

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación aquí presente versa sobre un tema que se ha convertido en un tópico actual de gran importancia. Nos referimos al cambio que han sufrido los valores culturales de los individuos de la generación Z y el cambio en la actitud emprendedora a raíz de la pandemia del covid-19. Actualmente vivimos en una sociedad totalmente informatizada e incierta cuyo futuro son un grupo de jóvenes llamados centennials, pertenecientes a la llamada generación Z. Con el poco recorrido de vida que tienen estos individuos, ya han pasado por una de las mayores crisis económicas que se recuerdan en la historia mundial, una pandemia que ha logrado parar el mundo y por una guerra en suelo europeo. El autor es un estudiante del grado en marketing e investigación de mercados de la Universidad de Sevilla, que pertenece a esta generación, bajo la dirección del catedrático de organización Julio García del Junco. En este trabajo se ha estudiado la evolución de los valores culturales y de la actitud emprendedora de las personas que conforman esta generación. Lo llamamos evolución porque tras las drásticas situaciones que han experimentado estos individuos, es normal que los valores, la cultura, los comportamientos y las acciones de estos sujetos se hayan visto modificadas. Con este trabajo de fin de grado se pretende dar una visión sobre todo lo comentado; una visión que permita ayudar desde el punto de vista del marketing a lograr entender este nuevo comportamiento de los llamados centennials y así crear estrategias de marketing adecuadas. Primero comenzaremos introduciendo el término cultura para pasar posteriormente a algunas de las características de esta generación, luego versaremos sobre el emprendimiento y para terminar introduciremos a Geert Hofstede y la teoría de las cinco dimensiones culturales, que se utilizará para realizar esta investigación.

Para finalizar con el trabajo de fin de grado, se analizarán las 5 dimensiones culturales de Hofstede para ver cómo han evolucionado los valores culturales de esta generación a raíz del covid-19. Lo que se pretende es ayudar a entender mejor el componente cognoscitivo y afectivo de estos individuos para que las empresas sepan afrontar estos cambios que afectan tanto al marketing relacional como al marketing emocional desde una perspectiva operativa. Los valores culturales de esta generación han sufrido cambios, los cuales las empresas deben entender y comprender para poder realizar una adaptación y lograr encajar de nuevo con estos individuos para así asegurar su supervivencia. La respuesta que se espera dar con este trabajo consiste en ayudar a la empresa a realizar esa adaptación mostrándole los cambios que los valores culturales de estos individuos han experimentado.

## **ABSTRACT**

The research presented here deals with an issue that has become a very important current topic. We refer to the change in the cultural values of Generation Z individuals and the change in their entrepreneurial attitude as a result of the covid-19 pandemic. We currently live in a totally computerised and uncertain society whose future lies with a group of young people called centennials, belonging to the so-called Z generation. In the short time these individuals have been alive, they have already lived through one of the biggest economic crises in world history, a pandemic that has brought the world to a standstill, and a war on European soil. The author is a student of the degree in marketing and market research at the University of Seville, who belongs to this generation, under the direction of the professor of organisation Julio García del Junco. This work has studied the evolution of the cultural values and the entrepreneurial attitude of the people who make up this generation. We call it evolution because after the drastic situations that these individuals have experienced, it is normal that the values, culture, behaviour and actions of these subjects have been modified. The aim of this final thesis is to give an overview of all of the above; an overview that will help from a marketing point of view to understand this new behaviour of the so-called centennials and thus create appropriate marketing strategies. First we will start by introducing the term culture and then move on to some of the characteristics of this generation, then we will deal with entrepreneurship and finally we will introduce Geert Hofstede and the theory of the five cultural dimensions, which will be used to carry out this research.

To finish with the final degree project, Hofstede's five cultural dimensions will be analysed to see how the cultural values of this generation have evolved as a result of covid-19. The aim is to help to better understand the cognitive and affective component of these individuals so that companies know how to deal with these changes that affect both relationship marketing and emotional marketing from an operational perspective. The cultural values of this generation have undergone changes, which companies must understand and comprehend in order to be able to adapt and manage to fit in again with these individuals in order to ensure their survival. The response that this work hopes to provide is to help companies to make this adaptation by showing them the changes that the cultural values of these individuals have undergone.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS .....	6
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL .....	7
2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS .....	7
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	7
3.1 CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LOS INDIVIDUOS DE LA GENERACIÓN Z .....	8
3.2 EL TÉRMINO EMPRENDEDOR .....	12
3.3 GEERT HOFSTEDE Y LA CULTURA .....	15
3.4 MODELO DE LAS 5 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE ....	18
3.4.1 ASPECTOS POSITIVOS DEL MODELO .....	19
3.4.2 ASPECTOS NEGATIVOS DEL MODELO .....	20
3.5 LAS 5 DIMENSIONES CULTURALES	
3.5.1 DISTANCIA AL PODER .....	21
3.5.2 INDIVIDUALISMO VERSUS COLECTIVISMO .....	22
3.5.3 AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE .....	24
3.5.4 MASCULINIDAD VERSUS FEMINIDAD .....	25
3.5.5 ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO .....	26
4. METODOLOGÍA UTILIZADA .....	27
4.1 FASES DEL ESTUDIO CROSS CULTURAL .....	27
4.2 CUESTIONARIO VSM-94 .....	28
4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO/CUANTITATIVO .....	29
4.3.1 PERFIL PROGESIOGRAFICO DE LA MUESTRA .....	30
4.3.2 RESULTADOS .....	31
5. CONCLUSIONES .....	40
6. VALORACIÓN PERSONAL .....	42
7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....	44

## **1. INTRODUCCIÓN**

El mundo que nosotros conocemos no es el mundo que nuestros antepasados conocían, ni siquiera es el mismo mundo que los antepasados de nuestros antepasados conocían. Así pues, De Crescenzo (1995) en su libro *Panta Rei* habla sobre que todas las cosas fluyen, y como todo fluye, también lo hace la vida, sin que nosotros podamos hacer nada para detenerla. El mundo cambia, pero también lo hacen las personas que habitan en él, y junto a ellas, cambia todo, la cultura, la perspectiva humana, los valores y la ética.

El estudio de los valores culturales es un tema de creciente interés, pues es importante conocer la cultura, los valores, el comportamiento de las personas para poder realizar predicciones sobre sus acciones futuras (no solo en el ámbito empresarial desde la perspectiva del marketing, sino también en el social). La pandemia del Covid-19 ha provocado grandes cambios en los valores culturales de todo ser humano, pero, sobre todo ha afectado a los más jóvenes, pertenecientes a la generación Z (debido a la inestabilidad en la que viven sumergidos), que vieron como las restricciones impuestas por los gobiernos para contener las distintas cepas del SARS-COV-2 agotaban día tras día su salud mental (Ramos, 2020). Cabe destacar que cuando hablamos de la generación Z, estamos haciendo referencia al futuro de la humanidad (ya que es una generación estratégica).

Es por ello por lo que este trabajo de fin de grado se centra en una investigación Cross-Cultural sobre la evolución de los valores culturales de los individuos de la generación Z (generación más afectada por esta pandemia, y el futuro del mundo); para ello, hemos recabado información de los estudiantes del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla entre los cursos 2017-2018 y 2021-2022 (prepandemia y postpandemia), mediante el cuestionario VSM-1994 de Geert Hofstede; ya que gracias a los resultados obtenidos de aplicar estos datos a la teoría de las 5 dimensiones culturales de Hofstede, se tratará de dar una respuesta clara y precisa a cómo han cambiado los valores culturales de estos individuos, y no solo cómo, también se mostrarán los valores que más han cambiado, y lo que esto ha provocado y puede provocar en un futuro no tan lejano. Utilizaremos este modelo de Hofstede, ya que Geert fue uno de los antropólogos más destacados que estudiaron el concepto de cultura, y su modelo utiliza una serie de algoritmos

que nos van a permitir extraer una serie de conclusiones objetivas y realistas a partir de los datos que ya hemos recolectado.

Añadido a lo anterior, también se estudiará cómo ha evolucionado a raíz de la pandemia la capacidad y la voluntad de emprendimiento de los estudiantes de este grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla.

Comenzaremos investigando la historia del término cultura, del que para conocer su origen deberemos remontarnos a la Europa del siglo XVIII (Kuper, 2001). Posteriormente profundizaremos sobre las características culturales y los valores de los individuos de la generación Z antes del año 2020, para poder realizar una comparación con los valores y cultura que actualmente poseen. Este trabajo de fin de grado pretende ayudar a aumentar el conocimiento sobre los valores culturales que se tiene sobre esta generación de personas puesto que, a día de hoy existe poca información que se pueda contrastar sobre estos individuos, y mucho menos si tomamos en cuenta que el Covid-19 es muy reciente y existen pocos estudios que proporcionen el tipo de información que aquí se pretende reflejar.

Como se menciona anteriormente, la base de este trabajo son los individuos de la generación Z, ya que como bien apuntan Ortega y Vilanova (2017), los actuales jóvenes acabarán convirtiéndose en nuestros líderes mañana. Y estos jóvenes de hoy son los que conforman esta ya mencionada generación Z o también conocidos como centennials.

## **2. OBJETIVOS**

En este trabajo de fin de grado no se plantea un único objetivo, si no que se van a plantear varios objetivos ordenados en sentido descendente en función de su importancia, para dar respuesta a varias cuestiones planteadas anteriormente, como son la necesidad de ampliar el conocimiento que tenemos sobre los centennials (debido a la escasa información de la que disponemos), y también, conocer como ha motivado la situación pandémica un cambio en los valores culturales de los jóvenes pertenecientes a la generación Z.

## **2.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

El objetivo principal sobre el que se asienta esta investigación es obtener una respuesta sobre como toda esta situación generada por el Covid-19 ha favorecido un cambio en los valores culturales de las personas nacidas entre 1995 y 2010 (generación Z), para así poder tener una referencia clara sobre los comportamientos, actitudes, gustos y preferencias de estos individuos, que puedan ayudar a realizar predicciones y así poder favorecer a la óptica del marketing emocional y relacional. Puesto que, para tomar decisiones desde el punto de vista del marketing, se necesita mucha información; es por ello por lo que nos centraremos en investigar cómo han cambiado los valores culturales, ya que es información que desconocemos por la falta de estudios que versan sobre este tópico.

## **2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS**

Una vez que hayamos logrado el objetivo principal, pasaremos a dar respuesta a dos cosas: En primer lugar, analizaremos como el espíritu emprendedor de los estudiantes del Grado en Marketing e Investigación de mercados de la Universidad de Sevilla se ha visto afectado a raíz de la situación pandémica.

Posteriormente analizaremos las consecuencias que tienen y tendrán en la sociedad, los cambios en los valores culturales de nuestros jóvenes, puesto que su forma de ver la vida no es lo único que ha cambiado desde 2020.

## **3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **3.1 CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LOS INDIVIDUOS DE LA GENERACIÓN Z**

Según Ortega y Vilanova<sup>1</sup> (2017), una generación de individuos está constituida por una serie de personas o componentes, que tienen edades similares, y que adquieren una serie de rasgos culturales concretos y una educación que les permite adoptar ciertas actitudes y ciertos modos de comportamiento (normalmente diferente a las anteriores generaciones).

Actualmente, el 15% de la población española se ve reflejada dentro de esta generación. Su forma de pensar y actuar es muy diferente a la de la generación antecesora (Millenials o generación Y), en parte por la influencia de la digitalización (puesto que son nativos digitales). El impacto del mundo digital ha sido de tal tamaño que los niños nacen prácticamente con un móvil entre sus manos (Manzanares Triquet, 2020). Se ha generado cierto debate sobre el marco temporal de esta generación, ya que hay autores que establecen marcos temporales distintos y no existe consenso claro sobre cuando comienza verdaderamente (Santana, Franco y Hernández, 2014), puesto que hay autores que hablan de que esta generación la componen los nacidos entre 1994 y 2010 (Atrevia, 2016) y otros autores señalan que esta generación corresponde a los nacidos entre 1995 y 2010 (Díaz y Baldeon, 2018). Este trabajo se guía por la segunda opción comentada (1995-2010).

De hecho, el propio Ratzinger (2011) habló sobre el gran reto que suponen las TIC'S, ya que se cuestionó quién debería ser su prójimo en este mundo formado por individuos tan omnipotentes; así mismo, se planteó si corremos el riesgo de quedar dispersos y menos presentes por vivir en realidades diferentes a las que en realidad vivimos.

Los jóvenes de la generación Z están caracterizados por romper con las visiones que se tenían antiguamente, por anteponerse a las injusticias, y luchar por lo que consideran que está bien, para ello, utilizan las redes sociales a modo de protesta, ya que les permite alzar la voz de una forma sencilla en contra de las injusticias (Cerezo, 2016).

Bertojo (2016) comentó que la generación Z es una generación que se dedica a existir, y que huyen de sí mismos y de lo que les atormenta de la única forma que saben huir; gritándolo en redes sociales como Twitter y, sin encontrar una pizca de esperanza, andan a día de hoy de un lado para otro buscando lo efímero, es decir; lo que es bonito, pero dura muy poco.

Según los autores García, Navarro-Sempere, Victory, Pinilla y Segovia (2020) estos individuos presentan una gran conciencia social y ambiental (son consumidores de marcas sostenibles y además participan en causas sociales y organizaciones ambientales). Son personas pragmáticas y realistas (ya que son una mezcla de soñadores racionales), además suelen adaptarse rápidamente a los cambios situacionales y eso los lleva a ser creativos y autodidactas. Todo esto surge por la gran cantidad de información a la que tienen acceso, ya

---

<sup>1</sup> Nuria Vilanova es la fundadora y presidenta de Atrevia, una consultora de comunicación líder en España.

que con un simple “click”, pueden acceder a millones de fuentes y datos que se almacenan en internet. Cuando hablamos de inconformismo, nos referimos a que estas personas no se conforman con alcanzar unas ciertas metas, ni lograr lo que lograron anteriormente sus antepasados, si no que tratan de mejorar, para poder aspirar a los logros más altos.

Lo que más resalta es que para ellos todo gira entorno al mundo en internet y las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, YouTube). La gran mayoría de productos que adquieren son buscados a través de internet, no solo porque es más rápido y cómodo, sino porque tienden a comparar muchísimos precios de forma que siempre encuentran la mejor oferta; aunque antes van a la tienda a ver si el producto realmente tiene las especificaciones que desean (Sánchez Franco, Martínez López, 2006).

En las demás generaciones, se establecen límites temporales con sensibles oscilaciones; pero en el caso de la generación Z, esta segmentación viene motivada por la concepción de que internet ha marcado un punto de inflexión, más que por motivos de la edad (Manzanares Triquet, 2020).

Cabe mencionar el trabajo de Ricaurte y Ortega (2013), gracias al cual podemos observar cuáles son los momentos más importantes y los que han marcado un antes y un después dentro de cada generación.

Generación	Baby Boomer 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-1997	Generación Z 1998-2009	Generación alfa 2010-2025
Contexto histórico-cultural	Idealista, pacifistas Liberación sexual Libertad de expresión Beatles, Rolling Stone, Elvis Priestley	Guerra fría Críticos activistas Cultura de masas, Trova, Nirvana, Madonna, U2 Migrantes digitales	Globalización, Fin de la guerra fría, Revolución digital, Ambientalistas. Primeros nativos digitales. Britney Spears, Eminem, tecno, reggaeton	Ultramodernidad 11S Guerra de Irak Crisis financiera 2008 Nativos digitales, Hiperconectados, Multitareas, Justin Bieber Emos	Primavera árabe 2011 Era post panóptica Hackers Snowden. Wikileaks Narcotráfico Conciencia ecológica Hipsters, Uber, Aibnd
Contexto tecnológico	Teléfono de radio, cine, discos de acetato, cámara polaroid, primeras computadoras	TV blanco y negro, TV color, TV por cable, Beta, Atari, celular, Walkman, ARPA; LAN	Teléfono de teclas, beeper, Nintendo, Playstation, CD, DVD, MTV, Nickelodeon, Discman, mp3, www, Yahoo, Hotmail, Windows, email, Chat, Webcam, Disquete. Web 1.0	Cámaras digitales, Google, Wikipedia, You Tube, Celulares 3G, GPS, Web 2.0, Videochat, Facebook, Twitter, Ipod, Iphone, SMS. USB, Netbook, Ipad, Gmail, Bluetooth, Wireleses, Routers, Geolocalizadores.	Web 3.0 Touch, Cámara frontal, Selfie, Spotify, Whatsapp, Waze, Big data, Netflix, Tinder, Snapchat, Instagram, Iwatch

Fuente: Ricaurte y Ortega (2013, p. 19), adaptado por Cataldi y Dominighini (2015, p. 2).



También se han usado otras denominaciones para referirse a esta generación, como son; "Generación tecnológica", "Generación Virtual", "Generación google", "Generación silenciosa", "Generación internet" (Fernández Cruz, Fernández Díaz, 2016).

Pero, ¿Qué diferencia puede haber entre los millenials y los centennials?

Aunque internet surgió antes de que apareciera la generación Z, son los individuos de este segmento los que al haber nacido en la plena era digital, tienen una concepción del mundo muy diferente al resto de generaciones anteriores.

Ortega y Lara (2016) versan sobre que para las personas de su generación, innovador es algo como leer un periódico digital, leer libros en un Kindle, o simplemente oír canciones en Spotify, mientras que para los individuos de la generación Z es el soporte natural de estos contenidos. La clave se encuentra en que para ellos la tecnología es el medio, no el fin.

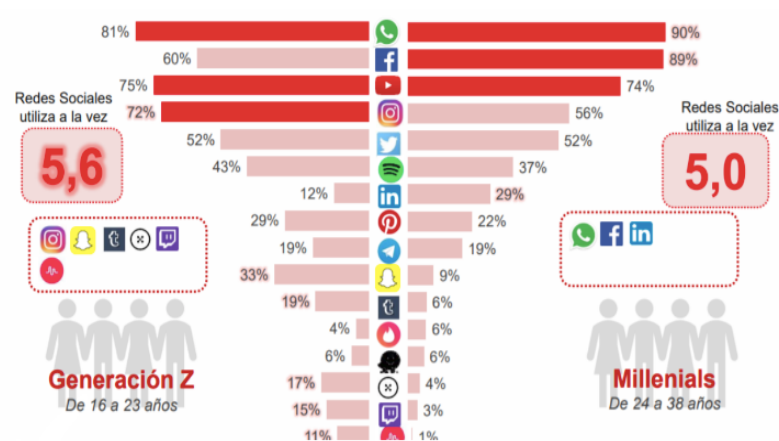
Es por ello por lo que existen diferencias entre las dos generaciones, Y e Z, ya que el internet surgió durante la generación Y, por lo que estos tuvieron que adaptarse, mientras que la generación Z ha nacido prácticamente adaptada al mundo digital (Prensky, 2001).

"Algunas investigaciones sugieren que existe una diferencia fisiológica entre los cerebros de los que nacieron en la Revolución Digital y los cerebros de generaciones anteriores y, en consecuencia, sobre la forma en que piensan, sienten y actúan" (Contreras, 2016, p. 4).

Prácticamente todo ser humano dispone de un teléfono móvil a día de hoy, y es que, mientras que en los años 90 apenas se usaban (eran totalmente diferentes a lo que tenemos hoy), actualmente es el dispositivo más utilizado; "el 34,5% de los nativos móviles de la Gen Z pasan una media de entre 6 y 10 horas conectados" (Cerezo, 2016, p. 102).

Por ello podemos afirmar que las vidas de estos individuos giran alrededor de la tecnología. Lo que más destaca es el tiempo que consumen estas personas en las redes sociales como Instagram, Whatsapp, Facebook, Tinder, Twitter, pero no de forma autónoma, si no entrelazándolas; a continuación, se muestra la diferencia entre los millenials y los centennials en materia de redes sociales (Álvarez, Heredia, Romero, 2019).

A continuación, se presenta un estudio comparativo del uso de redes sociales entre centennials y millenials.



Fuente: Interactive Advertising Bureau (2018, p. 41).

Sin embargo, hay una cosa que resalta por encima de todo esto, y es que, la generación Z es la generación más pasiva y tolerante frente a los problemas medioambientales, socioeconómicos y políticos, ya que confían en que todo se puede arreglar únicamente con palabras, es por ello por lo que utilizan las redes sociales para protestar frente a las injusticias y como forma de alzar la voz (Di Lucca, 2017).

Según Merriman (2015), responsable de un estudio realizado por la consultora Ernst & Young, se llegó a la conclusión de que los millenials y los centennials poseen rasgos de comportamientos muy similares, y de que solo se diferencian en pequeños matices, pero lo que ocurre es que la generación Z eleva a un nivel mucho más alto los hábitos de uso y consumo. Por ello, se les llama "Millenials con esteroides".

Uno de los aspectos que ha marcado los valores culturales de esta generación ha sido la gran crisis económica, que ha hecho que los individuos de la generación Z basen su experiencia de consumo en los elementos intangibles de los productos, ya que no les dan tanta importancia a los elementos materiales, puesto que prefieren disfrutar de una gran experiencia que de la posesión de un bien. Por este motivo, a día de hoy se da mucha importancia a la creación de marcas fuertes. La relación de estos individuos con el dinero ha cambiado, ya que antes querían tener las cosas y ahora lo que quieren es disfrutarlas sin poseerlas (Atrevia, 2016).

Estamos ante el futuro de la humanidad, la generación más preparada, ya que internet ha abierto la puerta de la información, pero también la que más talento desperdicia. Este talento desperdiciado, se debe en gran parte a que estos jóvenes se ven saturados por la cantidad de

información de la que pueden llegar a disponer, por ello, aunque dispongan de información infinita, no son los más informados, pues estos individuos están "infectados"; es decir, intoxicados por el gran flujo de información a la que están sometidos (Aguilar Romero, 2017).

No cabe duda de que nos encontramos ante una generación muy especial, no solo por el gran salto generacional que ha tenido lugar entre la anterior generación y esta, sino también porque sus valores culturales, su forma de comportarse y de ver la vida, sus comportamientos, son totalmente diferentes a los de los individuos de la generación Y (de los que si disponemos de suficiente información).

### **3.2 EL TÉRMINO EMPRENDEDOR**

Es cierto que os estaréis preguntando, ¿Cómo se originó la palabra emprendedor?

El término emprendedor surge en Francia, durante el siglo XVI, y viene del francés "entrepreneur" que, a su vez proviene de la raíz del latín "in", que significa coger.

En sus orígenes, en el siglo XVI, se llamaba emprendedor a las personas encargadas de guiar y liderar las operaciones militares, y a los que reclutaban mercenarios para vender sus servicios en Ciudades, ligas o a príncipes (Verín, 2011; Pérez Sánchez, 2011).

A través de los años, este término fue ampliando su significado, y se empezó a aplicar a toda persona que fuera aventurera ya que son personas con valentía, arrojo, iniciativa y una óptica conquistadora (características propias del emprendedor) (Verín, 2011; Azqueta Díaz de Alda, 2017).

Como comentamos anteriormente, la palabra emprendedor viene de su origen francés entrepreneur. Se incluyó por primera vez en un diccionario en 1609, en el "Dictionnaire Universel, contenant généralement tous les mots François, tant vieux que modernes & les termes des sciences et des arts de Antoine de Furètiere" (Hoselitz, 1951).

El término emprendedor, viene definido como:

"Un emprendedor es quien aborda la aventura de iniciar un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo" (Silva Duarte, 2008, p.15).

De acorde al reconocido autor Harper (1992), un emprendedor es un individuo capaz de revelar nuevas oportunidades de negocio, ya que tiene las habilidades que se necesitan para

la elaboración y el desarrollo de un nuevo concepto de los negocios y, además, posee la virtud de identificar problemas y solucionarlos gracias a la detección de oportunidades y al aprovechamiento de las capacidades, los recursos y la confianza que posee en sí mismo.

Según el reconocido autor Schumpeter (2003), una persona emprendedora es aquella destaca por tener la virtud del liderazgo y de ser capaz de resolver cualquier nuevo problema que pueda presentársele, de una forma novedosa y desconocida.

Según Langowitz, Minniti y Arenius (2005) un emprendedor es aquella persona que se encuentra inmersa plenamente en el proceso de creación de una empresa, o bien, en las fases iniciales de la consolidación de esta. Puede ser independiente o autónomo.

Según Meza (2006), un emprendedor es una persona que tiene ideas nuevas sobre el desarrollo de un nuevo proyecto, de forma que, si decide asumir el riesgo y realizar el proyecto, acabaría convirtiéndose en empresario.

Para los autores Guerra y Restrepo (2013), cuando decimos que alguien es emprendedor, tendemos a pensar que es porque esa persona ha nacido con un don, pero en realidad no es así, ya que más que tener un espíritu emprendedor, lo que se tiene es cultura emprendedora. Es por ello, por lo que todos podemos ser emprendedores, solo necesitamos adquirirlo junto con la cultura.

Al mencionar que todos podemos ser emprendedores, no podemos tomárnoslo con demasiado entusiasmo, ya que todos podemos ser emprendedores, pero no todos lograremos ser emprendedores exitosos. Una persona que tiene espíritu emprendedor, está continuamente buscando nuevas oportunidades, aunque no disponga de los recursos necesarios; tienen la fortaleza necesaria como para lograr analizar de forma simultánea las situaciones de éxito y de fracaso; y aunque no sean las primeras personas en llegar, si son los que mejor lo hacen (Meza, 2006).

La cultura emprendedora es algo que podemos adquirir, pero que nos tienen que enseñar; por ello es muy importante que desde que somos pequeños, nuestro ambiente nos inculque esta llamada cultura emprendedora. Lo bonito del emprendimiento no solo son los puestos de trabajo que genera, o los beneficios que genera el estado gracias a las Pymes, sino que lo más importante es la llamada innovación, que permite que un país logre desarrollarse y superarse así mismo, con innovaciones constantes (para ello existe la ley de patentes, gracias a la cual

se fomenta la innovación). Por ello, Salinas y Osorio (2012) consideran que se necesita que haya una cierta convergencia entre la Universidad, la Empresa, el Estado y la Comunidad, para que así seamos capaces de crear una sociedad en la que se motive la creatividad y la cultura emprendedora.

Crear una empresa en la España actual es una tarea muy complicada (apenas existe cultura emprendedora), por ello, la actividad emprendedora se ve muy reducida y limitada, debido a las condiciones económicas y sociales de las regiones; por causa de estas limitaciones no se genera en España la riqueza que se es capaz de generar (Moreno, Olmos, 2010).

Ser emprendedor no solo consiste en tener los atributos mencionados anteriormente, sino que además de tenerlos, hay que saber obtener el máximo partido de ellos. Un emprendedor no solo toma decisiones, además debe contar con las competencias adecuadas para tomar la decisión más correcta, por ello, Vanderwerf y Brush (1989) coinciden en que emprender consiste en ser creativo (crear nuevas formas e ideas de negocio), tener una gran administración interna (utilizar de la forma más óptima todos los recursos de los que se dispone), ser innovador, aceptar el riesgo y ser capaz de buscar soluciones en cualquier situación, y ser eficaz (lograr los objetivos establecidos).

Schollhammer (1982) nos ayuda a dividir los emprendedores en cinco categorías en función de su personalidad; así, encontramos:

El emprendedor administrativo; este tipo de emprendedor es el que se encarga de investigar y desarrollar nuevas y mejores formas de hacer algo.

El emprendedor oportunista; este es el emprendedor que vigila lo que está a su alrededor para buscar nuevas oportunidades constantemente.

El emprendedor adquisitivo; este tipo de emprendedor es el que trata de mantenerse en una constante innovación para poder crecer y mejorar.

El emprendedor incubador; este es el que tiene afán por crecer y por ello, se siente atraído por la autonomía. Esto hace que cree nuevas unidades independientes de negocio que se acaban convirtiendo en nuevos negocios.

El emprendedor imitador; este tipo de emprendedor genera una innovación gracias a elementos que ya existían anteriormente, mediante mejoras.

Según los autores Kaplan y Warren (2009), podemos llegar a la conclusión de que las personas emprendedoras poseen ciertas habilidades, gran parte de las cuales se encuentran en el interior de ellas y que, además, estas habilidades se pueden encontrar y se pueden desarrollar hasta lograr convertirse en un empresario u empresaria de éxito.

Con estas afirmaciones, podemos poner en contexto lo que Drucker (1985) menciona sobre que el espíritu emprendedor se consigue mediante el aprendizaje, gracias a la cultura emprendedora.

Lo que trasciende de estos autores es que no hay que ser un "elegido" para ser emprendedor, si no que todos podemos culturizarnos y aprender para ser emprendedores.

### **3.3 GEERT HOFSTEDE Y LA CULTURA**

Gerard Hendrik Hofstede (Geert Hofstede), fue una persona con múltiples ocupaciones, ya que fue catedrático, psicólogo, economista, antropólogo, escritor, profesor universitario, e ingeniero.

Nació en Haarlem (Países Bajos) en el año 1928, su pasión por la literatura y la psicología le llevó a escribir obras tales como "Culture's consequences", "Uncommon sense about organizations", "the game of Budget control", "Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales", que destacan de entre sus muchas otras creaciones. Se especializó en las relaciones existente entre las culturas de los diferentes países. La obra más gloriosa de Geert Hofstede fue "Culture's consequences", creada en 1980, ya que se considera como un punto de inflexión en las investigaciones cross-cultural sobre la comparación de culturas (Søndergaard, 2001).

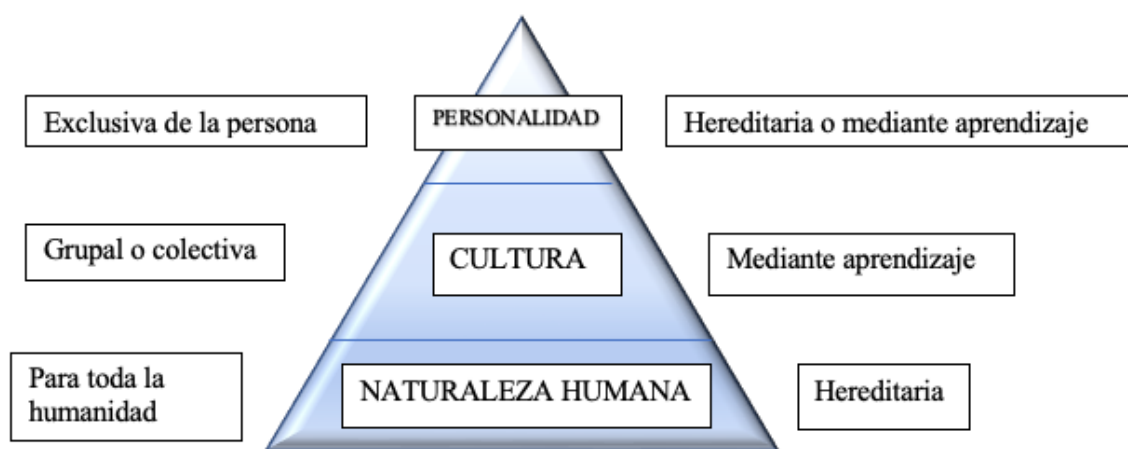
Gracias a la teoría de las cinco dimensiones culturales de Hofstede podemos ver que efecto tiene la cultura de una sociedad sobre los valores culturales de las personas que la componen. Es el propio Hofstede (1991) quien nos dice que la cultura es "la programación de la mente humana mediante la cual un grupo de personas se distingue de otro grupo. La cultura se aprende de su entorno y siempre es un fenómeno colectivo compartido" (p. 30).

La programación de la mente humana se compone de modelos de pensamiento, sentimientos y actuaciones potenciales que las personas aprenden a lo largo de sus vidas; la mayor parte de ellos, se adquieren durante la infancia, ya que es la etapa en que la persona es más propensa a aprender (Hofstede, 1991).

Según Hofstede (1991) los individuos están formados por un conjunto exclusivo de culturas, que no comparten con nadie más. Este conjunto exclusivo de culturas adquiridas por el

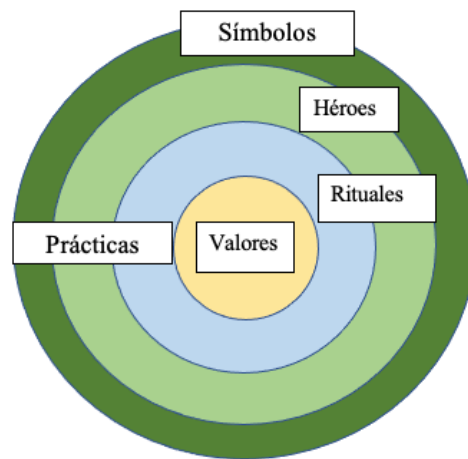
individuo hace que se cree su personalidad. La personalidad está formada por rasgos del propio individuo y por otros rasgos aprendidos (modificado por la influencia de otras culturas).

Para Hofstede (1991), la naturaleza humana es algo universal, que heredamos, mientras que la cultura es algo que adquirimos mediante el aprendizaje. Por último, la personalidad tiene rasgos heredados y aprendidos y cada persona tiene su propia personalidad, es decir; no es como la cultura que un grupo de individuos que han tenido el mismo aprendizaje tienen la misma cultura; la personalidad pertenece de forma exclusiva a cada individuo. Esto se puede ver en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede: Culturas y organizaciones, el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. (1991). p. 36.

Además, el propio Hofstede (1991) explica que la cultura está formada por diversos elementos, y que estos elementos se agrupan formando una serie de capas; cada una de las capas va en función de la capa que posea el nivel inferior. Esto podemos observarlo en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede: Culturas y organizaciones, el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. (1991). p. 40.

Mediante la figura anterior podemos observar que en la capa más externa se hallan los símbolos<sup>2</sup>, que hacen referencia a “palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que solo es reconocido por quienes comparten la cultura. Las palabras de una lengua o jerga pertenecen a esa categoría, así como la forma de vestir, los peinados, la Coca-Cola, las banderas y los símbolos de posición social. Se desarrollan nuevos símbolos y desaparecen los viejos con facilidad” (Hofstede, 1991, p. 38).

En la segunda capa encontramos a los héroes, “son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, y que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta. Incluso personajes imaginarios o de los dibujos animados, como Batman o, en contraste Snoopy, pueden servir como héroes culturales” (Hofstede, 1991, p. 38).

En la tercera capa encontramos los rituales “son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por tanto, se llevan a cabo por sí mismas. Son ejemplos de rituales las maneras de saludar y mostrar respeto a los demás o las ceremonias sociales y religiosas” (Hofstede, 1991, pp. 38-39).

En el núcleo y última capa, podemos encontrar los valores, ya que Hofstede los considera “el núcleo de la cultura”. “Los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado

<sup>2</sup> El término prácticas agrupa los rituales, héroes y símbolos.



positivo y otro negativo. Los valores están entre las primeras cosas que los niños aprenden, no conscientemente sino de manera implícita” (Hofstede, 1991, p. 39).

### **3.4 MODELO DE LAS 5 DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE**

Para realizar la investigación aquí expuesta en páginas posteriores, hemos optado por utilizar la teoría de las dimensiones culturales creada por Geert Hofstede. Para ello, hemos recogido una serie de cuestionarios VSM-1994, para analizar las 4 dimensiones culturales originarias (individualismo, masculinidad, distancia al poder y la incertidumbre). Aunque también podemos calcular una quinta dimensión; la de “Long Term Orientation”; orientación a largo plazo, la cual introduce en estudios posteriores el propio Hofstede, y que nos pareció también interesante calcularla.

Bien, llegados a este punto, es necesario preguntarse cómo surge esta teoría, ¿verdad?

Geert Hofstede era un empleado de la empresa IBM Europa y en el año 1965, fundó un departamento de investigación en dicha empresa. Posteriormente, en los años 70, Hofstede comenzó un gran estudio en el que se investigaban las diferencias existentes entre los valores nacionales de las diferentes subsidiarias de IBM. Así, la teoría de las dimensiones culturales fue una de las primeras teorías que podrían usarse para conocer las diferencias culturales que existen entre las distintas culturas.

El modelo original de Geert Hofstede (es el que hemos utilizado), consta de 4 dimensiones (masculinidad-feminidad, individualismo-colectivismo, evitar la incertidumbre, distancia al poder). Fue esta investigación inicial la que permitió que naciese la obra mencionada anteriormente “Culture´s consequences” (Hofstede, 1980).

Posteriormente, en el año 1991, Hofstede introdujo una quinta dimensión denominada “Long Term Orientation” (orientación a largo plazo); esta variable fue resultado de que Hofstede extendió el estudio de las dimensiones culturales (ya mencionado anteriormente), e incluyó en el a los países asiáticos. Esta nueva dimensión opone la llamada orientación a largo plazo a la orientación a corto plazo. La razón de que no fuera descubierta con anterioridad tiene su causa en que había un “sesgo cultural en las mentes de algunos estudiosos de la cultura”, ya que todos tenían la misma forma de pensar, basada en el occidentalismo. Así, hubo una persona llamada Michael Harris Bond que lo que hizo fue realizar un estudio sobre los valores,

en el cual se tomaba en consideración a personas de todo el mundo; el cuestionario fue redactado por personas chinas, que tenían una forma de pensar diferente a la que se tenía en occidente (Hofstede, 1991).

Actualmente, conocemos seis dimensiones culturales, ya que la sexta surgió tras una investigación en la que Hofstede duplicó el número de países de su primera investigación. La sexta dimensión es la de "Indulgence" (indulgencia), la cual podemos encontrar en el libro "Cultures and Organizations: Software of the mind".

### **3.4.1 ASPECTOS POSITIVOS DEL MODELO**

Actualmente la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede es muy utilizada por aquellas empresas que se quieren expandir de forma internacional, y que para ello necesitan conocer los parámetros culturales de dichas regiones en las que desean introducirse.

El modelo de las 5 dimensiones culturales nos proporciona una aproximación casi exacta sobre los valores culturales de los individuos en un periodo temporal acotado, por ello es muy útil para adentrarnos en el comportamiento del consumidor mediante sus valores culturales (Hofstede, 1980).

Para Hofstede (1999) las encuestas son un método, pero no el único, por lo que existen posibilidades de complementación; además, sirven para muestras pequeñas, por encima de 25 personas.

Hofstede (1999) habla de que su modelo no realiza mediciones absolutas, si no que mide las diferencias entre las diferentes culturas, y que, para ello lo más adecuado era realizar un análisis transversal.

El propio Hofstede (1999) menciona que la cultura no va a cambiar de la noche a la mañana, y que por ello aún en la actualidad, su modelo sigue siendo válido.

Se han desarrollado numerosos estudios para ver la exactitud de los resultados del estudio de Hofstede, resultando que las cuatro dimensiones usadas habían sido exactas (Søndergaard, 1994).

### **3.4.2 ASPECTOS NEGATIVOS DEL MODELO**

El problema se encuentra en que este modelo tiende a realizar generalizaciones en los comportamientos. Por ello, este modelo tiene una serie de detractores; autores como McSweeney (2002), quién habla de que las dimensiones culturales tienen una consideración errónea de los países como unidades que sirven para analizar la cultura.

Además, se critica que las encuestas no son el medio más adecuado para medir con precisión las diferencias culturales; esto se hace evidente cuando la variable que se tiene intención de medir es un valor subjetivo como la cultura (Schwartz, 1992).

Otra de las críticas, consisten en que las naciones no son las mejores unidades para estudiar la cultura, un estudio sobre las filiales de una empresa no puede proporcionar información sobre la cultura de un país y, por último, que cuatro o cinco dimensiones no son suficientes para medir y evaluar la cultura (McSweeney, 2002).

Otra de las críticas más populares es que Hofstede considera a la población de un país como un conjunto homogéneo de personas; pero realmente esto no es así, ya que los países están compuestos por diversos grupos étnicos (Nasif, Al-Daeaj, Ebrahimi, Thibodeaux, 1991). Además, Hofstede no tiene en cuenta la importancia de las comunidades y sus variaciones en la influencia (Lindell, Arvonen, 1996).

Søndergaard (1994) expuso que un estudio que estaba basado en una única empresa no podía proporcionar información sobre la cultura de un país entero (no se deberían generalizar los resultados).

Para poder inferir los resultados a otros grupos más allá de la muestra elegida, es necesario que los indicadores comportamentales cambien en la misma dirección para todos los grupos en los que se desea inferir (Triandis, Berry, 1980).

En el caso de que se quisiera traducir el cuestionario a otro idioma, deberían encontrarse palabras que tengan el mismo significado y se usen en el mismo contexto (Triandis, 1980).

### **3.5 LAS 5 DIMENSIONES CULTURALES**

En los apartados siguientes vamos a analizar las 5 dimensiones culturales que utilizaremos en nuestra investigación. Además, se aportará información sobre cómo se evaluarán los resultados obtenidos en cada dimensión en la investigación realizada.

### 3.5.1 DISTANCIA AL PODER

De acuerdo a Hofstede (2011) "esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual" (p. 9).

El índice de distancia al poder (power distance index) nos proporciona una serie de respuestas sobre cómo tratar el factor de que las personas sean desiguales. Esta llamada "distancia al poder" siempre ha existido en el mundo, ya que siempre ha habido clases sociales y por lo tanto personas más poderosas, y personas menos poderosas. Lo que ocurre es que en algunas sociedades existe una mayor desigualdad, y por consiguiente una mayor distancia al poder, lo que afecta a la jerarquía entre clases, el nivel de riqueza, el propio poder, etc...

Que el índice tenga un alto valor, significa que la jerarquía está muy establecida (existe una estructura jerárquica en la sociedad). Por el contrario, bajos valores de este índice, indican que la autoridad es cuestionada por las personas, y que estas tratan de hacer que el poder se distribuya (Hofstede, 1991). En la siguiente tabla se puede ver las consecuencias de que este índice tenga valores bajos o altos.

#### Poca distancia al poder

#### Gran distancia al poder

La desigualdad entre personas ha de reducirse al mínimo	Las desigualdades entre personas deben existir y son muy deseadas
Debe mantenerse, hasta un cierto punto, la interdependencia entre las personas con más y menos poder	Los que tienen menos poder dependen de quienes tienen más poder; las personas con menos poder tienen más dependencia
Los hijos son tratados como iguales por sus padres	Los padres educan a sus hijos para que obedezcan
Los padres son tratados como iguales por sus hijos	Los hijos tratan a sus padres de forma respetable
Los alumnos tratan a sus profesores como iguales	Los alumnos respetan a sus profesores

Los superiores son accesibles	No se puede acceder a los superiores
La educación tiene como objetivo central al alumno	La educación se centra en el profesor
Todos poseen los mismos derechos	Los poderosos son los que tienen privilegios
La descentralización es habitual	La descentralización no es habitual
Los subordinados esperan que les consulten	Los subordinados esperan que les digan que hacer
La clase media es grande	La clase media es pequeña
Todos deben tener los mismos derechos	La gente con poder tiene privilegios
Pequeñas diferencias de renta en la sociedad	Grandes diferencias en la renta de la sociedad
Se reparte el poder	Se lucha por el poder
Gobiernos pluralistas y demócratas	Gobiernos oligárquicos basados en la designación
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos	Los privilegios para la gente poderosa están bien vistos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Geert Hofstede: Culturas y organizaciones: el software mental. (1991). pp. 82-90.

### **3.5.2 INDIVIDUALISMO VERSUS COLECTIVISMO**

Según Hofstede (1991) esta dimensión se encarga de medir el grado en que los individuos tratan de llegar a formar parte de ciertos grupos e integrarse en estos. Si una sociedad es individualista, entonces los individuos de esta antepondrán el yo al nosotros. Por otro lado, si una sociedad tiende a ser colectivista, entonces los individuos crearán grupos, se relacionarán e incluso se apoyarán en caso de conflicto. En las sociedades colectivistas, las personas piensan más de forma grupal, ya que el interés del grupo está por encima del interés individual. Hofstede (1991) también menciona que "el individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos (cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima). Al contrario, el colectivismo es característico de sociedades en las que

las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable” (p. 102).

Una persona individualista le da más importancia al tiempo personal, para dedicárselo a sí mismo, o al ocio con su familia; así como al sentimiento de libertad y la sensación de hacer un trabajo que le permita sentirse realizado. Por otro lado, una persona colectivista da más importancia a las oportunidades para formarse y así ampliar su conocimiento, también es importante para ellos tener un buen ambiente de trabajo (recursos, espacio...) y ser capaces de utilizar sus capacidades de forma plena (Hofstede, 1991).

En la siguiente tabla podemos ver las diferencias entre un individuo individualista y colectivista.

<b>Colectivismo</b>	<b>Individualismo</b>
Importancia al “nosotros”	Importancia al “yo”
Fuertes lazos comunicacionales	Débiles lazos comunicacionales
Se mantiene la armonía y se evitan las confrontaciones	Las personas más honradas son las que hablan con sinceridad
Los intereses del grupo están por encima de los individuales	Los intereses individuales están por encima de los grupales
Opiniones en función del grupo	Opiniones propias
La armonía y el consenso social son las metas sociales	La autorrealización es la meta del individuo
El Estado tiene el poder en el sistema económico	El Estado tiene un poder restringido en el sistema económico
Cuando se rompe una norma surge un sentimiento basado en la vergüenza	Cuando se rompe una norma surge la culpa
La vida íntima del individuo se ve agredida por el grupo	Cada individuo tiene su vida privada
Cada grupo tiene sus derechos y obligaciones	Todos tienen los mismos derechos y obligaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Geert Hofstede: Culturas y organizaciones: el software mental. (1991). pp. 127-137.

### 3.5.3 AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE

Según Hofstede (1991), esta dimensión nos enseña si los individuos que forman una sociedad, son capaces o no de tolerar ciertas situaciones consideradas ambiguas. Es decir, en que medida los miembros que conforman una cultura, sienten que hay una amenaza debido a situación que desconocen. Este sentimiento surge por aspectos como son el estrés, la necesidad de prever el futuro, etc...

“La incertidumbre es la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas” (Hofstede, 1980, p. 193).

Si el índice es alto, entonces las personas optan por el uso de la “verdad absoluta”, y de leyes, que determinen el camino a seguir. En el caso de que el índice sea bajo, nos indica que entre las personas existe una mayor aceptación de los pensamientos e ideas de los demás (el entorno fluye de forma natural, y no hay tanto miedo a las situaciones ambiguas (Hofstede, 1991).

En la siguiente tabla podemos ver que ocurre en los casos en los que hay un escaso y un fuerte control de la incertidumbre.

<b>Escaso control de la incertidumbre</b>	<b>Alto control de la incertidumbre</b>
Se tiene un estrés bajo y un bienestar subjetivo	Estrés alto y ansiedad subjetiva
Tolerancia al riesgo en la toma de decisiones	Se prefiere evitar el fracaso
No es necesario tener un gran reglamento	Se necesita tener un reglamento preciso
Los niveles de ansiedad son bajos	Existen altos niveles de ansiedad
Lo diferente es curioso	Lo diferente es peligroso
Deben aprenderse valores como la puntualidad	Los valores como la puntualidad se dan de forma natural
El tiempo es puramente orientativo	El tiempo lo es todo
Tolerancia, moderación	Conservadurismo, extremismos, orden
Las protestas de los ciudadanos son aceptadas	Las protestas deben reprimirse

Se tiende a confiar en el sentido común	Se confía más en los expertos y los especialistas
Si no se respeta una norma, debe cambiarse	Si no se respeta una norma debe haber arrepentimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Geert Hofstede: Culturas y organizaciones: el software mental. (1991). pp. 214-227.

### 3.5.4 MASCULINIDAD VERSUS FEMINIDAD

Con este índice sabemos si una sociedad se define por valores masculinos, como son el heroísmo, el reconocimiento, las recompensas materiales, etc... O en el caso de que la sociedad fuera femenina, se regiría por valores femeninos (Hofstede, 1991).

Las diferencias entre una sociedad más masculina o una sociedad más femenina pueden observarse en la siguiente tabla.

<b>Sociedad femenina</b>	<b>Sociedad masculina</b>
Dominan valores como la atención y el cuidado a los demás	Los valores que dominan son el éxito y el progreso basado en lo material
Las personas han de ser modestas	Los hombres deben ser duros y tener ambición
Simpatía por las personas débiles	Simpatía por las personas fuertes
Se trabaja para vivir	Se vive por y para el trabajo
Los problemas se resuelven mediante negociaciones	Los problemas se resuelven con enfrentamientos
Lo que se busca es una sociedad basada en el bienestar	Lo que se busca es una sociedad basada en el rendimiento y eficacia
Sociedad que permite	Sociedad que corrige
Se debe ayudar a quien lo necesite	Solo se debe apoyar a los fuertes
Las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres	Las mujeres no deben ocupar los mismos puestos que los hombres



Sociedad que progresa y se basa en el socialismo	Sociedad estancada basada en el conservadorismo
Se busca un consenso entre los grupos	Prima la autodeterminación y la fortaleza

Fuente: Elaboración propia a partir de Geert Hofstede: Culturas y organizaciones: el software mental. (1991). pp. 171-181.

### 3.5.5 ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

Esta dimensión fue la quinta en aparecer, tras la ampliación de diversos estudios, y la adaptación de los cuestionarios a un punto de vista oriental (se creó un nuevo cuestionario llamado Chinese Value Survey).

Para Geert Hofstede (1991), la dimensión de orientación a largo plazo, también conocida como dinamismo confuciano mide los valores de los individuos que componen una sociedad hacia la inmediatez del trabajo, el ahorro, las tradiciones y la inversión.

En la siguiente tabla se encuentran las diferencias entre la orientación a corto plazo y la orientación a largo plazo.

#### Orientación basada en el corto plazo

#### Orientación basada en el largo plazo

Se respetan las tradiciones	Las tradiciones se adaptan a los nuevos tiempos
Existe respeto hacia las obligaciones de carácter sociales independientemente de lo que cuesten	Se respetan las obligaciones sociales teniendo en cuenta ciertos límites
Querer ser más que los demás cueste lo que cueste	Las personas son más austeras, tienen en cuenta los recursos que tienen
Los resultados son inmediatos	Los resultados son lentos
El ahorro es bajo	Se tiene una mentalidad ahorradora
La dignidad es una preocupación	Voluntad de subordinación
La verdad es muy importante	Respeto a las exigencias de la virtud
Los actos importantes van a ocurrir en el futuro	Los actos importantes ya han ocurrido o bien están ocurriendo ahora

Fuente: Elaboración propia a partir de Geert Hofstede: Culturas y organizaciones: el software mental. (1991). p. 28.

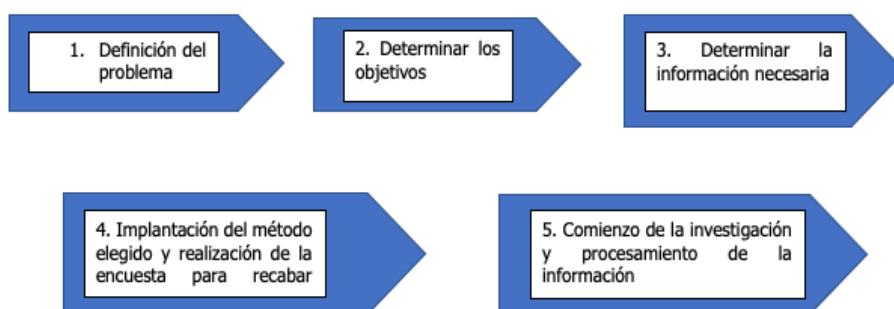
#### 4. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para realizar esta investigación aquí expuesta, hemos utilizado los cuestionarios VSM-94, y luego hemos aplicado la teoría de las 5 dimensiones culturales de Hofstede para calcular las 5 dimensiones, y poder obtener una serie de conclusiones que serán presentadas más adelante. El cuestionario VSM cuyo nombre sin acrónimo es Values Survey Module ha sido elegido porque gracias a la información que nos proporciona y a las métricas creadas por Geert Hofstede, podemos sacar de forma clara una serie de conclusiones sobre los valores culturales de los individuos de la generación Z, que es sobre lo que versa este estudio, de forma que gracias a la información aquí presente, se pueda ayudar a realizar predicciones sobre el comportamiento de los individuos de la generación Z, que ayuden desde un punto de vista marketiniano.

Hofstede (1991) utiliza este cuestionario con 26 ítems o preguntas. Este cuestionario sirve para comparar los valores culturales de personas de regiones distintas, sin embargo, en este estudio se ha utilizado para hacer un estudio cross-cultural, es decir en dos periodos de tiempo distinto, ya que la pandemia ha tenido unas consecuencias brutales en las personas y actualmente no hay una gran cantidad de información disponible sobre ello, por lo que el gran objetivo que persigue este estudio es aumentar la información y los conocimientos sobre el tema tratado.

##### 4.1 FASES DEL ESTUDIO CROSS CULTURAL

Para llevar a cabo el trabajo aquí presente, se ha necesitado seguir una serie de pasos consecutivos, relacionados entre sí. Estos pasos se recogen en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia.

Como toda investigación, esta investigación comenzó tras la identificación de un problema que surge a raíz de la pandemia del covid-19. Este problema no es más que el cambio que ha ocasionado esta gran pandemia en los valores culturales de los individuos de la generación Z, que ya de por sí poseían una cultura muy diversa (debido a que gracias a la globalización y el internet pueden conocer multitud de culturas) (García, Navarro-Sempere, Victory, Pinilla, Segovia, 2020). Por ello lo que se pretende con este trabajo es aumentar la información existente a día de hoy (que es escasa) sobre los valores y el comportamiento de la generación Z; así se podrá utilizar la información aquí proporcionada para orientar las nuevas estrategias de marketing dedicadas a estos individuos. La otra finalidad de este trabajo es ver cómo ha cambiado el espíritu emprendedor en estos jóvenes, ya que son el futuro del mundo (Ortega, Vilanova, 2017).

Una vez definidos tanto los problemas como los objetivos, necesitábamos recabar y contrastar una gran cantidad de información sobre tópicos como las características de la generación Z, la cultura, los valores culturales, el emprendimiento, Geert Hofstede, el modelo de las 5 dimensiones culturales de Hofstede. De todo ello se habla en las primeras páginas de este trabajo.

Para realizar esta investigación, el elemento metodológico primordial ha sido la encuesta VSM-1994, de la que se hablará más adelante.

Mediante los resultados de la encuesta, y su aplicación a la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, se ha podido llegar a una serie de conclusiones que podrán apoyar a la toma de decisiones orientadas a la generación Z en el campo del marketing y del comportamiento del consumidor.

Tras desarrollar las conclusiones, procederemos a dar una valoración más personal tras analizar cada parte de la investigación, además, comentaremos algunas de las limitaciones que se han encontrado a la hora de la realización, para que puedan ser corregidas en posteriores estudios que se realicen.

## **4.2 CUESTIONARIO VSM-94**

El primer cuestionario VSM lo podemos encontrar en la edición de 1980 del libro "Culture's consequences", con las preguntas originales del estudio realizado entre los años 1966 y 1973

en IBM. Este primer cuestionario llamado VSM-80 estaba formado por una selección de preguntas de otros cuestionarios de IBM, junto con unas preguntas que añadió Hofstede para complementarlo. La cuestión es que una de las debilidades de este VSM-80 era precisamente su dependencia de las preguntas usadas en los cuestionarios de IBM, que no estaban hechas con el mismo propósito que el estudio de los valores culturales, y por tanto no se reflejaban muy bien.

Posteriormente surgió el VSM-82 que estaba formado por 53 preguntas, de las cuales, solo 13 eran necesarias para obtener las 4 dimensiones culturales que se conocían hasta el momento.

### **4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO/CUANTITATIVO**

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo a las personas implicadas” (Blasco y Pérez, 2007, p. 25). Los instrumentos más usados para recabar información en este tipo de investigación son las entrevistas, observaciones, imágenes...

Pero demos un paso más. Los autores Taylor y Bogdan (1987), siendo citados por Blasco y Pérez (2007) se refieren a los métodos cualitativos como una forma de encarar el mundo empírico, ya que para ellos este tipo de investigación se encarga de producir datos descriptivos. Ambos autores definen la investigación cualitativa a través de una serie de características:

“La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.

- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y según las situaciones actuales en las que estas personas se encuentran actualmente.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural (para no generar ningún tipo de sesgo ni de rechazo) y no intrusivo.

- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. De esta manera, el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprenderlas.
- El investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. El investigador ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada da por sobrentendido, todo es un tema de investigación.
- Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como a iguales.” (pp. 25-27)

Utilizar este tipo de métodos aporta una serie de beneficios como son la vista más comprensiva de los elementos que se incluyen en la cultura, un mayor valor, y además permite indagar más en el interior de los encuestados. Por ello es posible ofrecer una visión total cuando sea usen estos métodos (Calzada, Moheno, Fernández, 2007).

No obstante, este método no está exento de críticas, puesto que conlleva una parte de subjetividad, proporcionada por el investigador (Miguélez, 2006). Es por la gran subjetividad que se incluye en los análisis por lo que dos autores comentan que “son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población” (Pita Fernández, Pértegas Díaz, 2002, p. 3).

En esta investigación se utiliza el cuestionario VSM 94 para recabar los datos necesarios, que luego se transformarán en información para adquirir conocimiento. Esta encuesta es ciertamente de aspecto cualitativo, aunque una vez que tengamos los resultados, y debamos calcular los índices, entonces se volverá cuantitativo. Por lo que esta investigación es de carácter prominentemente cualitativo ya que los resultados serán estudiados sin ninguna clase de instrumento matemático, aunque tiene aspectos cuantitativos debido al cálculo de los índices.

#### **4.3.1 PERFIL PROGESIOGRÁFICO DE LA MUESTRA**

Tenemos dos muestras ya que este estudio es cross-cultural, es decir; compara una muestra en dos periodos de tiempo distinto.

El número de individuos encuestados en el curso 2017/2018 fue de 44, de los que 19 son de género masculino y 25 son de género femenino. Las edades de estos individuos oscilan entre los 21 y los 23 años. La mayor parte de los encuestados (39) afirmaron proceder de la provincia de Sevilla, mientras que la minoría, afirmó proceder de Santiago de Compostela, Córdoba, Huelva, Utrera, Alcalá de Guadaíra. De estos individuos, 30 estaban en cuarto curso cuando se les realizó la encuesta y 14 en tercer curso. De los encuestados 43 son de origen español y 1 es de origen rumano. Un punto que todos tienen en común es que fueron estudiantes del Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

En el curso 2021/2022 el número de encuestados ha sido de 48 individuos, de los cuales 11 pertenecen al género masculino y 37 al femenino. Del total de encuestados, 47 individuos son españoles y un único individuo es de procedencia nicaragüense. Dentro de esta muestra tenemos individuos nacidos en Sevilla (33), Cádiz, Córdoba, Tenerife, Telde, Gran Canaria, Herrera, Huelva, Mérida y Écija. Las edades de estos individuos se sitúan entre los 19 y los 22 años. De todos los encuestados, 46 pertenecían al segundo curso del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla y 2 al tercer curso.

En ambos periodos de tiempo los encuestados han sido estudiantes del grado en marketing e investigación de mercados de la Universidad de Sevilla.

### 4.3.2 RESULTADOS

A continuación, se podrán observar los índices calculados a partir de los datos recogidos en los cuestionarios VSM 94<sup>3</sup>:

Durante el curso 2017, el **índice de masculinidad** fue de 29,37, mientras que en el curso 2021 fue de 5,83.

Durante el curso 2017, el **índice de individualismo** fue de 94,09, mientras que en el curso 2021 fue de 96,78.

Durante el curso 2017, el **índice de distancia al poder** fue de 0,45, mientras que en el curso 2021 fue de -1,98.

---

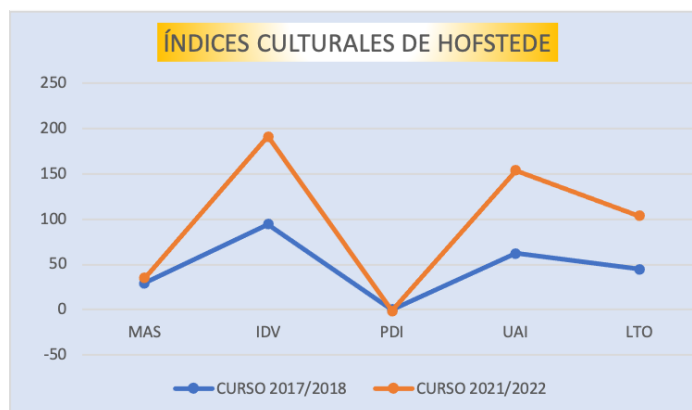
<sup>3</sup> Cabe mencionar que el cuestionario que hemos utilizado no es puramente el VSM-94, si no que es una actualización acorde a los individuos de la generación Z del modelo de 1994. Tras contactar con el equipo de Hofstede, estos nos aconsejaron introducir una serie de actualizaciones en el cuestionario para poder adaptarlo a los centennials.

Durante el curso 2017, el **índice de incertidumbre** fue de 62,24, mientras que en el curso 2021 fue de 91,50.

Durante el curso 2017, el **índice de orientación a largo plazo** fue de 44,54, mientras que en el curso 2021 fue de 58,70.

Como se puede observar, la masculinidad ha disminuido drásticamente. La incertidumbre ha aumentado también de forma drástica, y la orientación a largo plazo ha sufrido también una subida. Por otro lado, el individualismo ha experimentado una pequeña subida y la distancia al poder una pequeña bajada.

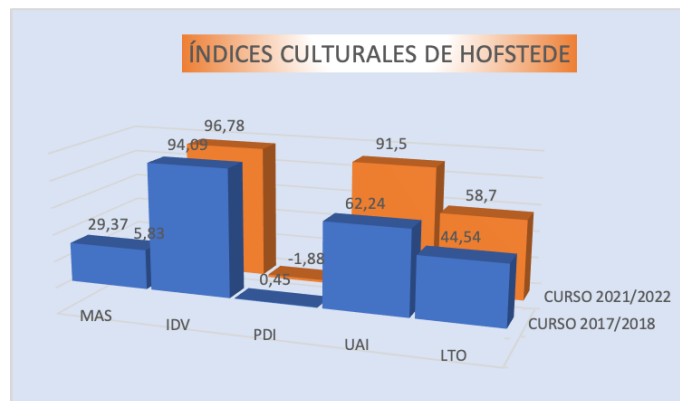
En el año 2021 el promedio de personas que querían ser emprendedores era del 78 %, mientras que en el año 2017 era del 86%, por lo que el espíritu emprendedor también se ha visto reducido.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas recogidas por Julio García del Junco.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas recogidas por Julio García del Junco.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas recogidas por Julio García del Junco.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el índice de **masculinidad** ha disminuido 23,54 puntos desde el curso 2017/2018 hasta el curso 2021/2022. Esto se traduce en que a habido una tendencia de los individuos de la generación Z encuestados hacia la feminidad. Esto nos lleva a la base de que mientras que en el polo masculino se le da una mayor importancia a la remuneración (conseguir muchos ingresos), al reconocimiento (conseguir que la gente reconozca que hago las cosas bien), a la promoción (lograr ascender) y a los retos (sentirme realizado gracias a mi trabajo), en el polo femenino (hacia el cual tienden estos centennials) se le da una mayor importancia a tener buena relación laboral con los superiores directos, a trabajar en un clima cooperativo en el que todos se ayuden, vivir en un lugar agradable, y tener seguridad laboral. Se podría asegurar que estos individuos encuestados, al tener una mayor tendencia hacia la feminidad, velan y luchan por conseguir lo mencionado. Además, estos individuos al tener tendencia hacia la feminidad quieren conseguir una sociedad en la que los papeles masculinos y femeninos logren solaparse (se pretende que tanto el hombre como la mujer sean tiernos y se preocupen por la calidad de vida); (en una sociedad masculina los papeles de ambos sexos son distintos, mientras que el hombre ha de ser individualista y fuerte, la mujer ha de ser tierna) (Hofstede, 1991).

En el aspecto laboral no se distingue entre puesto de hombre o de mujer, si no que estos individuos sobreentienden que ambos tienen las mismas posibilidades y por lo tanto ambos pueden acceder a los mismos puestos. Además, los directivos son menos visibles, están



normalizados a buscar siempre consensos y apoyos para la toma de decisiones y la mayor influencia es de la intuición por encima de la decisión.

Estos individuos, al tener una cultura más femenina, no quieren parecer excesivamente ambiciosos y consideran que una de las metas más importantes es la solidaridad (mientras que en la cultura masculina se compite por ser el mejor) (Hofstede, 1991).

Esta investigación nos ha llevado a la afirmación de que los individuos de la generación Z de nuestro país tienen una percepción más femenina de las cosas y esto conlleva varios aspectos:

- Los valores que predominan son el cuidado y la preocupación por los demás, la importancia de las personas y de los lazos y vínculos emocionales (en la sociedad masculinizada se le da más importancia al dinero y al éxito material).
- La modestia es una actitud ejemplar, y se considera que tanto individuos masculinos como femeninos pueden ser tiernos y agradables (por el contrario, en una sociedad masculina los hombres deben ser duros y e imperturbables, y las mujeres deben ser tiernas y familiares).
- Dentro de la familia, ambos individuos se ocupan de las tareas del hogar y se resuelven los problemas mediante el consenso común (en las sociedades masculinas son las mujeres las que se ocupan de las tareas del hogar, y los problemas los resuelve el hombre ya que es el que tiene mando y poder).
- En el ámbito escolar lo normal es que nadie sobresalte por encima de resto, si no que todos tengan el mismo nivel (en la sociedad masculina se prefiere que resalte el mejor), se considera el fracaso escolar como un mero proceso de aprendizaje por el que todos pasamos alguna vez y gracias al cual se aprende, también se aprecia que los profesores sean agradables, simpáticos y creen vínculos emocionales con los alumnos. Tanto chicos como chicas estudian las mismas asignaturas ya que son libres de elegir a que quieren dedicarse en un futuro oficio.
- Además, estas personas enfatizan mucho en la igualdad por encima de la equidad, y en la solidaridad y la calidad laboral por encima del rendimiento y la competencia.
- Al tener una tendencia clara hacia una sociedad femenina, estos individuos priman el objetivo del bienestar y disfrute por encima del rendimiento y el trabajo duro. Son personas más permisivas, es decir, si hay una equivocación, no es necesario emplear medidas correctoras como castigos, si no que se aboga por la autocrítica y la resolución de problemas de forma pacífica. Su forma de ver las cosas hace que para ellos la belleza se encuentre en los pequeños detalles y en los procesos lentos que requieren

un tiempo (signos de pureza), (en vez de en las cosas grandes y rápidas), ya que consideran que lo bonito es el proceso, no el resultado. Cabe destacar que tienen una gran preocupación por el medio ambiente y por ello defienden la sostenibilidad del planeta (Hofstede, 1991, pp. 143-186).

En su obra Culturas y organizaciones, Hofstede (1991) comentó "es más probable que los avances tecnológicos hagan necesario un aumento de los valores femeninos, en lugar de los masculinos, en la sociedad" (p. 186).

El índice del **individualismo** no ha sufrido grandes cambios, pero si ha aumentado 2,69 puntos hasta llegar a los 96,78 puntos lo que significa que ahora las personas que conforman esta generación se han vuelto aún más individualistas tras la pandemia. Que haya aumentado el individualismo sobre el colectivismo significa que el interés individual prevalece sobre el del grupo, de una forma más fuerte que hace tres años. Según Hofstede (1991) estas sociedades individualistas suelen ser propias de familias formadas por un padre, una madre, y uno o varios hijos los cuales adoptan el "yo" como norma (yo quiero, yo primero, yo soy mejor). Al tratarse de individuos que son individualistas y que se han vuelto aún más, para ellos lo importante es tener tiempo para dedicárselo a ellos mismos y al ocio, tener libertad para decidir, y conseguir nuevos retos que les ayuden a sentirse personas autorrealizadas (Si fueran colectivistas entonces hablaríamos del interés por estar formados y adquirir nuevos conocimientos, y por su afán de conseguir lo máximo en el trabajo de forma colectiva para poder aportar todos los conocimientos al grupo). Hofstede (1991) relaciona el individualismo con la poca distancia jerárquica, y en efecto podemos ver como los centennials son más individualistas y consideran que existe una menor distancia al poder (ya que, al depender menos de los grupos internos, también consideran que dependen menos de las personas poderosas).

Cuando se habla de que estos individuos son ahora más individualistas que hace tres años, podemos definirlo en varios aspectos:

- Los centennials se hacen adultos con la visión de ocuparse únicamente de sí mismos y de su familia nuclear, sin perjuicio ni preocupaciones por su familia extendida. La identidad la define cada individuo de forma propia y única y por lo tanto no hay una identidad en función del grupo social al que se pertenece.

- Suelen pensar en el "yo" por encima del "nosotros" y además hay una creencia sobre la verdad, ya que piensan que decir la verdad es lo más honrado, aunque se pueda generar un conflicto (en vez de evitar confrontaciones directas como hacen las sociedades colectivas); por ello la comunicación existente es débil, y esta generación se considera una incomprendida, ya que sin comunicación no puede haber comprensión.
- Desde el punto de vista educativo, el principal objetivo es aprender a aprender (no aprender cómo hacer), los títulos se consideran importantes desde el punto de vista económico y del orgullo.
- En el aspecto laboral destaca que estos individuos perciben la relación empresarial como una relación en la que las dos partes tienen ventajas y por lo tanto se mantiene (no existe ningún vínculo familiar entre empresario y el empleado), por ellos las decisiones que se toman para la contratación de empleados están basadas en los títulos y las habilidades (no se tiene en cuenta al grupo interno). No se tiene tan en cuenta al grupo y el asunto a tratar o problema a resolver es más importante que la propia relación entre trabajadores y empresarios.
- Estos jóvenes le otorgan gran importancia a la vida privada y a las opiniones propias, ya que consideran que tener una opinión propia es símbolo de originalidad. También consideran que las normas deben ser las mismas para todos y no establecer normas según grupos.
- Cabe mencionar que en las sociedades individualistas el Estado tiene un papel restringido en la economía, y esta se basa en intereses individuales. Existe libertad de prensa y una de las principales metas es la autorrealización de los individuos (Hofstede, 1991, pp.99-142).

El índice de la **distancia al poder** se ha visto reducido, y aunque en el curso 2017/2018 ya era bajo, ahora lo es aún más e incluso ha alcanzado un valor negativo de -1,98, lo que significa que estos individuos de la generación Z consideran que apenas dependen de las personas poderosas. Que la distancia jerárquica sea tan baja nos indica lo siguiente:

- Son individuos que consideran que no debería existir desigualdad entre personas, y que la interdependencia entre las personas con menos y más poder debe ser limitada.

- Desde la óptica familiar, consideran que los padres y los hijos deben tratarse como iguales (como si fueran amigos), y que no debería existir esa autoridad que poseen los padres.
- Desde el punto de vista escolar, los alumnos también consideran que los profesores deben ser tratados como iguales y no tener esa figura de superioridad. Las personas con mayor nivel educativo son consideradas como menos autoritarias y más progresistas.
- Se considera que el poder debe estar descentralizado, y que los salarios entre los superiores y los empleados de un rango inferior no deben distar en exceso. Además, le dan mucha importancia a que los superiores les tomen en cuenta y tomen en cuenta sus opiniones, por ello el jefe ideal es definido como una persona demócrata e ingeniosa. Los privilegios y símbolos de estatus están mal vistos.
- Estas personas de la generación Z consideran que todos debemos tener los mismos derechos, y que la clase media debe ser grande y haber una cierta homogeneidad de clases (la clase baja no debe ser numerosa pero la clase alta tampoco). También consideran que la riqueza no tiene que ir de la mano de la habilidad o el poder.
- Dentro de la política encontramos que son individuos con pensamientos centrales, y no extremistas, y opinan que el poder debe estar repartido (Hofstede, 1991, pp. 59-97).

Otro de los índices que también ha tenido una alta subida tras estos tres años ha sido el de **incertidumbre** ya que ha llegado hasta una puntuación de 91,50 puntos frente a los 62,24 del año 2017.

Los individuos que conforman la generación Z poseen por lo tanto un fuerte control de la incertidumbre, que se traduce en lo siguiente:

- Ellos perciben la incertidumbre como algo malo que deben eliminar de sus vidas, ya que para ellos lo desconocido da miedo (miedo a salir de su zona de confort). Son capaces de aceptar riesgos conocidos, pero no las situaciones ambiguas.
- Son personas que viven en un estrés constante y por ello se dice que tienen una "sensación subjetiva de ansiedad".
- Son personas expresivas que no tienen vergüenza de expresar sus sentimientos en público.

- Consideran que debe haber normas y leyes que guíen los comportamientos y las acciones (aunque sean ineficaces, ya que tienen una necesidad emocional que surge por haber nacido en una sociedad plagada de leyes que guían el comportamiento de las personas).
- Desde el punto de vista estudiantil, estos individuos se interesan más por la respuesta que por el razonamiento (siguen el camino fácil), y consideran que los profesores deben tener todas las respuestas (un profesor que dice "no sé" perdería el respeto de los alumnos).
- Son personas que nunca tienen tiempo y consideran que el tiempo es oro (el tiempo no sirve como marco para orientarse).
- Una de las cosas que más llama la atención es que a pesar de ser personas que no tienen tiempo, tienen la necesidad de sentirse ocupados y un ímpetu por trabajar en exceso.
- Desde el punto de vista político y social, son personas que luchan por sus ideas y son capaces de defender sus ideales. Hofstede menciona que en las sociedades con un alto valor de incertidumbre se piensa que las protestas deben reprimirse, que los ciudadanos son incompetentes frente a las autoridades y los funcionarios suelen tener opiniones negativas del sistema político.
- Estos individuos cuando buscan información sobre algo, suelen confiar más en los expertos y especialistas que en el propio sentido común y en los generalistas. Además, consideran que ellos poseen la única verdad (situación individualista vista anteriormente), y son personas intolerantes frente a la religión, política e ideología de los demás. Consideran que si dos personas tienen ideas opuestas, no pueden ser amigos (Hofstede, 1991, pp. 187-231).

El último índice que vamos a tratar será el de la **orientación a largo plazo** (también llamado dinamismo confuciano). En el año 2017 este índice tenía un valor de 44,54 mientras que en el año 2021 ese valor subió hasta los 58,70 puntos.

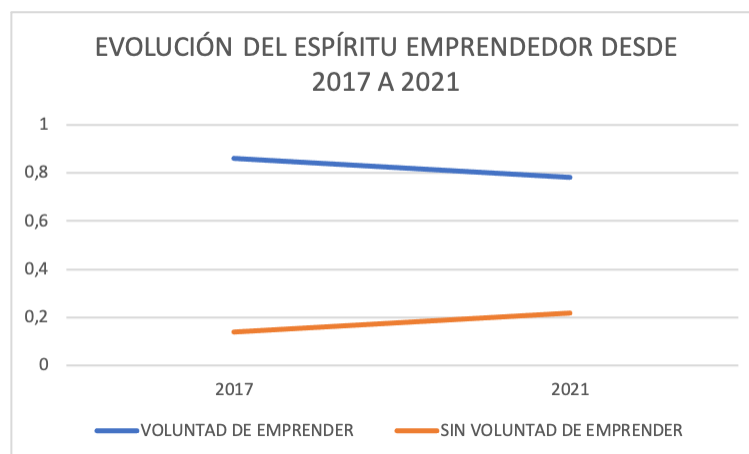
El aumento del valor del índice por encima de los 50 puntos nos hace referirnos a los individuos de la generación Z encuestados como personas con una orientación a largo plazo.

Esta orientación a largo plazo se basa en valores como la perseverancia, la ordenación de las relaciones según su importancia, la austeridad y la vergüenza. (Por el contrario, una orientación a corto plazo tendría valores como la seriedad y estabilidad personal, la dignidad, el respeto de las tradiciones y la reciprocidad de las acciones como los favores).

- Se trata de individuos perseverantes, es decir que tratan de conseguir los objetivos que se plantean. Son austeros, por lo que buscan ahorrar para que en un momento determinado en el que quieran invertir, puedan hacerlo. La vergüenza permite que se creen relaciones mediante la sensibilidad a los contactos asociados.
- Buscan adaptar las tradiciones de siempre a la actualidad aportándole cierta modernidad. Son personas a las que no les importa acatar órdenes siempre y cuando eso les permita conseguir sus objetivos.
- Se preocupan por el respeto hacia las "exigencias de la virtud", en vez de la preocupación por la posesión de la verdad (Hofstede, 1991, pp. 263-300).

Por último y para concluir la investigación, hemos investigado como ha variado el espíritu emprendedor tras la pandemia. Se ha podido comprobar que el espíritu emprendedor de los estudiantes del grado en marketing e investigación de mercados de la Universidad de Sevilla ha disminuido tras la pandemia. La causa principal ha sido la depresión de la economía y la contracción del PIB, que ha provocado que los empresarios tuvieran que cerrar sus negocios y se arruinaran, dando así una visión pesimista a los futuros emprendedores.

Además, el gobierno ha impuesto numerosos impuestos a los autónomos y pymes, ahogando así más a los empresarios y a la propia economía.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas recogidas por Julio García del Junco.

Los resultados aquí presentados se han realizado siguiendo las notas que Geert Hofstede proporciona en su libro Culturas y Organizaciones: el software mental (1991). Todo punto de vista se presenta desde la objetividad.

## **5. CONCLUSIONES**

Como podemos observar en la parte de resultados, la masculinidad ha disminuido, el individualismo ha aumentado, la distancia al poder se ha visto reducida, el índice de incertidumbre ha aumentado y la orientación a largo plazo también ha aumentado. Todo esto se traduce en que los individuos de la generación Z, actualmente conforman una generación donde predominan los valores femeninos tales como la igualdad, la libertad, la gratitud, la humildad, el respeto, la prudencia, la sensibilidad, la honestidad; frente a los masculinos (fortaleza, valor, perseverancia, autoestima, independencia, rebeldía, etc...). Con lo que respecta al individualismo observamos como estos individuos ya poseían valores individualistas, pero lo que ha ocurrido es que durante la etapa del confinamiento esto se ha agudizado. Que una persona sea individualista significa que antepone el bienestar propio al bienestar común en la toma de decisiones. Cabe destacar que estos individuos defienden la igualdad en lo que respecta a términos de poder, por lo que cada vez están menos de acuerdo en que haya desigualdades y en que los que manden sean los que tengan poder. Así mismo, consideran que las personas, por muchos poderes y pertenencias materiales que tengan, son meramente personas y a día de hoy, especialmente tras la pandemia vivida (hubo un boom en las redes sociales ya que no se podía salir de casa y era el único entretenimiento que había), cualquiera podría llegar a tener poder; pensemos en los influencers que se hacen famosos por TikTok en apenas 24 horas. Uno de los valores culturales que tras la pandemia ha aumentado en estos individuos, ha sido la incertidumbre, ya que nadie jamás había vivido algo parecido. Nunca se había visto a un país e incluso al mundo entero confinado en sus casas. Incluso con la evolución de la pandemia y la esperanza proyectada con las vacunas, la incertidumbre no ha disminuido para esta generación, posiblemente porque sean capaces que prever que les espera un futuro ciertamente gris. Es por ello, por lo que han empezado a tener ciertas vistas hacia el futuro en vez de estancarse en el pasado o pensar en el presente; estos individuos tienen la misión de crear un futuro mejor y ellos mismos saben que el futuro del planeta pasa por sus manos.

Esta es una generación que ve con buenos ojos aquellos mensajes de marketing y aquellas marcas donde se transmite honestidad y sinceridad, donde se dice una verdad que duela antes

que una mentira que a largo plazo duele el doble (el marketing ético y con causa están ganando mucho terreno). Las marcas que transmitan igualdad, libertad, responsabilidad, no discriminación, serán las que consigan tener a esta generación como clientes comprometidos con la marca, creando así lealtad hacia ella. Estos consumidores son prácticamente compradores compulsivos razonados, ya que es una generación que está prácticamente conectada al mundo (a través de internet) y por ello pueden acceder a una gran cantidad de productos y marcas. Decimos que son compulsivos porque hay estudios donde se ha demostrado que son la generación que más compra de media (sobre todo cuando están aburridos), y sobre todo a través del canal online (importancia del showrooming). Son capaces de comparar todos los precios existentes hasta dar con el más barato (por ello son razonados)

Como consideran que hoy en día cualquier persona puede acceder a una posición de poder e influencia, las técnicas de marketing más influyentes suelen ser las que utilizan a los llamados líderes de opinión o influencers y a los streamers (ya que consideran que son personas normales, como ellos, y no las ven como algo alejado). Cabe destacar que a veces estos individuos no consideran cierta la información de los líderes de opinión, sobre todo si son pagados, por ello las fuentes de información a las que le dan más importancia son la publicidad y la comunicación disruptiva, sobre todo si la marca realiza buenas acciones que ayuden a mejorar el planeta. Los individuos que conforman esta generación necesitan que las marcas les proporcionen valor, contra más valor, más se decantarán hacia una marca u otra. Por ello una buena estrategia de marca sería el branded content, que consiste en que la marca cree contenido de valor para los consumidores y los comparta a través de sus redes sociales (la ventaja es que el coste de esto es muy bajo). También se sugiere la creación de marcas fuertes, puesto que son las que más valor aporta al consumidor. Esta generación tiene una gran conciencia de consumo, y aunque son una generación consumista, cabe mencionar que les interesa el llamado consumo responsable, por ello es importante que las marcas adopten una filosofía donde se respete el planeta y los seres que lo habitan (apoyo a la economía circular); por esta razón, muchos de ellos optan por comprar artículos de segunda mano, ya que son una gran opción, pues tienen precios bajos; a ellos les sirve el producto, y cuidan el planeta. Son personas que le dan una gran importancia al trato personal, por ello recomendamos que siempre que se pueda, se ofrezca un servicio personalizado, ya que los centennials utilizan las marcas como medio de comunicación social, para distinguirse y diferenciarse de los demás (aquí entra en juego el individualismo).

Estos individuos basan la imagen de marca sobre todo en las experiencias, por ello las empresas no deben vender productos, si no experiencias; deben crear nuevas experiencias y



crear vínculos emocionales con estos consumidores, que tienen un poder adquisitivo de 44.000 millones de dólares (según linkedin). Normalmente tienen muy en cuenta la calidad del producto a la hora de tomar una decisión de compra, así como también tienen muy en cuenta las opiniones de otros consumidores (importancia de los reviews en plataformas como Amazon).

Esta generación premia a aquellas marcas que compartan valores auténticos, y que se involucren en la creación de un mundo mejor. Lo ideal sería incluir en la estrategia de marketing acciones de marketing con causa, apoyando una causa social, y además, ser totalmente éticos.

También cabe destacar que cuando crean lealtad hacia una marca, se quedan con esa marca a no ser que tengan una muy mala experiencia.

También hay que hacer una mención al emprendimiento y es que la media de personas de esta generación que tienen planteado emprender ha disminuido tras la pandemia; en cierto modo esto puede deberse a las trabas que ven por parte de la economía, los políticos y también a cause de la falta de cultura emprendedora.

## **6. VALORACIÓN PERSONAL**

La investigación aquí expuesta, ha sido el resultado de muchas horas de trabajo, de una búsqueda exhaustiva de información de los más flagrantes autores y sobre todo de amor y pasión por el marketing y por la rama del comportamiento del consumidor.

Hemos podido comprobar como la pandemia de la Covid-19 ha afectado a los individuos de la generación Z encuestados y cómo ha influido en sus valores culturales, sobre todo en los índices de masculinidad, de incertidumbre y de orientación a largo plazo. Podríamos pensar que esta es una generación más, como las demás, pero lo cierto es que estos individuos han nacido en plena era digital; es decir, no han nacido como millenials antes de que surgiera internet, si no que prácticamente han nacido con un aparato electrónico entre sus manos. Esto les ha permitido conocer el mundo a través de una pantalla y conocer diferentes culturas; de esta forma han ido adquiriendo cierto conocimiento y les ha convertido en una de las generaciones más preparadas.

Cuando hablábamos de que eran personas que tendían hacia la feminidad, porque se guían por valores femeninos en realidad se pretendía dar un doble trasfondo y abordar el punto de la tecnología. Ya que mediante el conocimiento que han adquirido gracias a internet, han

logrado mejorar sus valores y su ética, logrando coger los aspectos más positivos de cada cultura que observaban y lo que las hacía características y aplicarlo para darle a la sociedad entre todos juntos un toque de progreso (que al fin y al cabo lo proporciona una visión feminizada de la sociedad y no una masculinizada que estaría aportando un estancamiento). Esta mejora de la ética es lo que les ha permitido ver que una mujer es tan buena como un hombre, y que por lo tanto no tiene ni debe de estar subordinada a este. Por ello, para esta generación de individuos, la visión de los años 50, 60, 70, 80 e incluso 90, es una visión retrograda del mundo. La pandemia no ha influido tanto en esta dimensión, ya que desde hace bastante tiempo ha habido una cierta tendencia constante hacia una sociedad más femenina, aunque podemos decir que le ha aportado un pequeño empujón para que el cambio sea más rápido.

En una menor medida ha afectado al individualismo, y es que los jóvenes de esta generación eran jóvenes que miraban más por sí mismos que por los demás, y estar encerrados 3 meses en casa no ayuda a que logren tener una visión de grupo. La pandemia ha acentuado el individualismo en los jóvenes, que buscan sentirse realizados con lo que hacen sin perjuicio de que puedan dañar a otras personas. Para mí es un punto negativo de esta generación, ya que tengo un dicho y es que juntos llegaremos más lejos que solos.

La distancia al poder se ha reducido, pero en menor medida, porque los jóvenes encuestados de la generación Z prácticamente no conocen otra cosa que la etapa democrática y progresista de España. Esta visión Española Europeizada es la que tiene esta generación de personas que han nacido a la par que muchos de los derechos que no había en épocas anteriores. Esta visión de progreso y libertad hace que tengan una visión de que todos somos iguales, e incluso el que más dinero tenga, va a ser igual que una persona sin dinero. Ya que el dinero puede darte a personas, pero no te va a dar amor... La pandemia ha causado un desgaste de los políticos y ricos del mundo y ha provocado el hecho de que a ojos de esta generación, se vean como lo que son, simples personas que tienen mucho dinero, pero nada más que los haga diferentes.

El índice de incertidumbre ha aumentado bastante tras la pandemia y esto puede deberse a la situación que se generó, cuando todos nos vimos encerrados en nuestras casas sin poder salir, esto nos afectó a todos, pero sobre todo a los individuos de la generación Z que vivían en su burbuja de mundo perfecto tras la crisis de 2008. Esta situación de inestabilidad e

incertidumbre ha causado cambios en los valores y la cultura de estos jóvenes, como vimos con anterioridad.

Actualmente se puede decir que estas personas tienen una orientación a largo plazo por lo que mencionamos anteriormente. Las distintas situaciones que han vivido como la crisis de la burbuja inmobiliaria, o la pandemia del covid-19, les ha hecho convertirse en unos verdaderos ahorradores para luchar contra el futuro negro e incierto que se les venía encima (sobre todo con la pandemia).

La generación Z es el futuro de mundo, nuestro futuro. Son personas con culturas y tendencias muy dispares, pero la gran mayoría posee unos valores comunes, por ello creo que esta investigación puede aplicarse a toda la generación Z al menos en España, como punto de partida o apoyo, que era uno de los objetivos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Aguilar Romero, M. (2017). *La Generación Z: sus hábitos de consumo de información y las redes sociales* (reportaje multimedia). [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla]. Depósito de investigación de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/63385/Aguilar%20Romero%2c%20Matilde..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Álvarez, E; Heredia, H; & Romero, M. F. (2019). La generación Z y las redes sociales: Una visión desde los adolescentes en España. *Revista Espacios*, 40(20), 1-13.

Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. (3ª ed.). Editorial Andrade.

Atrevia. (2016). *Informe Generación Z: el último salto generacional*. Atrevia.com. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.atrevia.com/blog/informe-generacion-z-el-ultimo-salto-generacional/>

Azqueta Díaz de Alda, A. (diciembre de 2017). *El concepto de emprendedor: origen, evolución e introducción*. Simposio Internacional El Desafío de Emprender en la Escuela del Siglo XXI. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society*, 28(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(01)00048-4)

Baskerville, R. F. (2005). A research note: The unfinished business of culture. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 389-391. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1208874>

- Bernal Guerrero, A. (2014). Una investigación exploratoria con estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria. *Revista de Educación*, 363, 383–412.
- Bertojo, M. (2016). En: Dave Ulrich: A los millennials les gusta trabajar donde quiera que encuentren significado y propósito. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 313, 104–106. ISSN 1130-8117.
- Blasco Mira, J. E; & Pérez Turpin, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes*. Editorial club universitario. San Vicente (Alicante).
- Cabezas, R. (2018). Generación Z: jaque a los paradigmas. *Nuestro tiempo*, 64(699), 84.
- Calzada, M. A. H; Moheno, J. M; & Fernández, L. G. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. ISBN 978-84-7356-500-4.
- Cataldi, Z; & Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 12(19), 14–21.
- Cerezo, P. (2016). La Generación Z y la información. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 95–109.
- Chell, E; Wicklander, D. E; Sturman, S. G; & Hoover, L. W. (2008). *The Entrepreneurial Personality: A Social Construction* (2ª ed.). Routledge. Londres. ISBN- 9780429241413
- Contreras, I. (2016). Neotenia y epigenética: la Generación Z en la universidad. *Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad*, 1, 3-8.
- De Crescenzo, L. (1995). *Panta Rei*. Seix Barral. Barcelona.
- Díaz, N. R; & Baldeon, F. M. (2018). Perfil del turista de la generación Z que visita Guayaquil. *Kalpana*, (16), 4-27.
- Di Lucca, S. (2017). *El comportamiento actual de la Generación Z en tanto futura generación que ingresará al mundo académico*. F. Knop. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Palermo.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. Harper & Row. Nueva York.
- Fernández Cruz, F. J; & Fernández Díaz, M. J. (2016). Los docentes de la generación Z y sus competencias digitales. *Comunicar, Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 46, 97-105. ISSN 1134-3478.
- Fisher, J. L.; & Koch, J. V. (2008). *Born, Not Made: The Entrepreneurial Personality*. Praeger Publishers. Westport.
- Franco, M. J. S; & López, F. J. M. (2006). La experiencia del uso de internet: un análisis de su influencia en el comportamiento de consumo online. *Revista de investigación y marketing*, (92), 5-15. ISSN 1131-6144.

García, M; Navarro-Sempere, A; Victory, N; Pinilla, V; & Segovia, Y. (2020). *¿Cómo Motivar a la Generación Z? Instagramers en Biología Celular*. Roig-Vila. Memorias del Programa de Redes-I3CE de calidad, innovación e investigación en docencia universitaria. Institut de Ciències de l'Educació (ICE) de la Universitat d'Alacant. Alicante. ISBN 978-84-09-24478-2.

Geertz, C. (1987). *El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre*. En *La interpretación de las culturas* (pp. 43-59). Gedisa. Barcelona.

Guerra, C. E. H; & Restrepo, L. A. M. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7).

Harper, S. (1992). *The entrepreneur's guide to starting a business*. (2ª ed). McGraw-Hill. Nueva York.

Harris, M. (2011). *Antropología cultural*. Alianza Editorial. Madrid.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. (Vol. 5). Sage publications. Beverly Hills.

Hofstede, G; & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGrawHill. London.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial. Madrid.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications. Thousand Oaks.

Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813.

Hofstede, G; Hofstede, G. J; & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (Vol. 2). McGraw-hill. New York.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-21. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hoselitz, B. F. (1951). The early history of entrepreneurial theory. *Explorations in Economic History*, 3(4), 193.

Innova, A. (2014). ¿Qué es un emprendedor? *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 2(4).

Interactive Advertising Bureau. (2018). Estudio Anual de Redes Sociales. Recuperado de: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/2018/06/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/2018/06/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf)

Jones, M. L. (2007). *Hofstede culturally questionable?* University of Wollongong. Oxford. ISBN: 978-0-9742114-7-3

Kaplan, J. M; & Warren, A. C. (2009). *Patterns of Entrepreneurship Management*. (3ª ed). John Wiley & Sons. Hoboken (Nueva Jersey).

Keesing, R. (1993). *Lecturas de Antropología Social y Cultural*. En Teorías de la cultura (pp. 15- 51). UNED. Madrid. ISBN: 978-84-362-6081-6

Kuper, A. (2001). *Cultura: La versión de los antropólogos*. Paidós Ibérica. España.

Langowitz, N. S; Minniti, M; & Arenius, P. (2005). Global entrepreneurship monitor: 2004 report on women and entrepreneurship. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Lasso, J. T; & Álvarez, A. M. O. (1999). Corriendo el telón del concepto emprendedor. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 37, 134-142.

Lindell, M; & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management and Organization*, 26(3), 73-91.

Luna, R. B. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, (2), 2.

Macías Reyes, R. (2010). *Factores culturales y desarrollo cultural comunitario: reflexiones desde la práctica*. Universidad de las Tunas. Las Tunas.

Manzanares Triquet, J. C. (2020). Generación Z y gamificación: el dibujo pedagógico de una nueva sociedad educativa. *Tejuelo*, 32, 263-297. <https://doi.org/10.17398/1988-8430.32.263>

Martín, A. (2015). Horizonte 2020, ¿esperanza o advertencia? *Revista De Estudios De Juventud*, (108), 9-18.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

Merriman, M. (2015). Rise of gen Z: new challenge for retailers. *Erns & Young LLP*. 1-12. Recuperado de: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers.pdf)

- Meza, J. A. (2006). De emprendedor a empresario. *Sotavento MBA*, (7), 76-82.
- Miguélez, M. M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-34. ISSN 1011-2251.
- Moreno, H; & Olmos, R. (2010), Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Portes: Revista Mexicana de Estudios Sobre la Cuenca del Pacífico*, 4(8), 101- 122.
- Nasif, E. G; Al-Daeaj, H; Ebrahimi, B; & Thibodeaux, M. S. (1991). Methodological problems in cross-cultural research: An updated review. *MIR: Management International Review*. 79-91.
- Nițu, A; & Emőke-Szidónia, R. D. (2012). Entrepreneurial behaviour consequences on small and medium-sized firms' innovation. *Theoretical & Applied Economics*, 7(7), 85–96.
- Ortega, I; Lara, I. (2016). Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 71-82, ISSN-e 0211-4364. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118377>.
- Ortíz Rivera, E. (2010). *Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico* [Tesis doctoral, Universidad Interamericana de Puerto Rico]. Dialnet Unirioja.
- Pallares, Z; Romero, D; & Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: un reto*. (4ª ed). Fondo editorial nueva empresa. Bogotá.
- Pérez-Sánchez, B. (2011). Reseña crítica del empresario en la fisiocracia y la economía clásica. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 17, 27-38.
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 27.
- Picó, J. (1999). *Cultura y modernidad. Seducciones y desengaños de la cultura moderna*. Alianza Editorial. Madrid.
- Pita Fernández, S; & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9, 76-78.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the horizon*, 9(6), 3-6.
- Ramos, F. S; & Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España: revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 128-151.
- Ramos, J. S. (2020). *Covid-19 Hacia la Nueva Normalidad: Una pandemia anunciada*. Malbec Ediciones. España.

- Ratzinger, J. 24 de mayo de 2009. Nuevas tecnologías, nuevas relaciones. Promover una cultura de respeto, diálogo, de amistad. *Vaticano*. Recuperado de: [https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/messages/communications/documents/hf\\_ben-xvi\\_mes\\_20090124\\_43rd-world-communications-day.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/messages/communications/documents/hf_ben-xvi_mes_20090124_43rd-world-communications-day.html)
- Reig, D. (2015). Jóvenes de un nuevo mundo: cambios cognitivos, sociales, en valores, de la Generación conectada. *Revista De Estudios De Juventud*, 108, 20-32.
- Ricaurte, P; Ortega, E. (2013). *Prácticas de la generación digital en México*. Perspectivas en Comunicación y Periodismo 3. Tecnológico de Monterrey. México.
- Rodríguez, R. E. A. (2011). *El emprendedor de éxito*. (4ª ed). McGraw-Hill/Interamericana editores. México.
- Santana, M; Franco, P; & Hernández, R. (2014). *Rol de las redes sociales en la elección de una universidad*. Esan Ediciones. Lima (Perú).
- Schollhammer, H. (1982). *Internal Corporate Entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall. New Jersey.
- Schumpeter Alois, J. (2003). *Entrepreneurship, style and visión*. Editado por Backhaus, J. Editorial Springer. Reino Unido.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press. Nueva York.
- Silva Duarte, J. E. (2008). *Emprendedor*. Crear su propia empresa. Alfaomega.
- Søndergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede´s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15(3), 447-456.
- Søndergaard, M. (2001). Values of Local Government CEOs in job Motivation: How does CEOs see the ideal job? Odense University Press. Odense.
- Taylor, S. J; & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Paidós. Barcelona.
- Tapia, W. D. J. P; & Tapia, H. F. T. (2016). Emprendedor y empresario: una construcción desde la dinámica del pensamiento económico. *Inquietud Empresarial*, 16(1), 15-52.
- Triandis, H. C; & Berry, J. W. (1980). *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. 2). Allyn and Bacon. Boston.
- Triandis, H. C. (1980). Reflections on Trends in Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 11(1), 35–58. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0022022180111003>



Vanderwerf, P; & Brush, C. (1989). *Toward agreement on the focus of entrepreneurship research: progress without definition*. National Academy of Management. Whashington D.C.

Verin, H. (2011). *Entrepreneurs, enterprise: histoire d'une idée*. (2<sup>a</sup> ed). Classiques Garnier. París.

Vilanova, N; & Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma. Barcelona.

Villegas, R. V; & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson/Prentice Hall. Colombia.