras en sociedades individualistas dependen más de las cualificaciones de una persona.⁴¹ Estos valores distintos hacen que el código de conducta de negocios sea diferente según la cultura y hay que tenerlo presente al hacer negocios internacionales. En el mundo empresarial en una sociedad colectiva se recomienda establecer relaciones personales antes de hacer negocios, ya que aparece una prioridad crear confianza tanto entre grupos, como entre las empresas. Este proceso puede tardar desde unas horas, hasta unos años, en situaciones de proyectos abarcadores, mientras en una sociedad individualista el tema de los negocios es más importante que la relación establecida. Cuando hay negocios entre individuos o empresas de estos dos tipos de sociedades pueden surgir conflictos y/o malentendidos por no actuar de manera adecuada.⁴²

Hofstede explica que los países con condiciones económicas estables tienden a ser más individualistas y países económicamente débiles, más colectivistas. Se debe a que la pobreza hace que las personas dependan del apoyo de otros miembros de su grupo. Cuando más fuerte la economía hay recursos para que cada uno no necesite depender tanto de otros.⁴³ Es decir, en sociedades colectivas la sobrevivencia depende del grupo, mientras en las individualistas la sobrevivencia depende de la iniciativa individual.

⁴¹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 213.

⁴² Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 237-239.

⁴³ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 253.

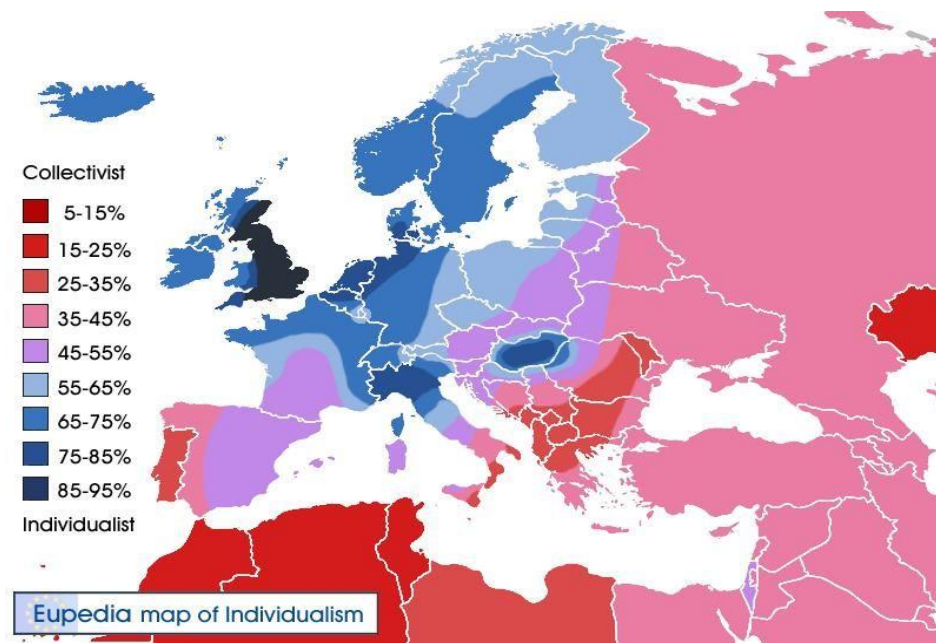


Imagen III. Eupedia. Una comparación entre Islandia y España.⁴⁴

Ahora, al establecer una comparación entre Islandia y España aparece que la puntuación de individualismo en Islandia llega a un 60 sobre cien, lo cual indica una cultura altamente individualista. La expectativa es que las personas cuiden de sí mismas y de sus familias inmediatas y en el trabajo se espera que los empleados sean autosuficientes y muestren iniciativa. Las decisiones de contratar o promover a una persona se basan en el mérito y la competencia. Aunque situada en el medio de la escala, España, en comparación con el resto de los países europeos occidentales, con la excepción de Portugal, es el país menos individualista con una puntuación de 51 sobre cien, como se demuestra en el gráfico II.⁴⁵

⁴⁴ Eupedia (29/10/2011). “Map of Individualism (vs Collectivism)”.

⁴⁵ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

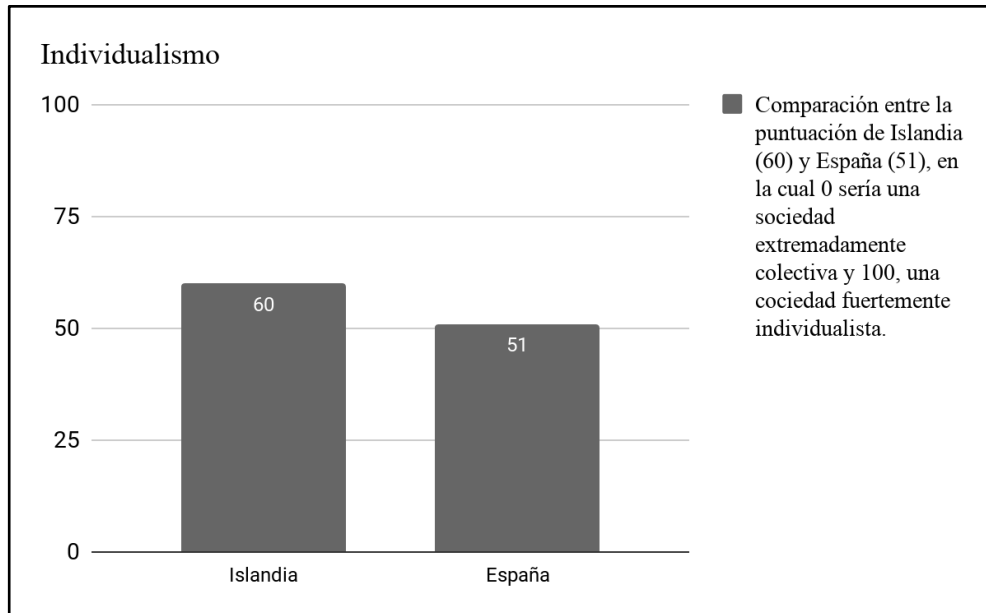


Gráfico II. La comparación entre Islandia y España. Datos obtenidos de Hofstede Insights.⁴⁶

En España, entonces, resulta importante crear una relación personal para establecer confianza antes de hacer negocios. Como en España se prefiere la comunicación oral a la comunicación escrita, las invitaciones de almuerzos o cenas aparecen ideales para establecer contactos. Se valoran las cualidades personales por encima de las habilidades técnicas o la competencia.⁴⁷ Como se ha revelado, la titulación universitaria está enlazada con el orgullo personal del individuo en las sociedades individualistas, pero como una aceptación social en los países más colectivistas, que fue comprobado en los últimos años cuando varios casos llegaron a las noticias sobre políticos y funcionarios españoles que habían comprado falsos títulos universitarios.⁴⁸

Otro elemento que determina la dimensión de individualismo se nota claramente en observar quienes viven juntos, sea en familias nucleares, que incluyen madre y/o padre y sus hijos, como en las sociedades individualistas; o en entidades más grandes como en las sociedades colectivas, es decir familias extendidas con compadres, abuelos u otros parientes. Personas que viven con una colectividad familiar extendida tienden a tener más hijos ya que hay más personas para ayudar con la crianza, mientras simultáneamente las familias en países individualistas

⁴⁶ Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

⁴⁷ Santander Trade (2018). "Spain: business practices".

⁴⁸ Clarín Mundo (12/09/2018). "Mastergates: España está sacudida por los falsos títulos universitarios de sus líderes políticos".

El País (17/04/2018). "España, salpicada por una ola de títulos y currículums falsos de funcionarios".

tienden a tener menos hijos. La estructura de las familias en Islandia es fuertemente nuclear. Las cuatro estructuras más comunes son; el matrimonio sin hijos, matrimonio con hijo/s, parejas de hecho con hijo/s o madres solteras.⁴⁹

En comparación con Europa, Islandia tiene la proporción más alta en el número de niños que nacen fuera del matrimonio. El porcentaje de divorcios además es alto en Islandia que significa que hay muchas familias compuestas de padrastros y hermanastros. Asimismo, las familias han disminuido en los últimos años, desde tener un promedio de 4 hijos por cada mujer en 1960 hasta un promedio de menos de dos hijos por cada mujer en la actualidad. La tasa de natalidad nunca ha sido tan baja como en 2017 (los últimos datos disponibles) con 1,7 hijo en cada familia. Dentro del contexto presentado resulta importante recordar que generalmente se necesita 2,1 hijos para mantener la población en equilibrio.⁵⁰ A modo de comparación, España es un país que a lo largo de la historia ha tenido una estructura de familia tradicional, es decir, con más de una generación viviendo bajo el mismo techo. Sin embargo, se está convirtiendo en un país más individualista y la estructura familiar está volviéndose más nuclear, con el número de hijos disminuyendo cada vez más, llegando a que hoy en día cuenta solo con 1,3 hijos por familia. Al mismo tiempo, han aparecido nuevas estructuras familiares como el padre soltero, cohabitación y matrimonios homosexuales.⁵¹

Por tratarse de seres sociales, pueda ser que las personas hoy en día busquen el pertenecer a una colectividad en las redes sociales a través del móvil e internet para compensar el tamaño pequeño de las familias. Las utiliza tanto para desarrollar su identidad personal como reforzar el sentimiento de colectividad, donde buscan la fraternidad y la comprensión que no siempre hallan dentro de la familia. Esto es especialmente importante para jóvenes que son hijos únicos o no tienen hermanos del mismo género. De este modo pueden mantener una relación con miembros de la familia, parientes y amigos, y a la vez aprovechar la oportunidad de unirse con grupos con intereses, sistema de valores o creencias similares, en vez que tener que conformarse con el grupo en el cual han nacido.⁵²

⁴⁹ Hagstofan (2018). “Fjölskyldan: kjarnafjölskyldur eftir fjölskyldugerð 2018”.

⁵⁰ Hagstofan (25/05/2018). “Frjósemi aldrei verið minni en árið 2017”.

⁵¹ Eurostat (2015). “Matrimonios y nacimientos en España”.

⁵² Silva Diverio, Irene et al. (2006) *La adolescencia y su interrelación con el entorno*, págs. 93; 104; 107.

3.3 - Masculinidad - feminidad

Las diferencias de género, entre varón y mujer, hoy en día se reconoce como construcción social y cultural. Por lo tanto, las sociedades enfrentan tal distinción de distintas maneras. Según Hofstede, el nombramiento de esta dimensión requiere una explicación, ya que los términos “mujer” y “hombre” refieren a lo que está determinado biológicamente, mientras “masculino” y “femenino” refieren a lo que se considera socialmente apropiado y aceptable para cada género, y son patrones de roles tanto en sociedades tradicionales como en las modernas.⁵³ Su definición oficial implica:

La masculinidad representa una sociedad en la que los roles sociales de género son claramente distintos: se supone que los hombres son asertivos, duros y se centran en el éxito material y se supone que las mujeres son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. La feminidad representa una sociedad en la que los roles sociales de género se superponen; es decir, que tanto los hombres como las mujeres son modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida.⁵⁴

El hecho de que una sociedad se identifica más por características masculinas o femeninas afecta tanto la vida familiar como la esfera laboral, la educación escolar, la política, la religión y el comportamiento social y personal.

Los roles de género son un factor clave en esta dimensión. Todas las sociedades reconocen algunos comportamientos como más adecuados para las mujeres y otros para los hombres, mediados por normas culturales y tradiciones. Se puede observar que en la mayoría de las sociedades, sean tradicionales o modernas, hay más tendencia a que las mujeres se encarguen de los roles domésticos y de la crianza, y los hombres de roles más físicos y/o económicos. Desde un punto de vista biológico tiene cierto sentido, es decir, puesto que la diferencia biológica entre los géneros está marcada por la reproducción, que las mujeres puedan tener y amamantar a sus hijos y los hombres no. Los niños aprenden los roles de género en la sociedad desde una edad temprana, tanto de sus padres como de libros que muestran dibujos de personas cumpliendo papeles de género que existen en su sociedad, generalmente buscando figuras adultas de su mismo género para identificarse. Estas ideas están comúnmente reforzadas en la guardería y la escuela, instituciones que forman una gran parte de la crianza en la

⁵³ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 284.

⁵⁴ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 297.

contemporaneidad. Los roles están luego afirmados en los grupos de pares, en la televisión, en las revistas u otros medios de comunicación, que continúan el patrón de roles de género.⁵⁵

En sociedades con alta feminidad los roles sociales de mujeres y hombres son similares y las personas tienden a compartir valores considerados femeninos. Valores femeninos son, por ejemplo, marcados por evitar confrontaciones y por la compasión por los menos afortunados, que se observa practicado en la política en sociedades donde los ricos pagan impuestos para ayudar a los pobres, y donde se resuelven los conflictos a través de la negociación y el compromiso. Se ha comprobado que las naciones que gastan menos en ayuda a los pobres, tienden a gastar más en armamentos, ya que la demostración de fuerza se clasifica como una característica masculina. Está comprobado por una lista de los diez países con la mayor fuerza militar del mundo publicado por el Foro Económico Mundial,⁵⁶ que corresponden con las naciones más masculinas según Hofstede (con la única excepción siendo Rusia, que clasifica como femenina).⁵⁷ En las sociedades femeninas la organización social permite que los dos géneros puedan ocupar los mismos puestos, lo que contribuye que haya más mujeres en posiciones políticas e importantes que en otros tipos de sociedades. Existe menos diferencia salarial entre mujeres y hombres, y más igualdad en las tareas domésticas. Con respecto al comportamiento íntimo, en las sociedades femeninas tienden a tener un estándar similar para los dos géneros y se habla de temas privados de manera realista. En sociedades con características masculinas se documenta más diferencias entre roles. La socialización apunta a roles de género tradicionales y hay más preferencia a que las mujeres se queden en casa.⁵⁸ En la vida laboral las ambiciones profesionales son obligatorias para los hombres, pero opcionales para las mujeres, y se valora los retos y el reconocimiento en el trabajo, con el crecimiento económico la prioridad principal. Dominan actitudes moralistas sobre la vida íntima, y existe un doble estándar, ya que generalmente se espera de las mujeres ser

⁵⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 279-281.

⁵⁶ World Economic Forum (13/11/2017). "Los 10 países con la mayor fuerza militar del mundo".

⁵⁷ Hofstede et al (2010). *Software of the Mind*, pág. 141.

⁵⁸ Para más información, véase la siguiente descripción por el Instituto Nacional de las Mujeres en México, el país que, según Hofstede (2010, pág. 141) ocupa el octavo puesto en la dimensión de masculinidad: «Los roles de género son conductas estereotipadas por la cultura, por tanto, pueden modificarse dado que son tareas o actividades que se espera realice una persona por el sexo al que pertenece. Por ejemplo, tradicionalmente se ha asignado a los hombres roles de políticos, mecánicos, jefes, etc., es decir, el rol productivo; y a las mujeres, el rol de amas de casa, maestras, enfermeras, etc. (rol reproductivo). [...] En el ámbito público surgen las acciones vinculadas con la producción y la política, es aquí donde se definen las estructuras socioeconómicas de las sociedades y se constituye el espacio tradicionalmente masculino. En contraste, el espacio privado se reduce a la casa, cuyas acciones se vinculan a la familia y a lo doméstico, y donde las mujeres tienen un papel protagónico que no es valorado por la sociedad.» En línea: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf, 2007, págs. 1-2.

“puras” al entrar al matrimonio, algo que no aplica a los hombres. En sociedades masculinas es la decisión del hombre, como jefe de la familia, cuántos hijos tendrán, mientras que en sociedades femeninas la decisión es de la madre o compartida.⁵⁹

Los países más femeninos, según revela Hofstede, son Noruega, Suecia, y Holanda, seguidos por Islandia, y los países masculinizados son Japón, Austria y Venezuela.⁶⁰ Otros países están entre los dos polos de la escala como se puede observar en la siguiente imagen:

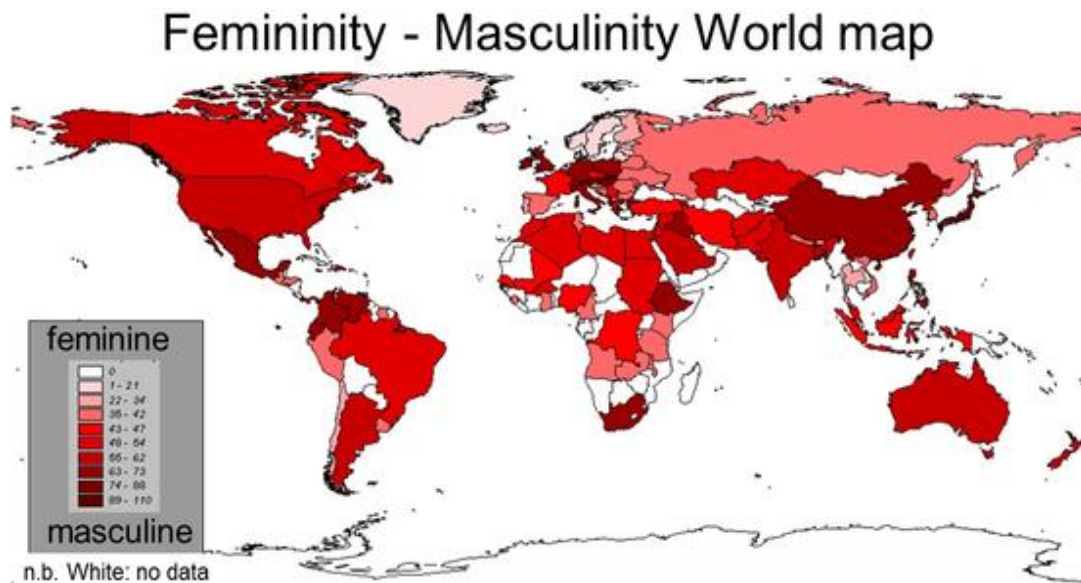


Imagen IV. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com.⁶¹

Al establecer una comparación entre Islandia y España, en la dimensión de masculinidad versus feminidad, se observan diferencias en la puntuación. Con una puntuación extremadamente baja de 10, Islandia es considerada una sociedad definitivamente femenina. A su favor aparecen los incentivos en la vida laboral, como el tiempo libre, la flexibilidad de las horas trabajadas y el enfoque en el bienestar. España cuenta con un puntaje de 42, que, aunque tiene una puntuación cuatro veces más que Islandia, está más o menos al centro de la escala.⁶²

⁵⁹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 298; 306; 312; 318; 323.

⁶⁰ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 286.

⁶¹ El rojo oscuro representa una puntuación alta en la escala de masculinidad, mientras cuando más claro el color, más baja la puntuación, es decir, más el grado de la feminidad. El blanco representa información no disponible. (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>)

⁶² Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

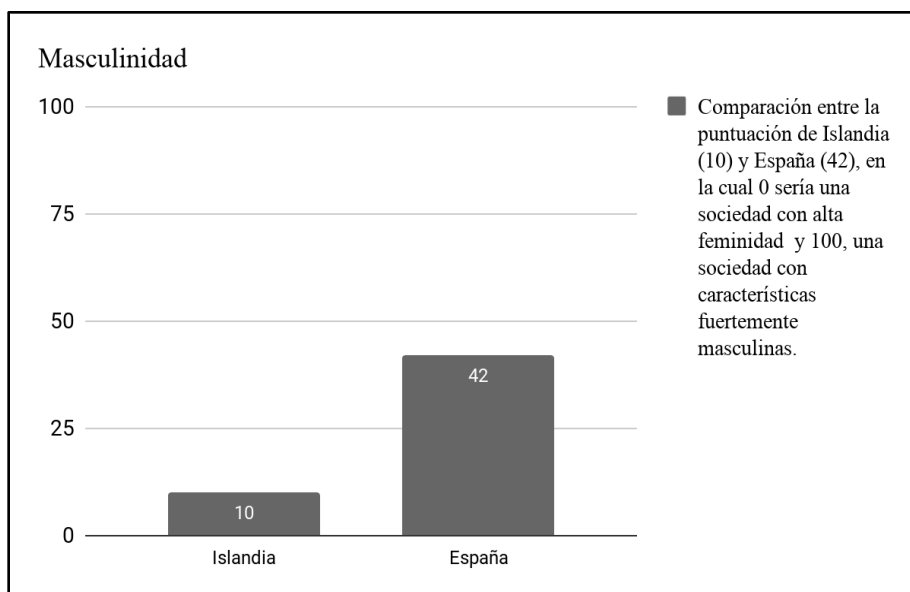


Gráfico III. Hofstede Insights.⁶³ La comparación entre Islandia y España.

Como un país con características femeninas, Islandia se preocupa por la igualdad de los roles de género dentro de la sociedad y en mantener la paz y la seguridad de la población.⁶⁴ Islandia ha sido identificado como uno de los países más avanzados en cuanto a la igualdad entre mujeres y hombres. De hecho, según el *Informe global sobre la brecha de género* (2018), publicado por el Foro Económico Mundial, ocupa el puesto número uno de las 149 naciones estudiadas. En el mismo informe, España ocupa el puesto 29.⁶⁵ Los factores medidos son las diferencias salariales entre los géneros, las horas de las actividades no pagadas (como las tareas domésticas y la crianza de los hijos), el porcentaje de mujeres en puestos gerenciales y del poder, la participación económica e igualdad de oportunidades en la educación, la salud y el trabajo.⁶⁶ El mercado laboral islandés está compuesto por 46% de mujeres y 54% de hombres. La mayoría de las mujeres trabajan, aunque resulta más común que tienen una jornada parcial en comparación con los hombres.⁶⁷ Las diferencias salariales entre todas las mujeres y todos los hombres islandeses fue el 28% en 2016 y son varias las explicaciones de esta gran diferencia; como el sector de trabajo, las horas trabajadas, el nivel de formación, y los años de experiencia. La diferencia salarial *ajustada*, que toma en cuenta estos factores, mide la diferencia como si

⁶³ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

⁶⁴ Utanríkisráðuneytið (2018). “Landsáætlun Íslands um konur, frið og öryggi 2018-2022”.

⁶⁵ World Economic Forum (2018). “Spain”, s.p.

⁶⁶ World Economic Forum (2018). “Key Findings”, s.p.

⁶⁷ Hagstofa (2018). “Konur og karlar á Íslandi 2018”, págs. 1-2.

fuera un 4,5%.⁶⁸ Según unas leyes nuevas ratificadas el 1 de enero de 2018, acerca de la minimización de la brecha salarial entre géneros, las empresas de más de 25 empleados deben de comprobarlo con una certificación de igualdad salarial.⁶⁹

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadística en España (INE), la discriminación salarial por género continúa siendo una realidad. En el año 2016, el salario mediano (no ajustada a las características individuales) de las mujeres representó el 77,8% del salario de los hombres, que es un porcentaje similar a lo que se encuentra en Islandia. Sin embargo, esta diferencia se reduce si se consideran situaciones similares respecto a variables como la característica del contrato, tipo de jornada, ocupación, sector de actividad, etc. Teniendo en cuenta estos factores, aparecen varias medidas para calcular la brecha salarial ajustada. La diferencia ajustada al tipo de jornada, según la información del INE, reporta que el salario de las mujeres a tiempo completo es el 87,5% de lo que ganan los hombres, mientras el salario a tiempo parcial, 93,6%.⁷⁰

Debido a lo anterior, la brecha de igualdad está vinculada con los valores del país. España todavía se considera un país “machista”, es decir, que favorece la desigualdad a favor de los hombres,⁷¹ y estos valores afectan el desarrollo profesional de las mujeres. Los obstáculos y las limitaciones que muchas mujeres encuentran al buscar acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones, se ha denominado “el techo de cristal”, y frenan su ascenso profesional.⁷² En un estudio realizado por KRUK, se ha descubierto que solo el 37% de los altos cargos en España, como CEO, directivos y gerentes, están ocupados por mujeres.⁷³ Islandia tampoco ha minimizado la brecha del todo, aunque hoy en día, la matriculación en la escuela primaria y secundaria es igual entre los dos géneros, e incluso hay más matriculación de mujeres en la universidad que hombres, no ocupan tantos puestos gerenciales y del poder como los

⁶⁸ Hagstofan (07/03/2018). “Rannsókn á launamun kynjanna 2008–2016”.

⁶⁹ Alþingi (14/06/2017) “Lög um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun)”.

⁷⁰ Instituto Nacional de Estadística (2016, actualizado el 28 de junio 2018). “Salario anual medio, mediano y modal. Salario por hora. Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora.”

⁷¹ Velasco, Marina & De la Puente, Alicia (22/08/2014) “¿Es España un país machista?”.

⁷² López-Ibor et al. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*.

⁷³ *Equipos y Talento* (05/03/2018). “El 37% de los altos cargos en España están ocupados por mujeres”.

hombres. Aun así, Islandia clasifica en un puesto mejor que la mayoría de los demás países, incluso España.⁷⁴

Como consecuente, en Islandia se espera de los hombres mostrar características categorizadas como femeninas, según las define Hofstede, por ejemplo, que sean tiernos y participen en la crianza de los hijos. Esto está mostrado en el hecho de que el permiso de paternidad y maternidad es igual, es decir, que los padres reciben tantos días como las madres (más un período que se puede dividir entre los dos), porque se espera que los hombres estén presentes en los primeros meses de la vida de sus hijos.⁷⁵ Desafortunadamente, esto no es el caso de los padres españoles, donde la madre sigue ejerciendo el rol de la cuidadora principal de los hijos.⁷⁶ Estas circunstancias familiares influyen en gran medida los avances profesionales y están intercaladas con las oportunidades de desempeñar puestos importantes que exigen una alta responsabilidad dentro de las empresas. Aunque el estado civil no afecta negativamente a los puestos de trabajo para los hombres, estas circunstancias familiares de las mujeres pueden promover conflictos entre la esfera pública y privada, ya que demanda sacrificios personales y/o profesionales.⁷⁷

3.4 - Evasión de la incertidumbre

La cuarta dimensión cultural, *evación de la incertidumbre*, trata de la manera en la cual las sociedades enfrentan la incertidumbre del futuro. La dimensión gira en torno a hasta qué punto las sociedades intentan influir y/o controlar el futuro o hasta qué punto dejan que suceda. La definición de Hofstede implica: “La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas.”⁷⁸

Según Hofstede, esta incertidumbre hace referencia a un hecho básico de la vida humana con el cual todas las sociedades intentan enfrentarse y a la vez defenderse contra posibles riesgos. Las maneras predominantes para controlar el futuro son a través de la tecnología, las leyes y los rituales. La tecnología ayuda a las personas evitar las incertidumbres causadas por la naturaleza, mientras las leyes, decretos y reglas no escritas buscan estabilizar el comportamiento

⁷⁴ World Economic Forum (2018). “Iceland”.

⁷⁵ Vinnumálastofun: Fæðingarorlofssjóður (11/06/2018). “Réttindi foreldra á innlendum vinnumarkaði”.

⁷⁶ Álvarez, Rafael (28/03/2018). “Permisos de paternidad: una semana más, pero lejos de la igualdad”.

⁷⁷ Castaño Collado, Cecilia (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*, pág. 17; 75-77.

⁷⁸ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 161.

de las personas tanto en el presente como en el futuro. Los rituales, como los de la religión, ayudan a las personas a enfrentar incertidumbres contra las cuales no pueden defenderse, como prometer la vida eterna después de la muerte en algunas religiones.⁷⁹

Para comprobar la importancia de esta dimensión fueron formadas preguntas acerca de la evasión de la incertidumbre que trataban de tres factores: La importancia de reglas, la importancia de estabilidad laboral y el estrés. Los primeros dos factores son maneras de controlar la incertidumbre y buscar la seguridad en lo incierto. Simultáneamente, el tercero gira en torno al estado de estrés mental y físico que es, según Hofstede, una preparación de agresión en los seres primitivos. En la mayoría de las sociedades modernas, en las cuales las normas sociales prohíben la agresión, los seres humanos deben buscarse otras maneras de enfrentarse al estrés en actos no violentos.⁸⁰

Las sociedades con una puntuación baja en la escala de esta dimensión, es decir, que no muestran un gran esfuerzo en cuanto al control del futuro, generalmente son más abiertas a cambios, nuevas ideas e innovación porque no se sienten estrés por lo desconocido. Al contrario, tienden a tener curiosidad por lo extraño y lo diferente. Personas en este tipo de sociedad sienten hasta cómodas con la ambigüedad y el caos porque no se sienten atrapadas en su situación actual, sino creen en la capacidad de influir en su propia vida y adaptarse a nuevo entorno. No vacilan en modificar a sus circunstancias y no temen vivir día a día, ni cambiar de trabajo. Las sociedades que intentan evitar la incertidumbre tienden a ser más conservadoras, con una necesidad por el orden público. El gobierno mantiene el orden por medio de leyes precisas e intervención directa a la economía. Hay tendencia a quedarse en el mismo trabajo largos periodos de tiempo y la lealtad al dueño de la empresa se considera importante, tanto como los contratos de empleo, que son una manera para ambos, el empresario y el empleado, de minimizar riesgos. Según Hofstede, los habitantes prefieren quedarse en el mismo trabajo por lo menos cinco años, frecuentemente buscando la seguridad de un trabajo para toda la vida. Generalmente, dentro de estas sociedades las personas sufren más estrés porque sienten que son los acontecimientos externos que controlan su vida, y, por consiguiente, sienten la necesidad de claridad y estructura. El sistema educacional de las sociedades con tendencia a evadir la incertidumbre, ambos los profesores y los alumnos, favorecen una estructura claramente

⁷⁹ Hofstede et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, pág. 189.

⁸⁰ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 148-149.

definida, con objetivos precisos, un programa estricto, tareas detalladas marcadas por instrucciones fáciles de seguir. Según Hofstede, sospechan lo diferente y lo extraño, incluso hasta personas con otros antecedentes culturales y se encuentra menos tolerancia por lo desconocido.⁸¹ Los niveles de estrés en estas sociedades están asociados con crisis económicas y guerras, es decir, que cuando se aumenta el estrés, también aumenta la necesidad de dominar las circunstancias y el futuro, además que todas las características ya nombradas se exageran aún más; como la intolerancia por lo diferente. Debido a estas condiciones, Hofstede considera que el hecho de hacer lo más posible para evitar la incertidumbre se vincula con el racismo y la xenofobia.⁸² Sentimientos extremos de la incertidumbre, más el énfasis en controlar el futuro, puede terminar en decisiones extremas, como en los gobiernos autoritarios cuando tratan de controlar todos los aspectos de la vida de sus ciudadanos.⁸³

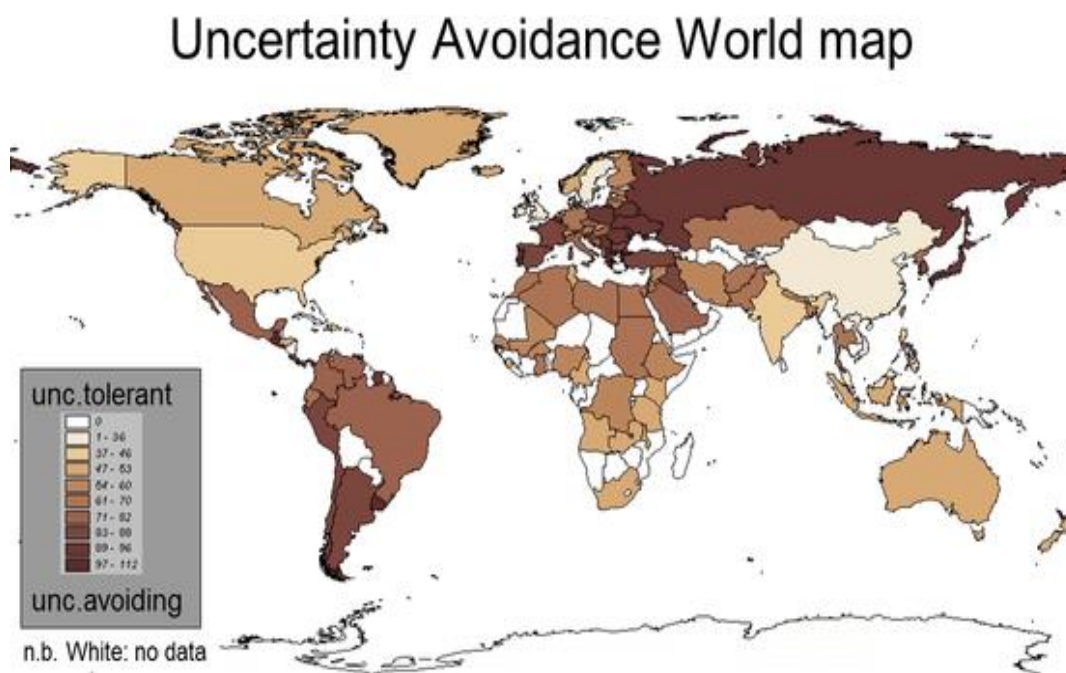


Imagen V. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com.⁸⁴

⁸¹ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 160-162; 180-182.

⁸² Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 182.

⁸³ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 146.

⁸⁴ Imagen V. Los colores oscuros representan una necesidad de evitar la incertidumbre, mientras los colores claros representan poca evasión de la incertidumbre. El blanco de algunos países representa información no disponible. (<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>)

Las naciones que aparecen preocupadas por el futuro más alta, y que intentan evitar la incertidumbre son Grecia, Portugal y Guatemala, mientras los países con la puntuación más baja son Singapur, Jamaica y Dinamarca (datos 2001).⁸⁵

Al comparar Islandia y España en según su tendencia de evadir la incertidumbre aparece ser la dimensión donde más diferencia se encuentra, o de 36 puntos.

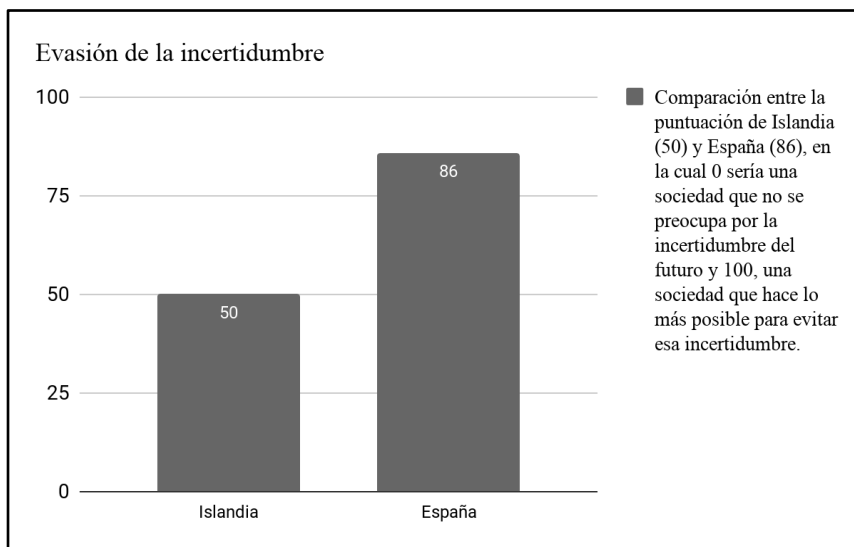


Gráfico IV. Hofstede Insights.⁸⁶ La comparación entre Islandia y España.

La puntuación de Islandia, el número 50, muestra que posiblemente sea una cultura pragmática en cuanto a la práctica de evadir la incertidumbre. Los islandeses aparentemente no se preocupan cuando los planes se modifican con poca antelación y no son reacios al hacer improvisaciones o a tomar riesgos. Como consecuencia, existe un mayor grado de aceptación frente a la innovación. En cuanto a España, es la dimensión que más la define, como se refleja en la puntuación alta de 86. Generalmente, a los españoles les agradan la estructura y las reglas fijas, tanto a nivel social como privado, para evitar las situaciones ambiguas o desconocidas, ya que los cambios abruptos pueden causar estrés. Según Hofstede Insights, el 75% de los jóvenes españoles prefieren trabajar en la administración pública (es decir, contar con un trabajo para toda la vida, sin preocupaciones sobre el futuro), frente al 17% de los jóvenes en los EE. UU, un país más apto a los cambios y modificaciones.⁸⁷

⁸⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 151.

⁸⁶ Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

⁸⁷ Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

La adaptabilidad de los islandeses resulta ser una prueba de cómo enfrentan nuevas circunstancias. Inga Minelgaité, una de las autoras de *Demystifying Leadership in Iceland: An enquiry into Cultural, Societal and Entrepreneurial Uniqueness* (2018), muestra que las cualidades que tiene Islandia, por encima de otros países, es precisamente la adaptabilidad. Añade que la activación de la energía geotérmica, el desarrollo de la Laguna Azul y la promoción de Islandia con el auge turístico, después de la crisis financiera en 2008, son todos ejemplos de adaptabilidad. También destaca la evolución de la igualdad de género, el liderazgo en los deportes y el espíritu empresarial.⁸⁸ Además, recuerda al lector un modismo conocido por todos los islandeses, que dice “þetta reddast”, y significa “esto se soluciona”. Explica a su lectorado que el modismo hace referencia a un lema nacional, destacando la flexibilidad que tienen en situaciones nuevas o desconocidas.⁸⁹

Según un informe del Gobierno islandés, la adaptabilidad es una característica que la población islandesa ha acumulado desde el inicio histórico de la nación:

Los islandeses llevan la adaptabilidad y la persistencia en la sangre. Estas características han hecho posible que la nación sobreviva en un país tan inhóspito en las proximidades de las fuerzas naturales. Estas características se reflejan en la gran creatividad, el optimismo infalible y la creencia en las habilidades de los islandeses para llevar a cabo lo imposible.⁹⁰

Al contrario, en las sociedades caracterizados por su tendencia de evitar la incertidumbre se prefiere tener reglas para controlar el presente tanto como el futuro. La importancia de la claridad y una estructura definida, como es el caso en España, resulta que se encuentra una gran cantidad de reglas para cualquier asunto de la sociedad. Se espera un seguimiento estricto de los procedimientos complejos que en cambio causa mucha burocracia, y hace que los procesos vayan lentamente. Según un artículo publicado en el diario digital *El Empresario*, se informa que, aparte de la financiación, es la burocracia el mayor freno de la innovación para los jóvenes. Asimismo, en una entrevista con Carlos García, uno de los innovadores españoles destacados en la revista del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), lo confirma a través de su experiencia: “[La burocracia] es muy lenta, especialmente en países como España. [...] Primero no sabes dónde ir y luego, una vez ya sabes dónde ir, te ponen palos en la rueda porque todo

⁸⁸ Marta María Jónasdóttir (23/11/2018). “Íslendingar hafa mikla aðlögunarhæfni”.

⁸⁹ Minelgaité et al. (2018). *Demystifying Leadership in Iceland: An enquiry into Cultural, Societal and Entrepreneurial Uniqueness*, pág. 4.

⁹⁰ Stjórnarráð Íslands (2008). *Ímynd Íslands: Styrkur, staða og stefna*, pág. 83.

tiene que pasar por mil fases, mil valoraciones, correcciones de decisiones”.⁹¹ De manera similar, según un estudio realizado acerca de las horas semanales de las actividades para resolver asuntos de carácter administrativo, descubrieron que los emprendedores de España dedican más de cuatro horas semanales a la burocracia, que junto a Francia, es el periodo más largo en toda Europa.⁹² Interessantemente, resulta descubrir que no solo afecta al sector privado, ya que según otro artículo, el problema es que España invierte más dinero en gastos corrientes para llevar a cabo de manera satisfactoria las funciones de administración que en inversiones reales.⁹³ Como consecuente, los marcos regulatorios complejos resultan en condiciones operativas negativas para el comercio, tanto como la innovación. Debido a estas condiciones, la Comisión Europea sitúa a España en segundo lugar, después de Francia, dentro de la UE, en cuanto a restricciones al comercio.⁹⁴

3.5 - Orientación a largo plazo

La quinta dimensión, *orientación a largo plazo*, no fue añadida al modelo de Hofstede hasta los años ochenta, debido a la colaboración con Michael Harris Bond, un teórico de los estudios culturales, de la Universidad China de Hong Kong. Bond había investigado las enseñanzas de Confucio relacionadas a la persistencia, la paciencia y la gratificación a largo plazo, todos valores importantes en los países orientales. Bond identificaba sus observaciones como “dinamismo confuciano”, identificación sustituida por en nombre “orientación a largo plazo” por Hofstede más adelante.⁹⁵ Esta dimensión describe el horizonte temporal de una sociedad y está resumida en la siguiente definición:

La orientación a largo plazo significa el fomento de las virtudes orientadas hacia recompensas futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Su polo opuesto, la orientación a corto plazo, representa el fomento de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, el salvar las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales.⁹⁶

⁹¹ El Empresario (01/11/2017). “La financiación y la burocracia, los frenos de la innovación para los jóvenes”.

⁹² Rouzaut, P. (11/10/2017). “Los empresarios de España dedican más de cuatro horas a la semana a la burocracia”.

⁹³ Rivero, Calixto (04/04/2018). “El Estado destina más dinero a la burocracia que a la inversión”.

⁹⁴ ANGED (2018). “Bruselas sitúa a España como el segundo país de la UE con más restricciones al comercio”.

⁹⁵ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 41-46; 351.

⁹⁶ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pág. 359.

En las sociedades que perciben el tiempo a largo plazo, una de las características que más las define es la gratificación no instantánea y, por lo tanto, son importantes los factores como la paciencia y la persistencia, tanto como el ahorro e la inversión. En cuanto más baja la puntuación en la escala, más se orientan a corto plazo. En sociedades cortoplacistas se espera resultados rápidos y no se enfoca tanto en el ahorro para recompensas futuras. Al contrario, las culturas largoplacistas enseñan virtudes dirigidas hacia el futuro. A modo de ejemplo, en el mundo de los negocios el enfoque es en crear una buena posición en el mercado para aprovechar de ello a largo plazo y no se hacen valoraciones de las empresas solamente según la situación en un momento dado. Además, en sociedades que se orientan a largo plazo, hay tendencia de no gastar en exceso, sino que se trata de mantener el equilibrio y la moderación en todos los aspectos de la vida.⁹⁷



Imagen VI. Target Map.⁹⁸ La orientación a largo plazo frente al corto plazo.

Como exhibe la imagen VI, los países que reciben una puntuación alta en la dimensión de orientación a largo plazo son China, Hong Kong y Taiwán y los países con orientación a corto plazo son los países occidentales, las Islas Filipinas, Nigeria y Pakistán.⁹⁹

⁹⁷ Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, págs. 352; 254; 360; 364; 366-367.

⁹⁸ El color rojo indica a los países que se orientan a largo plazo; el color naranja representa los países que se orientan más a largo plazo que al corto; el amarillo, países que se orientan más a corto plazo que al largo; y el color verde representa los países que claramente se orientan a corto plazo. El color gris significa información no disponible.

Target Map (s.f.). "Hofstede's long term orientation" (<https://www.targetmap.com/viewer.aspx?reportId=6691>).

Al considerar la comparación entre Islandia y España se observa desemejanza en la puntuación. Con una puntuación baja de 28 puntos, Islandia resulta ser un país que se orienta a corto plazo, que muestra una motivación relativamente débil en ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos, mientras España, con un puntaje intermedio de 48, corresponde a características representativas de una orientación a corto plazo tanto como a largo plazo.¹⁰⁰

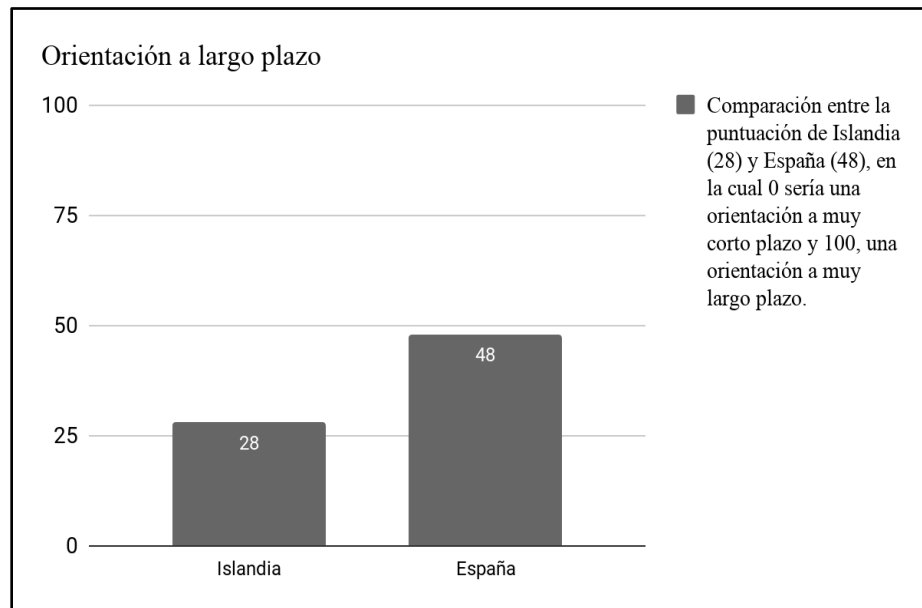


Gráfico V. Hofstede Insights.¹⁰¹ La comparación entre Islandia y España.

Una de las maneras para averiguar si una nación determinada se orienta a largo o corto plazo es observar la tasa de ahorro para el futuro, ya que la inversión y el ahorro destaca la gratificación a largo plazo. En el gráfico adjunto, se puede observar las fluctuaciones de ahorro en España e Islandia, medido como porcentaje del producto interno bruto (PIB).

⁹⁹ Hofstede et al. (2010). *Software of the Mind*, pág. 240.

¹⁰⁰ Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

¹⁰¹ Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

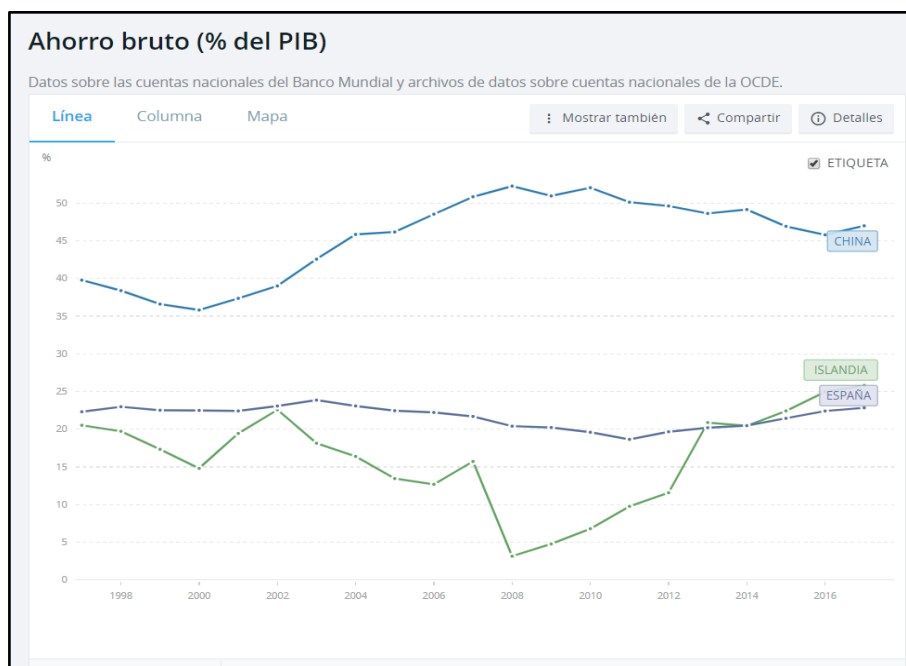


Gráfico VI. Banco Mundial.¹⁰² La tasa de ahorro (1997-2017).

Los niveles de ahorro en Islandia han sido inestables durante los últimos veinte años, fluctuando según los altibajos de la economía, mientras la estabilidad de los niveles de ahorro en España muestra la importancia de ahorros para recompensas futuras. En concordancia con los estudios de Hofstede y Bond, en 1997 el ahorro de España e Islandia era similar, llegando a un puntaje de 22 y 21, respectivamente. Desde entonces Islandia ahorró menos que España hasta sobrepasar por encima de España en 2013. En 2017 los niveles de ahorro de las dos naciones habían llegado casi a un nivel semejante de nuevo, con 23% del PIB en España y 26% en Islandia.¹⁰³ Se ha observado que el aumento de ahorro bruto en Islandia resulta ser directamente vinculado con la recuperación de la crisis en 2008, ya que el crecimiento económico está relacionado con el ahorro y la inversión. Se puede entonces observar que el ahorro de estos dos países occidentales es relativamente bajo en comparación con China, un país en el que, generalmente, se orienta a largo plazo.

¹⁰² Banco Mundial (2017). “Ahorro bruto (% del PIB)”. Al estudiar la estabilidad del ahorro como porcentaje del PIB en Islandia destaca el hecho que es un país que se orienta a corto plazo, puesto que el ahorro muestra la gratificación a largo plazo. La estabilidad de los niveles en España muestra la importancia del ahorro, aunque son relativamente bajos en comparación con China, que es un país de orientación a largo plazo.

¹⁰³ Banco Mundial (2017). “Ahorro bruto (% del PIB)”.

3.6 - Indulgencia

La sexta dimensión, la *indulgencia*, apareció por primera vez discutida en el libro más popular de Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, de 1991, que escribió con su hijo Gert Jan Hofstede y el culturólogo búlgaro Michael Minkov.¹⁰⁴ Esta dimensión hace referencia a la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, siendo la *indulgencia* un control relativamente débil. La definición oficial explica que:

La indulgencia representa una tendencia a permitir la gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Su polo opuesto, la moderación o restricción, refleja una convicción de que tal gratificación debe ser frenada y regulada por normas sociales estrictas.¹⁰⁵

Para medir esta dimensión se distingue entre dos aspectos principales, es decir, la evaluación de la calidad de vida y el efecto emocional, es decir, el grado de felicidad. Los niveles nacionales de la calidad de vida se pueden explicar por los niveles de riqueza nacional, pero esta variable tiene relativamente poco que ver con el elemento de felicidad. En los estudios de Hofstede, las naciones que dieron los indicios más altos en la escala de felicidad eran las típicamente pobres o no particularmente ricas.¹⁰⁶ Según tales parámetros y los estudios de Hofstede son Venezuela, México y Puerto Rico los países más indulgentes, mientras Pakistán, Egipto y Letonia no permiten gozar de la vida libremente y, por ende, son los países más restringidos (datos 2010).¹⁰⁷

¹⁰⁴ Hofstede, Hofstede & Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

¹⁰⁵ Hofstede et al. (2010). *Software of the Mind*, pág. 281.

¹⁰⁶ Hofstede et al. (2010). *Software of the Mind*, pág. 278.

¹⁰⁷ Hofstede et al. (2010). *Software of the Mind*, págs. 282-285.

Indulgence - Restraint World map (based on WVS)

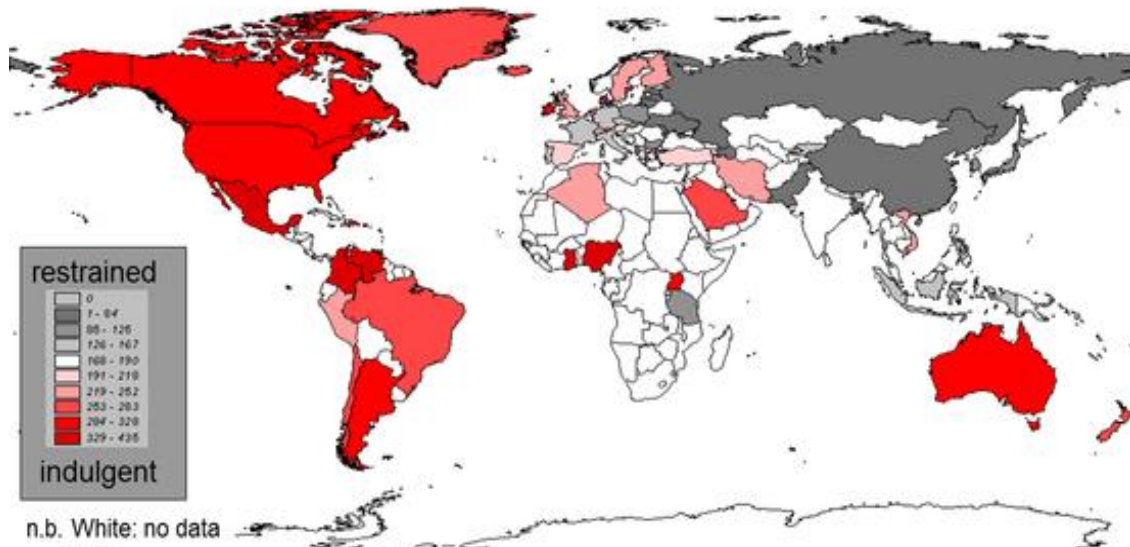


Imagen VII. Página oficial de Hofstede, www.geerthofstede.com.¹⁰⁸ La división del mundo según el nivel de indulgencia. Ojo. La medida de esta escala es 0-435.¹⁰⁹

En las sociedades indulgentes los habitantes disfrutan de la vida, sin ponerse tantas restricciones, mientras en las sociedades más restringidas hay una disciplina moral en cuanto a los goces de la vida. La indulgencia, por ser relacionada directamente con la gratificación libre de los deseos, incluye la libertad de expresión, de consumo, de sexo, incluso la importancia de tiempo libre y ocio. En estas sociedades se miden mayor porcentaje de personas felices con una actitud optimista. Además, se halla una tendencia a tener una percepción positiva de la salud, según el alto porcentaje de los encuestados en los estudios de Hofstede que describían su salud personal como "muy buena", una correlación especialmente alta en los países ricos.¹¹⁰ Además, en tales sociedades se encuentran más personas activas y las que se dedican a hacer deporte, algo que se

¹⁰⁸ Imagen VII. El rojo más fuerte representa los países más indulgentes, mientras el rojo pálido representa los países más restringidos. El blanco de algunos países representa información no disponible.

(<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>)

¹⁰⁹ Técnicamente, los valores de los cálculos pueden ser menores que 0 o mayores que 100, pero esto no afecta la interpretación del resultado cuando se ha reducido a una escala más comprensible de 0-100. Es decir, que Islandia y España tienen una puntuación de 291 y 191, respectivamente, en la escala de 0-435, pero 67 y 44 en la escala de 0-100. Gylfi Aðalsteinsson et al. (2001). "Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvísni Hofstede", pág. 354.

(http://www.irpa.is/article/view/a.2011.7.2.7/pdf_233)

¹¹⁰ Hofstede et al. (2010). *Software of the Mind*, págs. 289-291.

Véase también los resultados de estudios llevados a cabo en 2017 acerca de la percepción de la salud personal. Según ellos, el 74,2% de los adultos islandeses la evaluaron como "buena" o "muy buena" (Embætti Landlæknis, 2017), mientras el 72,5% de la población española (Eurostat, 29/03/2018).

considera tener un buen efecto para la salud. Sin embargo, en los países indulgentes ricos, se miden también mayor porcentaje de personas obesas o con sobrepeso.

Las normas de comunicación de las personas varían según el grado de indulgencia dentro de la cultura, por ejemplo, en las sociedades indulgentes se trata de aparecer extrovertido, tener una mirada agradable y sonreír a personas conocidas, tanto como a las desconocidas, una práctica cultural que podría ser interpretada como sospechosa en las sociedades no indulgentes.¹¹¹

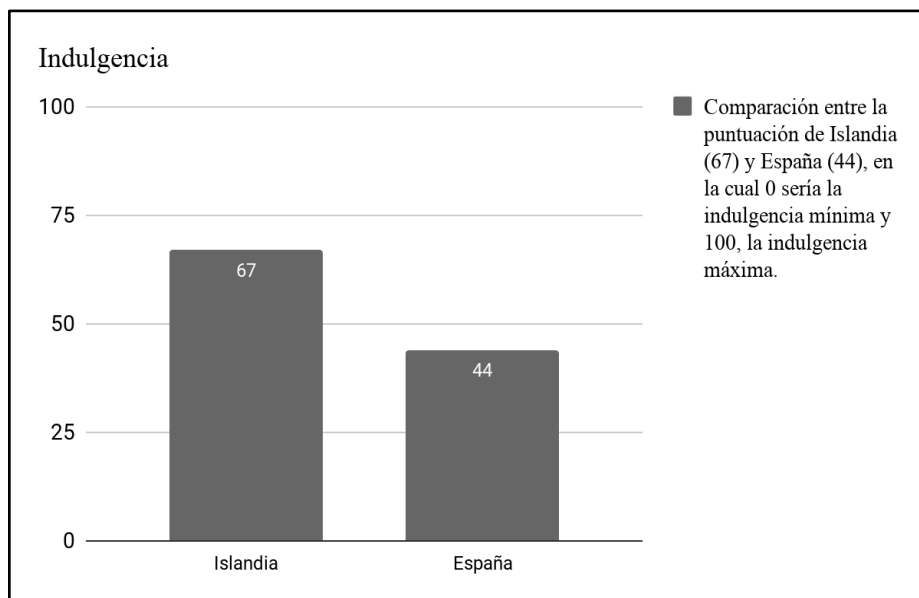


Gráfico VII. Hofstede Insights.¹¹² La comparación entre Islandia y España en la dimensión de indulgencia.

En cuanto a la evaluación de las dos naciones, la cultura islandesa recibe una puntuación alta, es decir, de 67 sobre 100, en la escala de indulgencia, que significa que los islandeses generalmente actúan como los plazca y gastan dinero con bastante libertad. Simultáneamente, situada alrededor del medio de la escala, con una puntuación de 44, España aparece más restringida que Islandia, aunque la población aparentemente goza de la vida hasta cierto punto.¹¹³

Como se ha destacado anteriormente, la indulgencia está relacionada con la calidad de vida y la felicidad. En un informe de 2017, publicado por *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE), acerca de la calidad de vida y el bienestar de sus naciones

¹¹¹ Hofstede, Hofstede & Minkov (2010). *Software of the Mind*, págs. 296-297.

¹¹² Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

¹¹³ Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”.

miembros, reporta que Islandia tiene una alta calidad de vida y España la tiene alta en algunos aspectos y baja en otros. Los factores medidos incluían los ingresos, la seguridad laboral, el sector vivienda, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la salud, la educación, las conexiones sociales, la libertad, el medio ambiente con respecto al aire y el agua, la seguridad personal y el bienestar general.¹¹⁴ España mide positivamente en factores como en la sanidad y la esperanza de vida, la percepción de seguridad personal, las conexiones y apoyo social, además del tiempo libre fuera del trabajo. Sin embargo, mide negativamente en la categoría del medio ambiente y en el campo laboral, con inestabilidades y un alto porcentaje de paro.¹¹⁵ Islandia, por otro lado, mide muy por encima del promedio de las naciones miembro de OCDE y, con la excepción de la asequibilidad de las viviendas, recibe una puntuación alta en todas las categorías.¹¹⁶ Por estas razones, Islandia llega frecuentemente a los titulares por ser uno de los países más deseables para vivir. En varios artículos de la calidad de vida en Islandia se reporta que los islandeses, por lo general, no se preocupan por gastar el dinero, práctica social que confirma lo que Hofstede reclama sobre la libertad de gastos en sociedades indulgentes.¹¹⁷ Además, Islandia ha llenado los puestos más altos en el lista del “país más feliz” en el “Informe de la Felicidad Mundial” varios años seguidos, pero el fenómeno que generalmente miden es la calidad de vida, no los sentimientos de las personas.¹¹⁸ Asimismo, según un informe del 2017, publicado por el Ministerio de Sanidad en Islandia, alrededor del 80% de los islandeses describen su salud mental como “buena” o “muy buena”.¹¹⁹

Aparte del informe de la calidad de vida, el OCDE publicó en 2017 los resultados de unos estudios sobre la salud, el sobrepeso y la obesidad. Resultó ser que el 51,5% de la población adulta española clasifica de sobrepeso, mientras 57,6% de los islandeses, condiciones que se puede observar en el siguiente gráfico, presentado en comparación con otras naciones miembro.¹²⁰

¹¹⁴ OECD (2017). “How's Life? 2017”, pág. 26.

¹¹⁵ OECD (2017). “How's Life? 2017”, pág. 295-296.

¹¹⁶ OECD (2017). “How's Life? 2017”, pág. 247-248.

¹¹⁷ *Clarín* (17/07/2007). “Por su calidad de vida, nombran a Islandia el país “más feliz” de Europa”.

¹¹⁸ *Iceland Magazine* (20/03/2018). “Icelanders fourth happiest people in the world: Drop one spot as Finland takes lead”.

¹¹⁹ Embætti Landlæknis (2017). “Mat á andlegri heilsu”.

¹²⁰ OECD (2017). “Overweight or obese population”.

La medida en el estudio de OCDE fue mediante el índice de masa corporal (IMC), que evalúa el peso de un individuo en relación con la altura (25-30 se define como sobrepeso y >30 como obesos).

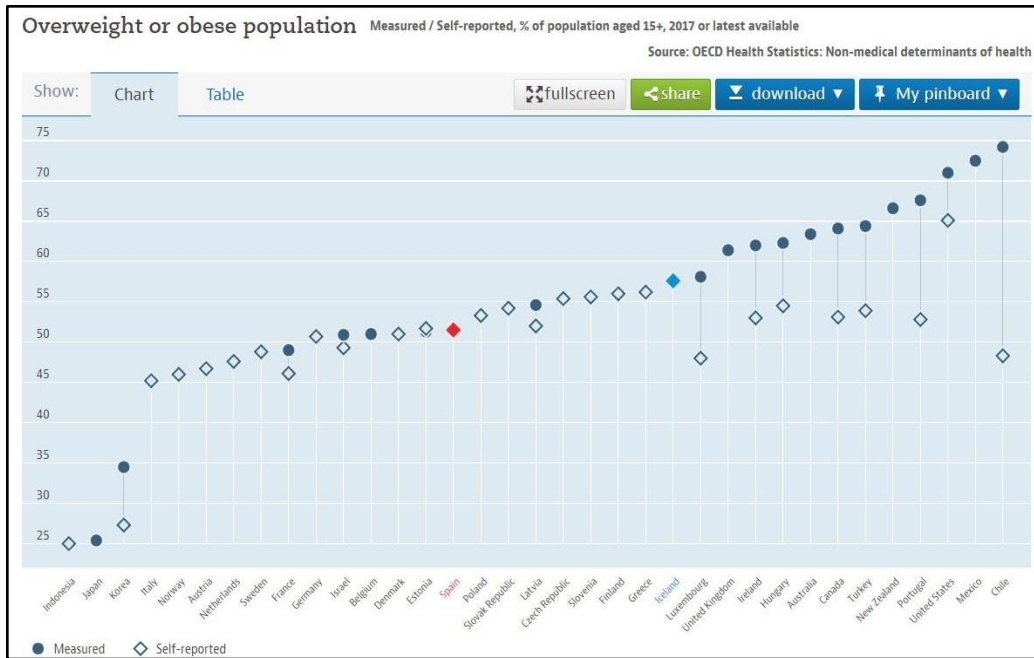


Gráfico VIII. OCDE (2017).¹²¹ El porcentaje del sobrepeso en España e Islandia.

Como se ha exhibido anteriormente, según enfatiza Hofstede, el padecer sobrepeso es una característica de la indulgencia.

¹²¹ Gráfico VIII. El color rojo representa España y el azul, Islandia. OECD (2017). “Overweight or obese population” (<https://data.oecd.org/healthrisk/overweight-or-obese-population.htm>).

4 - Conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido examinar los factores mensurables de una realidad cultural, tanto a nivel general, como a nivel nacional, para responder a la pregunta de investigación; ¿Cuáles son las dimensiones de la cultura, según Geert Hofstede, y cómo se pueden aplicar para identificar las diferencias culturales entre Islandia y España? Se ha establecido que dentro de cualquier colectividad o categoría humana se registran prácticas culturales compartidas, con características únicas que la distinguen a las demás culturas, en cuanto al sistema de valores, las creencias, los comportamientos, etc. Tales prácticas pueden ser particulares a una organización, un género, una edad específica, un grupo étnico o religioso o una nación entera, como es el caso en los elementos comparables establecidos por Geert Hofstede.

Al comienzo del estudio se ha dado a conocer varias definiciones acerca del término “cultura”, para a continuación explicar la funcionalidad del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede. El enfoque ha sido en evaluar los hechos calculables, desde el porcentaje de empleo, hasta la tasa de natalidad, como conceptos más abstractos, tales como el estrés que las personas de una sociedad determinada sufren frente a la incertidumbre del futuro y la aceptación de jerarquías, que se hace posible identificar cuáles son las diferencias culturales de distintos países para luego compararlas. Se han explicado las seis dimensiones culturales de Hofstede, que son la *distancia al poder*, el *individualismo*, la *masculinidad*, la *evasión de la incertidumbre*, la *orientación a largo plazo* y la *indulgencia* para luego llevar a cabo una comparación entre Islandia y España:

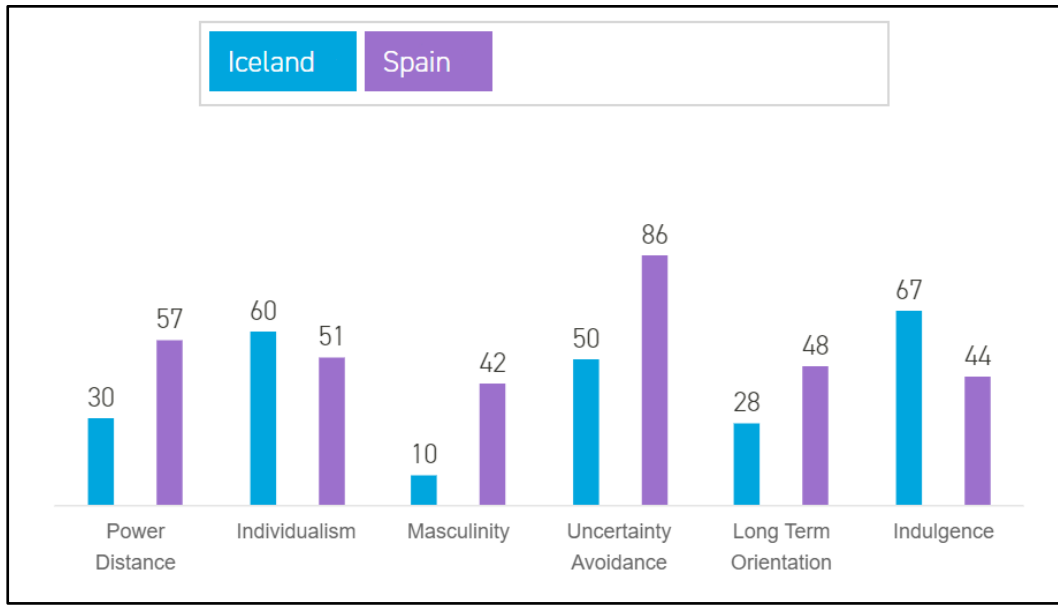


Gráfico IX. Hofstede Insights.¹²² La comparación de todas las dimensiones culturales.

Al observar la comparación de todas las dimensiones, (ver gráfico IX), se hallan diferencias mensurables entre la cultura española y la islandesa. Resulta que la puntuación más baja de Islandia es en la dimensión de masculinidad, un diez sobre cien, que significa que la femineidad es una característica determinante en la sociedad islandesa. El gráfico muestra que la dimensión superior en España es evadir la incertidumbre, con la puntuación de 86 de los cien posibles, que significa que es un rasgo que define la sociedad española. La puntuación más igualizada entre las dos culturas se encuentra en la dimensión de individualismo, con solo nueve puntos de diferencia, mientras en la que se diferencian a mayor grado es en la dimensión de la evasión a la incertidumbre, con una desigualdad de 36 puntos. Las otras dimensiones cuentan con una diferencia de 20 a 32 puntos, que significa que, aunque las culturas son diferentes, tienen también ciertos rasgos en común. Islandia se caracteriza por una baja distancia entre niveles de poder y un trato generalmente informal y personal, mientras España es más jerárquica y se espera un trato formal y educado entre personas de distintos puestos de autoridad. En la dimensión del individualismo, Islandia comprueba ser más individualista que colectivista, mientras España está justo entre los dos polos, hecho que implica que los españoles se identifican como individuos, pero a la vez son importantes los grupos colectivos. En la escala de masculinidad, Islandia tiene una puntuación muy baja, que significa que los roles sociales de los géneros se superponen y

¹²² Hofstede Insights (s.f.). "Country comparison: Iceland, Spain".

hace referencia a la admiración por las cualidades femeninas, mientras la desigualdad entre los géneros no se tolera. España aparece situada por la mitad de la escala, aunque tiene cuatro veces más la puntuación que Islandia y todavía se encuentra el machismo. Interesantemente, la dimensión que más marca la diferencia entre los dos países aquí estudiados aparece ser la tendencia a evadir un futuro incierto. En la cultura española se trata de disminuir la incertidumbre mediante reglas y estructuras definidas, mientras la adaptabilidad y la improvisación de los islandeses hacen que no se preocupan tanto por lo desconocido. En respeto a la orientación a largo o corto plazo, se puede distinguir entre naciones al observar la tasa nacional del ahorro. La cultura islandesa es más cortoplacista, mientras la española es más largoplacista, no a nivel mundial, sino en comparación con la islandesa. En cuanto a la dimensión de indulgencia, que tiene en cuenta la calidad de vida y la felicidad, se ha descubierto que en la sociedad islandesa se permite disfrutar de los placeres de la vida con bastante libertad, mientras la cultura española aparece situada cerca de la mitad de la escala.

Ahora, en resumidas cuentas, la manera de enfrentar la vida es exclusiva para cada sociedad. Cómo los miembros de una sociedad determinada aceptan la distancia entre posiciones de poder, cómo se perciben a sí mismos referente a las agrupaciones de personas, cómo distinguen entre los roles de los hombres y las mujeres, cómo se preparan para el futuro, cómo perciben el tiempo, y hasta qué punto intentan controlar los impulsos son todos factores culturales que las personas han adquirido desde su niñez y que han moldeado sus valores. Estos valores se ven reflejados en sus decisiones y acciones en cuanto a lo personal, tanto como a lo profesional, y a los negocios, algo que se recomienda tener en cuenta dentro de los entornos empresariales multiculturales.

Debido a la cooperación internacional, en cuanto al turismo, a la migración, al comercio, a la política internacional y a las empresas multinacionales, ha aumentado la necesidad de conocer otras culturas. Generalmente, no se espera ni considera pertinente que las naciones sean autosuficientes, ya que se encuentra beneficiosa la colaboración internacional.¹²³ Mediante el comercio internacional pueden surgir oportunidades importantes para el desarrollo económico, tanto a nivel nacional como mundial, a través de la expansión de las empresas y la adquisición de

¹²³ Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México*.

materias primas y otros recursos. Estas oportunidades presentan un mayor grado de competencia, que, a cambio, resulta en la mejor variedad y calidad de productos y precios más bajos.¹²⁴

Según lo enfatizado en el mundo de los negocios, se encuentran dos limitaciones principales en los negocios internacionales. Aparte de las barreras económicas, se destaca las barreras culturales, es decir, el desconocimiento de otras culturas, como el mayor obstáculo.¹²⁵ Los beneficios del aprendizaje de diferentes culturas son una mejor comprensión de cómo funcionan las demás sociedades y, por lo tanto, una mayor ventaja en el mercado internacional. Teniendo en cuenta las seis dimensiones culturales de Hofstede, se puede adaptar, tanto en el comportamiento, como en las expectativas, a nuevas situaciones culturales para llegar a una cooperación exitosa. A modo de ejemplo, al saber que en España, se prefiere establecer una relación personal antes de comenzar una relación de negocios, o que existe una mayor distancia entre posiciones de poder en España que en Islandia, presenta la posibilidad de invertir un mejor esfuerzo a la hora de establecer una relación, comportarse de manera adecuada y mantener las formalidades hacia personas en puestos superiores y de autoridad. Teniendo estos factores en cuenta al participar en negocios entre Islandia y España se garantiza una comunicación más fluida y una cooperación, ojalá, armónica, que beneficie a todos los involucrados.

¹²⁴ Martínez, Eduardo (19/12/2013). “Introducción al comercio internacional: qué es y las ventajas para los países participantes”.

¹²⁵ Marcela Escandón, D. et al. (2013). *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*.

5 - Bibliografía

- Aðalsteinsson, Gylfi et al. (2001). “Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvíska Hofstede”. Consultado 08/01/2019 en http://www.irpa.is/article/view/a.2011.7.2.7/pdf_233
- Álvarez, Rafael (28/03/2018). “Permisos de paternidad: una semana más, pero lejos de la igualdad”. Consultado 11/01/2019 en <https://www.elmundo.es/espana/2018/03/28/5abaaa6ae5fdea02378b4661.html>
- Alþingi (14/06/2017). “Lög um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun)”. Consultado 11/01/2019 en <https://www.althingi.is/altext/stjt/2017.056.html>
- ANGED (2018). “Bruselas sitúa a España como el segundo país de la UE con más restricciones al comercio”. Consultado 18/01/2019 en <http://www.anged.es/2018/04/bruselas-situa-a-espana-como-el-segundo-pais-de-la-ue-con-mas-restricciones-al-comercio/>
- Banco Mundial (2017). “Ahorro bruto (% del PIB)”. Consultado 14/01/2019 en https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.ZS?end=2017&locations=ES-IS&name_desc=false&start=1997&view=chart
- Barragán Cabral, Alfredo (2005). *Freud y su interpretación de la cultura*. Consultado 08/01/2019 en <http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/081109.pdf>
- Castaño Collado, Cecilia (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Consultado 12/01/2019 en <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/mujeres-poder-empresarial-espanya-2009.pdf>
- Castro Galiana, Rodolfo (s.f.). “Cuando se debe utilizar el usted y evitar el tuteo”. Consultado 01/01/2019 en <http://castrogaliana.com/cuando-se-debe-utilizar-el-usted-y-evitar-el-tuteo/>
- Clarín (17/07/2007) “Por su calidad de vida, nombran a Islandia el país “más feliz” de Europa”. Consultado 16/01/2019 en https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/calidad-vida-nombran-islandia-pais-feliz-europa_0_HyIGeIxJ0Kx.html
- Clarín Mundo (12/09/2018). “Mastergates: España está sacudida por los falsos títulos universitarios de sus líderes políticos”. Consultado 02/01/2019 en https://www.clarin.com/mundo/espana-sacudida-falsos-titulos-universitarios-lideres-politicos_0_B14DHT8Om.html
- El Empresario (01/11/2017). “La financiación y la burocracia, los frenos de la innovación para los jóvenes”. Consultado 14/01/2019 en

- https://www.elempresario.com/noticias/economia/2017/09/10/la_financiacion_la_burocra_cia_los_frenos_la_innovacion_para_los_jovenes_51895_1098.html
- El País* (17/04/2018). “España, salpicada por una ola de títulos y currículums falsos de funcionarios”. Consultado 02/01/2019 en <https://www.elpais.com.uy/mundo/espana-salpicada-ola-titulos-curriculums-falsos-funcionarios.html>
- Embætti Landlæknis (2017). “Mat á andlegri heilsu”. Consultado 16/01/2019 en https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item35870/2_heil3_Andleg_heilsa_UTGE_FID.pdf
- Embætti Landlæknis (2017). “Mat á líkamlegri heilsu”. Consultado 16/01/2019 en https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item35869/1_heil1_Likamleg_heilsa_UTG_EFID.pdf
- Equipos y Talento* (05/03/2018). “El 37% de los altos cargos en España están ocupados por mujeres”. Consultado 12/01/2019 en <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/03/05/el-37-de-los-altos-cargos-en-espana-estan-ocupados-por-mujeres>
- Eurostat (2015). “Matrimonios y nacimientos en España”. Consultado 02/01/19 en https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Marriages_and_births_in_Spain/es
- Eurostat (29/03/2018). “How healthy do people in Europe feel?”. Consultado 15/01/2019 en <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180329-1>
- Hagstofan (07/03/2018). “Rannsókn á launamun kynjanna 2008–2016”. Consultado 11/01/2019 en https://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/4a70b304-09ff-4c6b-adcf-050ac2bef384/pub_doc_mqp71tr.pdf
- Hagstofan (25/05/2018). “Frjósemi aldrei verið minni en árið 2017”. Consultado 03/01/2019 en <https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/faedingar-2017/>
- Hagstofa (2018). “Konur og karlar á Íslandi 2018”. Consultado 11/01/2019 en https://hagstofa.is/media/51002/konur_og_karlar_2018_net.pdf
- Hagstofan (2018). “Fjölskyldan: Kjarnafjölskyldur eftir fjölskyldugerð 2018”. Consultado 03/01/2019 en <https://hagstofa.is/talnaefni/ibuar/fjolskyldan/fjolskyldan/>

- Haraldsdóttir, Á & Aðalbjarnardóttir, S. (2008). “Góður kennari: Sjónarhorn grunnskólanemenda”. (págs. 31; 40-50). *Uppeldi og menntun*. Consultado 01/01/2019 en https://timarit.is/view_page_init.jsp?pageId=5016500&issId=323318&lang=da
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (2011) “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.” Consultado 01/01/2019 en <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>
- Hofstede, Hofstede y Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill (1991). Consultado 03/01/2019 en [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede G.J.Hofstede M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)
- Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 01/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>
- Huffington Post* (04/07/2016). “Alabanzas al presidente islandés por ver el partido junto a los aficionados”. Consultado 01/01/2019 en https://www.huffingtonpost.es/2016/07/04/primer-ministro-islandia_n_10799512.html
- Iceland Magazine* (20/03/2018). “Icelanders fourth happiest people in the world: Drop one spot as Finland takes lead”. Consultado 16/01/2019 en <https://icelandmag.is/article/icelanders-fourth-happiest-people-world-drop-one-spot-finland-takes-lead>
- Instituto Nacional de Estadística (2016, actualizado el 28 de junio de 2018). “Salario anual medio, mediano y modal. Salario por hora. Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora.” Consultado 12/01/2019 en https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888
- Instituto Nacional de las Mujeres (2007). *El impacto de los estereotipos y los roles de género en México* (págs. 1-2). Consultado 20/01/2019 en http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf

- Jónasdóttir, Marta María (23/11/2018). “Íslendingar hafa mikla aðlögunarhæfni”. Consultado 17/01/2019 en <https://www.google.com/search?q=a%C3%B0%C3%B6gunarh%C3%A6fni+%C3%ADslendinga&oq=a%C3%B0%C3%B6gunarh%C3%A6fni+%C3%ADslendinga&aqs=chrome..69i57.4347j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Kroeber & Klucichohn (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum of American Archeology. Consultado 08/01/2019 en <http://www.pseudology.org/psychology/culturecriticalreview1952a.pdf>
- López-Ibor et al. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Consultado 12/01/2019 en <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-Albert,%20escot,%20Fern%C3%A1ndez%20Cornejo,%20Mateos%202008%20presencia%20mujeres%20puestos%20directivos.pdf>
- Marcela Escandón, D. et al. (2013). *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*. Consultado 0/01/2019 en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a04.pdf>
- Martínez, Eduardo (19/12/2013). “Introducción al comercio internacional: qué es y las ventajas para los países participantes”. Consultado 20/01/2019 en <https://www.iebschool.com/blog/ventajas-comercio-exterior-negocios-internacionales/>
- Minelgaité et al. (2018). *Demystifying Leadership in Iceland: An enquiry into Cultural, Societal and Entrepreneurial Uniqueness* (pág. 4). Springer International Publishing. Consultado 19/01/2019 en https://books.google.is/books?id=8dhwDwAAQBAJ&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Demystifying+Leadership+in+Iceland:+An+Inquiry+into+Cultural,+Societal,+and&source=bl&ots=fgzEF3QIr3&sig=ACfU3U0NaoZ6qO4odTGSu8HsgLoBomAleg&hl=is&sa=X&ved=2ahUKEwiXvKbL5_3fAhUSaFAKHRjRDIAQ6AEwCHoECAIQAAQ
- Oddsson, Guðmundur Æ. (2011). *Hugmyndir um stéttleysi Íslendinga*. Consultado 10/01/2019 en <https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/2355/28.pdf?sequence=2>
- OECD (2017). “How's Life? 2017” (pág. 26; 247-248; 295-296). Consultado 17/01/2019 en https://read.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2017_how_life-2017-en#page1

- OECD (2017). "Overweight or obese population". Consultado 16/01/2019 en <https://data.oecd.org/healthrisk/overweight-or-obese-population.htm>
- Passport to Trade 2.0 (s.f.). "Meeting etiquette". Consultado 11/01/2019 en <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/meeting-etiquette-in-spain/>
- Promote Iceland (2018). *Doing business in Iceland*. Consultado 02/01/2019 en <https://www.invest.is/files/skjol/doingbusiness.pdf>
- Real Academia Española (s.f.). "Cultura". Consultado 07/01/2019 en <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Rivero, Calixto (04/04/2018). "El Estado destina más dinero a la burocracia que a la inversión". Consultado 14/01/2019 en https://www.elempresario.com/noticias/economia/2018/04/04/el_estado_destina_mas_dinero_burocracia_que_inversion_83607_1098.html
- Robles, Rafael (06/10/2009). "Uso del "usted" en clase". Consultado 01/01/2019 en <https://www.rafaelrobles.com/2009/10/uso-del-usted-en-clase/>
- Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México*. Consultado 20/01/2019 en <http://www.spentamexico.org/v2-n2/2%282%29%20156-228.pdf>
- Rouzaut, P. (11/10/2017). "Los empresarios de España dedican más de cuatro horas a la semana a la burocracia". Consultado 14/01/2019 en https://www.elempresario.com/noticias/economia/2017/10/10/los_tramites_burocraticos_espana_ocupan_mas_horas_semanales_doble_que_reino_unido_56020_1098.html
- Santander Trade (2018). "Spain: Business Practices". Consultado 11/01/2019 en <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/spain/business-practices>
- Schein, Edgar (1986). *Organizational Culture and Leadership*. Consultado 08/01/2019 en <https://books.google.is/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Silva Diverio, Irene et al. (2006). *La adolescencia y su interrelación con el entorno*, (págs. 93; 104; 107). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Consultado 08/01/2019 en http://www.injuve.es/sites/default/files/LA%20ADOLESCENCIA%20y%20%20entorno_completo.pdf

- Stjórnarráð Íslands (2008). *Ímynd Íslands: Styrkur, staða og stefna* (pág. 83). Consultado 17/01/2019 en https://www.stjornarradid.is/media/forsaetisraduneyti-media/media/Skyrslur/Forsaetisr_arsskyrsla_END2.pdf
- Teitsdóttir, Hrund (2011). *Samskipti kennara og nemenda í grunnskólum* (págs. 9; 20). Consultado 01/01/2019 en <https://skemman.is/bitstream/1946/9606/1/Samskipti%20kennara%20og%20nemenda%20%C3%AD%20grunnsk%C3%B3lum.pdf>
- Tondopó Hernández, Carlos (s.f.). *La “familia” del Poder Judicial de la Federación. Genética nepotismo o incomprensión de la garantía de igualdad en la elección del oficio en la función jurisdiccional* (págs. 39-40). Consultado 10/01/19 en <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/reforma-judicial/article/viewFile/8788/10839>
- Utanríkisráðuneytið (2018). “Landsáætlun Íslands um konur, frið og öryggi 2018-2022”. Consultado 11/01/2019 en <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=c9c12334-e407-11e8-942e-005056bc4d74>
- Velasco, Marina & De la Puente, Alicia (22/08/2014) “¿Es España un país machista?”. Consultado 12/01/2019 en https://www.huffingtonpost.es/2014/08/22/espana-machista_n_5698864.html
- Viaña, Daniel (22/05/2017). “Más ricos, más pobres y menos clase media”. Consultado 11/01/2019 en <https://www.elmundo.es/economia/2017/05/22/5921ae11468aeb304e8b4601.html>
- Vinnumálastofun: Fæðingarorlofssjóður (11/06/2018). “Réttindi foreldra á innlendum vinnumarkaði”. Consultado 11/01/2019 en <http://www.faedingarorlof.is/rettindi-foreldra-a-innlendum-vinnumarkadi/>
- Vísindavefurinn (s.f.) “Eru önnur lönd í heiminum, fyrir utan Ísland, sem raða nöfnum eftir eigin nafni?” Consultado 01/01/2019 en <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=4407>
- World Economic Forum (13/11/2017). “Los 10 países con la mayor fuerza militar del mundo”. Consultado 22/01/2019 en <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/los-10-paises-con-la-mayor-fuerza-militar-del-mundo/>

World Economic Forum (2018). “Iceland”. Consultado 11/01/2019 en <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/data-explorer/#economy=IS>

World Economic Forum (2018). “Key Findings”. Consultado 11/01/2019 en <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/key-findings/>

World Economic Forum (2018). “Spain”. Consultado 11/01/2019 en <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/data-explorer/#economy=ESP>

Imágenes:

Imagen I. Hofstede, Geert (s.f.). “The 6-D model of national culture”. Consultado 20/01/2019 en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imagen II. Hofstede, Geert (s.f.). “The 6-D model of national culture”. Consultado 20/01/2019 en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imagen III. *Eupedia* (29/10/2011). “Map of Individualism (vs Collectivism)”. Consultado 11/01/2019 en [https://www.eupedia.com/forum/threads/26956-Map-of-Individualism-\(vs-Collectivism\)](https://www.eupedia.com/forum/threads/26956-Map-of-Individualism-(vs-Collectivism))

Imagen IV. Hofstede, Geert (s.f.). “The 6-D model of national culture”. Consultado 20/01/2019 en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imagen V. Hofstede, Geert (s.f.). “The 6-D model of national culture”. Consultado 20/01/2019 en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Imagen VI. Target Map (s.f.). “Hofstede's long term orientation”. Consultado 20/01/2019 en <https://www.targetmap.com/viewer.aspx?reportId=6691>

Imagen VII. Hofstede, Geert (s.f.). “The 6-D model of national culture”. Consultado 20/01/2019 en <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Gráficos:

Gráfico I. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 01/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico II. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 02/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico III. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 04/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico IV. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 05/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico V. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 07/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico VI. Banco Mundial (2017). “Ahorro bruto (% del PIB)”. Consultado 14/01/2019 en https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNS.ICTR.ZS?end=2017&locations=ES-IS&name_desc=false&start=1997&view=chart

Gráfico VII. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 08/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>

Gráfico VIII. OECD (2017). “Overweight or obese population”. Consultado 16/01/2019 en <https://data.oecd.org/healthrisk/overweight-or-obese-population.htm>

Gráfico IX. Hofstede Insights (s.f.). “Country comparison: Iceland, Spain”. Consultado 09/01/2019 en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iceland,spain/>