



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2018 /19

**CULTURA DE LOS ESPAÑOLES. COMPARATIVA CON LAS
DIMENSIONES ANTROPOLÓGICAS DE HOFSTEDE**

*SPANISH CULTURE. COMPARATIVE WITH HOFSTEDE
ANTHROPOLOGICAL DIMENSIONS*

Realizado por el alumno D. Adrián Rebaque González

Tutelado por la Profesora D^a. Ana M. González Fernández

León, junio de 2019

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
RESUMEN	6
<i>ABSTRACT</i>	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVO	10
3. METODOLOGÍA	11
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	11
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	11
4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR <i>CROSS-CULTURAL</i>	13
5. DEFINICIÓN DE CULTURA, ELEMENTOS Y ESTEREOTIPOS	15
5.1. DEFINICIÓN DE CULTURA	15
5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA	17
5.3. NIVELES DE LA CULTURA	18
5.4. ESTEREOTIPOS	20
5.5. HOSTILIDAD CULTURAL	21
6. CULTURA Y NACIONALIDAD	22
6.1. LA CULTURA SEGÚN HOFSTEDE	22
6.2. MODELO DE DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	24
6.2.1. Distancia al poder	24
6.2.2. Individualismo <i>versus</i> colectivismo	25
6.2.3. Masculinidad <i>versus</i> feminidad	26
6.2.4. Aversión a lo incierto	28
6.2.5. Orientación temporal	30

6.2.6. Indulgencia	31
7. ESPAÑA, DIMENSIONES CULTURALES	34
7.1. DISTANCIA AL PODER	34
7.2. INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLECTIVISMO	34
7.3. MASCULINIDAD <i>VERSUS</i> FEMINIDAD.....	35
7.4. AVERSIÓN A LO INCIERTO	35
7.5. ORIENTACIÓN TEMPORAL	36
7.6. INDULGENCIA.....	36
8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
8.1. OBJETIVO PRINCIPAL	37
8.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS	37
9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
9.1. DISEÑO MUESTRAL	38
9.2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA MUESTRA	39
9.3. PROCESO METODOLÓGICO	42
9.3.1. Adaptación propia de los índices de la metodología de Hofstede.....	42
9.3.2. Análisis de Fiabilidad: Alfa de Cronbach.....	44
9.3.3. Análisis Factorial por Componentes Principales.....	44
9.3.4. Análisis <i>Cluster</i>	45
9.3.5. Análisis Discriminante	46
10. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
10.1. FIABILIDAD DE LAS VARIABLES	47
10.2. ANÁLISIS FACTORIAL POR EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES	47
10.3. ANÁLISIS CLUSTER	51
10.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE	53
10.5. DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES CULTURALES POR SEGMENTOS..	56

10.6. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE	60
11. CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	71
ANEXO I. EXTRACTO DEL CUESTIONARIO	71
ANEXO II. LISTADO DE VARIABLES Y SUS ABREVIATURAS	77
ANEXO III. LISTADO DE VARIABLES INVERSAS. METODOLOGÍA HOFSTEDE.....	78
ANEXO IV. ALFA DE CRONBACH.....	79
ANEXO V. ANÁLISIS FACTORIAL POR EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES.....	80
ANEXO VI. ANÁLISIS CLUSTER.....	84
ANEXO VII. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	86
ANEXO VIII. TABULACIONES CRUZADAS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Teorías sobre el comportamiento del consumidor.....	13
Tabla 9.1. Ficha técnica.....	39
Tabla 10.1. Estadísticas de fiabilidad	47
Tabla 10.2. Prueba de KMO y Bartlett.....	48
Tabla 10.3. Varianza total explicada	49
Tabla 10.4. Clasificación de los factores.....	50
Tabla 10.5. Distancia entre centros de los clústeres	51
Tabla 10.6. Tabla ANOVA.....	52
Tabla 10.7. Número de casos en cada <i>Cluster</i>	52
Tabla 10.8. Resultado prueba M de Box	53
Tabla 10.9. Variables entradas/eliminadas	54
Tabla 10.10. Resultados de clasificación	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 5.1. Ilusión de Müller-Lyer (1889).....	17
Ilustración 6.1. Capas de la cultura según Hofstede.....	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Distancia al poder: Reino Unido <i>versus</i> Estados Unidos.....	25
Gráfico 6.2. Individualismo: China <i>versus</i> Estados Unidos.....	26
Gráfico 6.3. Masculinidad: Suecia <i>versus</i> Estados Unidos	27
Gráfico 6.4. Aversión a lo incierto: España <i>versus</i> Suecia.....	29
Gráfico 6.5. Orientación temporal: China <i>versus</i> Estados Unidos	31
Gráfico 6.6. Indulgencia: China <i>versus</i> Estados Unidos	32
Gráfico 7.1. Dimensiones culturales de Hofstede: España.....	34
Gráfico 9.1. Distribución de la muestra por sexo	40
Gráfico 9.2. Distribución de la muestra por edad.....	40
Gráfico 9.3. Distribución de la muestra por nivel de estudios	41
Gráfico 9.4. Distribución de la muestra por comunidades autónomas	42
Gráfico 10.1. Clasificación discriminante de individuos	56
Gráfico 10.2. Comparativa Hofstede original <i>versus</i> muestra	61

RESUMEN

La cultura es una variable clave que influye en el comportamiento del consumidor, por lo que el marketing debe tenerla en cuenta a la hora de orientarse a diferentes públicos. Los estudios realizados normalmente identifican la cultura con el país de procedencia, sin embargo, algunos autores han dejado constancia sobre que dentro de un mismo país pueden llegar a identificarse diferentes culturas. El principal objetivo de este trabajo es segmentar la población española en función de la metodología desarrollada por Hofstede sobre cultura, así como comparar los resultados obtenidos con los de Hofstede.

Para ello, se han consultado diversas fuentes secundarias con las que se ha elaborado el marco teórico. Y, posteriormente, se han obtenido datos de fuentes primarias, concretamente de 380 encuestas. Con el fin de alcanzar los objetivos se han realizado diversos análisis estadísticos multivariantes. Por último, se realizó una comparativa dimensional entre la muestra y Hofstede.

Los resultados obtenidos del análisis han sido tres *Cluster* que diferencian culturalmente a los individuos: 1-Colectivistas conformistas a largo plazo, 2-Individualistas aspiracionales a corto plazo y 3-Aversivos acomodados indulgentes. Además de unas dimensiones culturales nacionales y regionales con base en Hofstede.

Los resultados obtenidos son de carácter exploratorio, dado que no existe un reparto de encuestas equitativamente repartidas a lo largo del territorio español, ni suficientemente elevado como para comparar unas regiones con otras. No obstante, permite observar la existencia de interesantes diferencias culturales entre segmentos.

Palabras clave: cultura, Hofstede, intercultural, dimensiones culturales.

ABSTRACT

Culture is a key variable that influences consumer behaviour, that's why marketing must consider it when targeting different audiences. The studies conducted usually identify the culture with the origin country, however, some authors have stated that different cultures can be identified within the same country. The main objective of this work is to segment the Spanish population according to the methodology developed by Hofstede on culture, as well as to compare the results obtained with those of Hofstede.

Several secondary sources have been consulted in order to elaborate the theoretical framework. Subsequently, data has been obtained from primary sources, specifically from 380 surveys. In order to achieve the objectives, several multivariate statistical analyses have been carried out. Finally, a dimensional comparison was made between the sample and Hofstede.

The results obtained from the analysis have been three Cluster that differentiates culturally the individuals: 1-Long-term conformist collectivists, 2-Short-term aspirational individualists and 3-Indulgent accommodated aversive. In addition to national and regional cultural dimensions based on Hofstede.

The results obtained are from exploratory nature, due to there is no equally distribution of surveys throughout the Spanish territory, nor sufficiently high to compare some regions with others. However, it allows to observe the existence of interesting cultural differences between segments.

Key words: culture, society, Hofstede, cross-cultural, cultural dimensions.

1. INTRODUCCIÓN

La felicidad, el éxito, el miedo a lo desconocido o la indulgencia no son simplemente características que definen la forma de ser de una persona. Todas ellas constituyen unos valores inherentes del individuo que definen como impactar en ellos para conseguir ser recordado.

Desde la perspectiva general, se entiende como cultura aquellos aspectos que definen la sociedad en la que un individuo convive. Sin embargo, los valores culturales son propios de cada persona y se definen desde la más tierna infancia. Desde que nace, hasta el fin de su existencia, cada persona se ve influida por muchos impactos. Existen impactos de muchos tipos: verbales, no verbales, objetivos, subjetivos, subliminales, etc. Algunos de ellos ni siquiera son percibidos por el individuo como un impacto, y tampoco por quien los genera, son valores culturales de otro individuo que influyen en valores de otra persona de manera inconsciente.

Conocer estos valores se convierte en una actividad clave en el marketing a la hora de orientarse a diferentes públicos a través de la investigación de mercados.

Actualmente, existen multitud de canales a través de los que comunicar acciones publicitarias o de marca. Sin embargo, en ocasiones derivan en un exceso de información no tratada acerca de los valores culturales que muestran las personas. Observando el perfil de una persona en redes sociales se puede definir, que tipo de comida le gusta, como viste, si es un viajero habitual y como es su vida social. Además de muchas otras variables. Sin embargo, actualmente con este exceso de información se están obviando en muchos casos los valores culturales de los individuos, los cuales son, tanto o más relevantes que las variables descritas anteriormente. Estos valores están grabados en el subconsciente del individuo, por lo que él no los percibe como impactos directos, pasan a un plano más subjetivo o incluso subliminal.

Esto supone una gran oportunidad para las empresas a la hora de desarrollar publicidad segmentada a sus públicos objetivos aumentando de manera importante la probabilidad de que el impacto que se realice sea de calidad.

Existen muchos conceptos de cultura, aunque pueden sintetizarse en uno solo: Valores inherentes al individuo que lo definen.

El concepto de cultura ha sido estudiado por multitud de autores, entre ellos, el que más destaca es el profesor Geert Hofstede, con el modelo de dimensiones antropológicas. En

el ámbito comercial es, quizás, uno de los más interesantes para conocer a la población de un país, incluso, se puede ajustar todavía más realizando el estudio a regiones más pequeñas dentro del país y así obtener unas dimensiones más precisas que definan a los individuos en función de su cultura.

Normalmente, se busca conocer al consumidor y sus intereses, de manera más específica, se podría realizar un análisis más profundo del consumidor. ¿Es el cliente una persona feliz? ¿Tiene miedo a lo desconocido? ¿Se permite caprichos personales de manera habitual o prefiere ahorrar ese dinero “por si acaso”? Son cuestiones que actualmente no se tratan de manera objetiva en el análisis de datos.

A través de la metodología creada por el profesor Hofstede se pueden conocer estos datos de manera más concreta, detallada y realista. Las dimensiones pueden servir como base para la comparación cultural más generalista del conjunto de un país frente a la más específica de sus regiones. Posteriormente será posible segmentar grupos en función a los valores y observar cuanto difieren unos de otros y como impactar en cada uno de ellos.

Cuanto más precisa sea la adaptación del mensaje al consumidor mayor será el impacto que genere en este. Si se consigue que un público objetivo se sienta identificado con una marca, se aumentan enormemente las probabilidades de convertir la publicidad en venta y, más aún, las transforma; de un mero cliente ocasional en prescriptor de una marca.

En definitiva, el desarrollo de una metodología adaptada al conocimiento en profundidad de las regiones, a la hora de buscar un público objetivo, se convierte en una potente herramienta. Por ello el estudio engloba tres ámbitos: la investigación de públicos segmentados regionalmente, la extracción de grupos y la caracterización de grupos de manera cultural y sociodemográfica al mismo tiempo. El objetivo final es desarrollar una metodología aplicable a un estudio no exploratorio para la obtención de datos culturales de los individuos extrapolable a la estrategia de ventas de múltiples empresas.

2. OBJETIVO

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es segmentar a la población española en función de la cultura según la metodología de Hofstede. Posteriormente, comparar los resultados obtenidos en la investigación con los índices proporcionados para España en cada una de las dimensiones antropológicas de Hofstede. Y finalmente, analizar si los segmentos obtenidos se identifican con diferentes áreas geográficas del ámbito nacional. Además, se pretende estudiar cómo se ajustan los valores culturales de una muestra a los cánones establecidos *a priori* sobre los individuos y su procedencia. Esto se llevará a cabo comparando los valores culturales obtenidos originalmente en España por el profesor Geert Hofstede con los obtenidos a través de la aplicación de su metodología en la muestra objeto de estudio. Tratando así de aproximar una metodología similar a la suya, la cual no está explicada de manera explícita.

Con la elaboración del presente informe se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos de manera global en el ámbito del Marketing y la Investigación de Mercados, aplicados a un estudio específico.

Uno de los objetivos de este trabajo es llevar a cabo una investigación completa, desde la definición de los objetivos de la misma, hasta la extracción de las conclusiones finales. Todo ello atravesando las fases intermedias como son: la revisión de fuentes bibliográficas secundarias para tener una visión de los temas a abordar, la construcción de un marco teórico que cimiente la investigación y, posteriormente, respaldarla mediante fuentes primarias para su constitución, concretamente una encuesta *online*, supervisión de las encuestas válidas, depuración de datos obtenidos y, finalmente, el análisis de las variables recogidas en el estudio. Todo ello, debe dar respuesta a los objetivos inicialmente planteados.

Además, cabe añadir que en el presente estudio se pretende hacer una comparativa real entre las dimensiones obtenidas, a través de la presente investigación, y las originales de Hofstede valorando los posibles motivos, en el caso de que existan diferencias, en función a las variables sociodemográficas obtenidas.

Acotando un poco más, otro de los objetivos principales es la definición de grupos de encuestados con fines comerciales y el estudio del cuestionario original de Hofstede a través del análisis de las variables y la pertenencia dimensional de cada una de ellas.

3. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo cualquier investigación de mercados relacionada con el marketing, la metodología es una parte fundamental. Para la realización de este TFG se puede destacar el empleo de la metodología siguiente. Desglosada en fuentes de información primarias y secundarias.

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

En primer lugar, se realiza una búsqueda de información y de estudios ya existentes relacionados con la cultura y el marketing *cross-cultural*, para justificar la importancia y la utilidad de la presente investigación. En segundo lugar, se realiza una exhaustiva revisión de los documentos anteriores y se analizan los artículos publicados sobre la cultura y el marketing *cross-cultural* con el fin de establecer el marco teórico de la investigación. Para ambas tareas, se procede a la exploración de las siguientes fuentes de información secundaria:

Bases de datos: en ellas se ha hecho una búsqueda de TFGs, artículos y tesis doctorales relacionadas con los ya mencionados temas. Se ha realizado la búsqueda en bases de datos como Dialnet, Bulería, Science Direct y Teseo. En estas fuentes de información se recopilaron algunos artículos científicos que se consideraron válidos y que están incluidos en la bibliografía del presente TFG.

Páginas web especializadas: portales especializados en la metodología aplicada por Hofstede como puede ser su propia página web, así como otros organismos y portales relacionados con la cultura como del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); además, también se consultan portales de instituciones como puede ser la Universidad ESAN *Graduate School of Business de Perú*. También páginas de empresas e institutos de investigación de mercados y Marketing, como Millward Brown, TNS o Gfk.

Libros especializados: como Usunier, J.-C., y Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6.^a ed.). y Alonso Rivas, J., y Grande Esteban, I. (2013). *Comportamiento del consumidor : decisiones y estrategia de marketing*.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Con la finalidad de completar las fuentes de información obtenida mediante las fuentes de información secundarias, y para poder trabajar con una base de datos actualizada y

adaptada a las necesidades de la investigación, se procede a la elaboración de un cuestionario a partir de la literatura revisada anteriormente, utilizando como referencia el cuestionario elaborado por el profesor Hofstede.

El cuestionario diseñado (en su versión completa) se compone de preguntas dicotómicas, nominales de respuesta múltiple y de escala de Likert. (Ver Anexo I: Cuestionario sobre valores culturales)

Tras la confección de la encuesta esta se traslada a Google Forms, para convertirla a una plataforma online pensando en su posterior lanzamiento. Una vez informatizada la encuesta, se procede a realizar una encuesta piloto antes de lanzarla definitivamente al público, con el objetivo de comprobar que está bien estructurada y que se entiende perfectamente.

Para recabar los datos se ha utilizado el método no probabilístico conocido como *Snow Ball*. Inicialmente se lanzó la encuesta a un grupo de personas bastante acotado para que estas a su vez la enviaran a otros y así sucesivamente, hasta alcanzar la cantidad de respuestas mínima necesaria para poder realizar la investigación. Esto ha dado lugar, finalmente a una base de datos, a partir de la cual se llevan a cabo diversos análisis, se realizan las correspondientes comprobaciones de validez, para realizar el Análisis Factorial por Extracción de Componentes Principales, el Análisis *Cluster* y el Análisis Discriminante.

Y, en segundo lugar, se han utilizado estos mismos datos con un tratamiento diferente para el cálculo de las dimensiones de Hofstede con el fin de poder comparar los resultados con los obtenidos por el profesor.

4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR *CROSS-CULTURAL*

“El objetivo principal del análisis de consumidores cross-culturales es determinar cómo son similares los compradores de dos o más sociedades y de qué manera son diferentes. La comprensión de las similitudes y diferencias que existen entre las naciones es fundamental para el especialista en marketing multinacional, que debe diseñar estrategias apropiadas para llegar a los consumidores en mercados extranjeros específicos.” (Universidad ESAN, 2018).

El marketing *cross-cultural*, especialmente en el comportamiento del consumidor, parte de “mirar a través de otros ojos”. A la hora de analizar el comportamiento de los consumidores en el marketing se debe lidiar con la influencia de la cultura. Mirar otras culturas “con los mismos ojos” significa que las teorías, modelos, conceptos, motivaciones, puntos de vista de los consumidores y sus comportamientos son universales. Esto supone estar trabajando sobre una falsa premisa a la hora de realizar las hipótesis.

Tabla 4.1. Teorías sobre el comportamiento del consumidor

		Teorías sobre el comportamiento del consumidor	
		Universal	Específico
Consumidores	Universal	Perspectiva Global	Perspectiva Étnica de Consumo
	Específico	Perspectiva Importada	Perspectiva de Significación Cultural

Fuente: Adaptado de Usunier y Lee, (2013)

El análisis del comportamiento *cross-cultural* puede realizarse desde dos perspectivas muy diferenciadas. En primer lugar, se encuentra la **perspectiva global**, esta asume que el comportamiento de los consumidores es igual o muy similar en puntos geográficos muy alejados y culturalmente diferentes. Es muy raro encontrar este modelo de comportamiento y, generalmente, solo es aplicable a personas de negocios que viajen habitualmente por todo el mundo y sus familias los nómadas globales. En el otro extremo se halla la **perspectiva de significación cultural**, se trata de una adaptación absoluta, más allá de los valores culturales comunes a minorías étnicas, características de la personalidad e, incluso, movimientos culturales pasajeros relacionados con algunas poblaciones. Al igual que la anterior es difícil de encontrar, estas adaptaciones

se realizan únicamente por empresas locales o nacionales con una estrategia de penetración en mercados locales.

Se pueden observar otras dos teorías que se encuentran en un punto intermedio entre la **perspectiva importada** y la **perspectiva étnica de consumo** (Usunier y Lee, 2013).

5. DEFINICIÓN DE CULTURA, ELEMENTOS Y ESTEREOTIPOS

5.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

El profesor Geert Hofstede define la cultura como la programación de la mente humana mediante la cual un grupo de personas se distingue de otro grupo. La cultura se aprende del entorno y siempre es un fenómeno colectivo compartido (Hofstede, 2019d).

Javier Alonso Rivas e Ildefonso Grande Esteban afirman que “podemos entender la cultura, en un sentido amplio, como un conjunto de valores, ideas, actitudes y otros símbolos significativos creados por el ser humano para dirigir su propio comportamiento y los procedimientos de transmisión de este caudal de generación en generación” (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013 p.132).

Por otra parte, Michael R. Solomon defiende que “la cultura es la personalidad de una sociedad e incluye tanto las ideas, digamos valores y cuestiones éticas, como los objetos y servicios que una sociedad produce. En otras palabras, es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2017, p. 493)

“La cultura debe ser concebida como una programación mental” dicen Alonso Rivas y Grande Esteban, (2013). Las personas están programadas desde su más tierna infancia, desde el mismo momento en que nacen empieza a escribirse su software, los valores de sus padres, las enseñanzas en la escuela, las vivencias personales e intrínsecas de cada persona.

La cultura no se reduce solo a lo anterior, a este *software* hay que añadirle toda la complejidad de conocimientos que hallamos en la mente de cada persona, creencias, arte, religión y cualquier otro tipo de conocimiento adquirido por dicha persona que forma parte de un entorno social.

La definición de cultura ha ido variando a lo largo de la historia, sintetizando las definiciones de cultura recopiladas, se puede afirmar que la cultura es una programación mental escrita por valores, actitudes, ideas y creencias adquiridos a lo largo del tiempo por un individuo que convive en sociedad y, que condicionan su comportamiento.

En la cultura se diferencian componentes tangibles e intangibles. Entre los primeros se encuentran todos los elementos materiales que los rodean, infraestructuras, herramientas, tecnología, bienes y servicios. Entre los segundos aparecen unos valores

más personales, influidos por la familia, amigos y docentes. Todos aquellos valores, símbolos, ideas, imágenes y costumbres que se desarrollan al vivir en sociedad.

Un interesante estudio acerca del comportamiento del consumidor *cross-cultural* lo realizó Montesquieu con su teoría de los climas (Montesquieu y Tierno Galván, 1995). Esta teoría estudia la disposición de las personas a conseguir unos atributos físicos y unas aptitudes y actitudes muy diferenciadas. En su estudio explica cómo los residentes en zonas del norte frías tienden a ser personas mucho más fuertes y rudas, menos temerosas de las adversidades y luchadoras por naturaleza, con unas aptitudes de supervivencia más desarrolladas y una aversión menor hacia a la adversidad respecto a los que se encuentran en el sur, incluso conlleva diferencias en la apariencia física, ya que se les atribuye un cuerpo atlético, cabello rubio y ojos claros. Por el contrario, nos encontramos a los mediterráneos, cuyos cuerpos están menos musculados, es decir, con una apariencia física mucho menos imponente, ya que están más acomodados y por lo tanto, tienen menos capacidad de reacción ante las adversidades. Finalmente, trata las consecuencias del traslado de estas personas a zonas cálidas del sur, explicando cómo estos mismos individuos perderán sus valores de vigor y coraje en estos climas más agradables y menos agresivos.

La teoría de los climas de Montesquieu no se puede tomar al pie de la letra, simplemente se puede interpretar como referencia a la hora de entender que existen diferencias culturales.

No todas las características de los individuos se verán afectadas de igual manera como él expone, pero sí que afectarán a la hora de la formación del individuo y de sus valores culturales, tanto en el aspecto físico como psicológico. Los valores que más afectados se verán serán los relacionados con las características físicas, la educación y las capacidades de supervivencia, todas ellas influidas por el clima cálido y factores culturales como la educación. Otros valores, no se puede afirmar que se verán modificados sin someterlos a un estudio *ad-hoc*.

Un estudio interesante relacionado con la procedencia del individuo y sus valores culturales es la teoría de Müller-Lyer (1889) (Equipo de Redacción PAL, 1986). En él se muestran dos segmentos de idéntico tamaño. Mientras que los jóvenes de los países más desarrollados y globalizados veían al menos 1/5 más grande el segundo segmento, los jóvenes del Kalahari los veían exactamente iguales. Esto es atribuido a la exposición

a nuestro entorno físico con énfasis en las líneas perfectamente rectas y los ángulos puntiagudos de un entorno construido, frente a las formas curvilíneas de los entornos más naturales.

Ilustración 5.1. Ilusión de Müller-Lyer (1889)



Fuente: Todo Opticas, (2019)

Una vez más, estas predisposiciones son muy relevantes a la hora de tratar los valores culturales para las actividades publicitarias de una marca. Se sigue sin poder extraer datos que aporten solidez de este estudio, al igual que sucede con Montesquieu, pero sirve para asimilar las diferencias culturales existentes entre entornos desarrollados y globalizados frente a los que se mantienen más puros y rodeados de naturaleza.

5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

Las culturas, al estar formada por valores, actitudes, ideas y creencias, presentan una serie de características (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013):

Funcionalidad. Las culturas tienden a orientar a las personas hacia la convivencia y la vida en sociedad para garantizar la supervivencia de los grupos sociales. Cada cultura dicta lo que está bien o mal y lo que se considera o no socialmente aceptado.

Fenómeno social. La cultura se genera a través del contacto y consiste en una actividad de co-creación de valores que evolucionaron al mismo tiempo que los individuos de la misma.

Prescriptiva. En cada cultura se adoptan unos valores como buenos y malos, aceptables e inaceptables, educados e irrespetuosos. Por ello, se considera la cultura prescriptiva a la hora de adoptar de antemano unos valores.

Aprendida. La cultura no se hereda como puede ocurrir con la genética, la cultura se aprende a través de la interacción con el entorno familiar, social y educativo mediante la adquisición de valores culturales ordinarios e intrínsecos a la persona que los enseña.

Arbitraria. Todos los valores, actitudes, creencias o conductas son propios de una cultura concreta y normalmente no extrapolables al resto de culturas, aunque se consideren muy similares. Un buen ejemplo son las culturas europeas, los valores de la cultura española no son extrapolables a la cultura alemana y viceversa.

Cargada de valores. La cultura transmite una cantidad casi infinita de valores y creencias, los cuales en caso de no adoptarse o no adquirirse pueden causar una situación de rechazo hasta el punto de convertirse en un paria social.

Facilita la comunicación. Los valores que se adquieren a lo largo de la vida de la familia y educadores, así como de la sociedad en general, facilita la comunicación con otros individuos. Los nexos de unión entre individuos con base generalmente en características culturales similares que generan afinidad. Desde pequeños los infantes han observado a los adultos, su conducta verbal y no verbal y han adquirido valores similares a los de estos, que pueden diferir en mayor o menor medida de los cánones establecidos por la sociedad.

Adaptativa y dinámica. Los valores y características de las culturas se encuentran en constante evolución y adaptación a las nuevas situaciones que plantea, en la actualidad, la globalización. La cultura adopta con el paso del tiempo nuevos valores y modifica los ya existentes siempre manteniendo firmes sus principios básicos en mayor o menor medida.

Forjada a largo plazo. Una cultura se describe también como un legado que ha sido entregado y que a su vez se dará en herencia, no se transmite de un día para otro, no se crea de la noche a la mañana. La cultura parte de la acumulación de conocimiento y tradiciones y de la constante utilización de estos y su aceptación en la sociedad.

Satisface necesidades. A fin de cuentas, la cultura es un bien, satisface necesidades relacionales generando un código que se entiende y respeta facilitando las relaciones interpersonales permitiendo que estas vivan, se comuniquen, se valoren y, finalmente se generen relaciones de aprecio o afecto más allá de dichos valores.

5.3. NIVELES DE LA CULTURA

Las culturas se pueden subdividir en niveles que parten desde el más genérico al más específico (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013):

Nivel nacional. Propio de cada país, este nivel se refiere a las dimensiones más genéricas de la cultura, la aceptación de la desigualdad social, las relaciones existentes entre los diferentes grupos, masculinidad frente a feminidad, la aversión a lo incierto o la orientación temporal. Estas diferencias son palpables entre culturas, por ejemplo, entre la europea y americana.

Nivel regional. Con base en particularidades étnicas, lingüísticas o religiosas como es el caso en España de la pertenencia al colectivo gallego, catalán, vasco o andaluz. Dicha procedencia regional supone compartir una historia común, sin embargo, otros matices como la hospitalidad o las relaciones sociales, así como el sentido de trabajo se perciben de forma diferente. Entre estos, también se puede encontrar, el sentido de pertenencia a colectivos. En el caso de estas minorías el sentido de pertenencia, fuera y dentro de las zonas geográficas que lo delimitan, es muy fuerte y genera nexos de unión que no aparecen con personas ajenas a su colectivo. En ocasiones incluso se producen enfrentamientos entre estos colectivos. La religión también es otro de los factores influyentes, en el caso de España la religión mayoritaria es el catolicismo, sin embargo, se encuentran minorías pertenecientes a otras religiones que siguen pautas de conducta diferentes a pesar de compartir una misma historia.

Nivel de género. Los valores de hombres y mujeres siempre han sido dimensiones culturales que los diferencian y que seguirán haciéndolo a lo largo de la historia. “De los hombres se espera energía, agresividad, poder, perseverancia, ambición y de las mujeres, protección, cariño, ternura cuidado y sensibilidad” (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013 p. 140).

Sin embargo, estos valores actualmente están cambiando, de las mujeres se espera un espíritu incansable de lucha por sus derechos y romper con lo estereotipos de género impuestos. Muchos de los valores mencionados anteriormente para el hombre ya se esperan de las mujeres y, por el contrario, muchos de los esperados para las mujeres ahora lo son para los hombres. En este aspecto, se debe tener una capacidad de adaptación *cross-cultural* a nivel de género, puesto que este movimiento está ocurriendo occidente, pero no en oriente.

Nivel generacional. Los grupos sociales pueden no compartir los mismos valores culturales debido a las diferencias generacionales existentes, dependen de la edad y del contexto en el que ha crecido el individuo. El programa “Los Simpson” son el perfecto

ejemplo de héroes o antihéroes dependiendo de la valoración, en muchos casos debido a los valores culturales de cada hogar. Dar la mano es una práctica común en casi todas las culturas, sin embargo, besar a las mujeres con el mismo fin solo es aceptado en unas pocas culturas y visto como falta de decoro en otras.

Nivel de clase social. La clase social establece diferencias entre los que pertenecen a altas clases sociales y los que no. En las clases sociales más altas están establecidas unas normas de decoro y de comportamiento solo accesible a unos pocos, que se han adquirido a través del tiempo o que han sido educados en ellas.

Nivel cultural derivado de la actividad. En la empresa existen dos culturas que confluyen y se enfrentan en ocasiones, la de los directivos y la de los subordinados, ambos tienen unos valores culturales muy diferentes que deben coexistir.

5.4. ESTEREOTIPOS

El conocimiento de la cultura ayuda a dar sentido al mundo que nos rodea, mientras que los estereotipos actúan como representaciones intelectuales simplificadas de otras personas. Estas representaciones habitualmente manifiestan las diferencias, de manera todavía más clara de la que un individuo pueda percibir, lo que puede convertirse en una actividad peligrosa. Un claro ejemplo de estereotipo peligroso es el alcoholismo ruso, una práctica adoptada por parte de la sociedad de manera recurrente y contra la que actualmente empresas y organismos públicos están luchando para eliminar, reducir su visibilidad y alejar dicho estereotipo (Cerviño Fernández, 2006; Usunier y Lee, 2013).

Anteriormente se mencionó la teoría de los climas de **Montesquieu**. Dicha teoría guarda relación con la procedencia geográfica de las personas y las condiciones climáticas del lugar, relacionando de manera directa las características físicas de las personas y su capacidad de respuesta ante la adversidad (Montesquieu y Tierno Galván, 1995). Se puede decir que ambos son valores estereotipados, si bien es cierto que por las condiciones climáticas los residentes en los países nórdicos han desarrollado cuerpos más rudos, y unos ojos más claros para captar mejor la luz, debido a la falta de horas de sol en sus países, y que estos rasgos físicos son en general los opuestos en el mediterráneo. Sin embargo, los estereotipos acerca de las capacidades de supervivencia y de reacción ante la adversidad están simplemente basados en las características físicas y no en la educación y trasfondo cultural de la persona.

5.5. HOSTILIDAD CULTURAL

Los estereotipos están en ocasiones relacionados con situaciones de superioridad e inferioridad, por lo que incluso dentro del mismo país o cultura nace la hostilidad cultural. A diferencia del racismo, la hostilidad cultural no implica prejuicios sobre quien es inferior o superior en función de su raza o cultura. La cultura forma parte de la herencia de las personas y, por ello, existe una fuerte reacción afectiva hacia los valores culturales propios, cuando estos son amenazados (Usunier y Lee, 2013). Esta respuesta emocional puede ser de dos tipos:

- Interacción simple con personas cuyos valores culturales son muy diferentes. Esto puede llevar a sentir ansiedad, dificultades para la comunicación y falta de empatía. Una respuesta defensiva será desarrollada en términos de hostilidad cultural inconsciente debido a nuestra aversión a lo desconocido. Como se estudiará posteriormente en las dimensiones de Hofstede esta hostilidad cultural tendrá mucho que ver con la aversión a lo incierto y a lo desconocido en este caso.
- Reacciones colectivas a grupos que son culturalmente diferentes. Los casos son muy numerosos en todo el mundo y es un problema con el que la cultura y la sociedad debe lidiar. En el caso de España, uno de los más visibles es la cultura musulmana durante la celebración del Ramadán, la aversión por dicha cultura en España es muy notable, sobre todo cuando las personas juzgan desde el desconocimiento. Una vez más se relaciona con la aversión a lo incierto de Hofstede, España presenta en términos generales, una aversión a lo incierto muy elevada. En el caso de la cultura se pueden encontrar habitualmente casos de hostilidad cultural e incluso racismo.

La hostilidad cultural dirigida a las naciones exitosas es a menudo un sentimiento bastante ambiguo, donde la admiración y la envidia por los logros del otro se acompañan del desprecio y la falta de autocrítica para entender las causas fundamentales del éxito del otro (Cerviño Fernández, 2006).

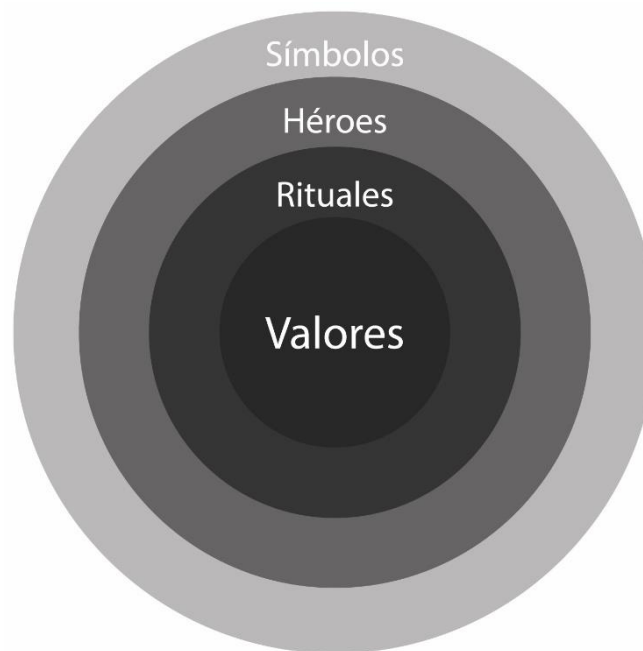
El problema de la hostilidad cultural es, en muchos casos, agravado por el idioma y los problemas de comunicación. Los malentendidos interculturales tienden a ejercer como obstáculo por la falta de capacidad de comunicación y de la capacidad natural a adoptar estereotipos defensivos. Esto habitualmente es resultado de una bola de nieve de hostilidad cultural.

6. CULTURA Y NACIONALIDAD

6.1. LA CULTURA SEGÚN HOFSTEDE

Geert Hofstede define la cultura como “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” (Hofstede, 2019d)

Ilustración 6.1. Capas de la cultura según Hofstede



Fuente: Adaptado de Hofstede, (2019d)

La cultura no solo se limita a la definición anterior, ni a la desarrollada en el apartado dedicado a la misma. Hofstede explica que la cultura se compone de varias capas, como si de una cebolla se tratase. En la capa externa se encuentran los símbolos, como puede ser la gastronomía, logotipos, colores o monumentos. En la siguiente capa están los héroes, personas que han alcanzado el éxito, ya sea dentro de una cultura o de manera internacional y que sirven como ejemplo. En la capa más cercana al núcleo aparecen los rituales, como la sauna, el *karaoke* o las reuniones de amigos, si se mirase hacia la cultura japonesa como referencia.

A continuación, se muestra el desarrollo de todas estas capas de manera independiente, explicadas en profundidad.

- **Los símbolos:** son elementos como hábitos alimenticios, banderas, logotipos o colores. Los símbolos están cargados de matices subjetivos, aunque también cuentan con matices objetivos, que inciden de manera directa en el subconsciente de nuestras mentes. Así pues, expresan emociones, pero la modificación de los mismos no tiene un impacto duradero en las emociones, como, por ejemplo, un cambio en los rituales.
- **Los héroes:** son aquellas personas que han mostrado un comportamiento que ejemplar del espíritu nacional, en ocasiones internacional. En el caso de las organizaciones ocurre lo mismo, son aquellos trabajadores o líderes que manifiestan un comportamiento que se puede tomar como ejemplo. Cabe la posibilidad de que existan antihéroes, los perfectos ejemplos de lo que no se debe hacer.
- **Rituales:** son eventos recurrentes, se suceden en el tiempo de manera constante y dan forma a nuestras mentes inconscientes. Existen en la sociedad y las organizaciones de manera independiente. Un ejemplo, en el caso español, es la celebración de la Semana Santa si se habla de sociedad. En lo que a las organizaciones se refiere, una acción recurrente es la relacionada con la apariencia exterior, ir siempre arreglado y elegante a cualquier trabajo de oficina.
- **Los valores, el núcleo:** son preferencias amplias para un determinado estado de las cosas, por ejemplo, la igualdad frente a la jerarquización. Los valores son adquiridos del entorno en el que crece el individuo, comportamientos y acciones de los padres o maestros le muestran qué es aceptable y que no. Hofstede afirma que los valores se configuran en gran medida en el intervalo entre los 10 y los 12 años de edad.

Este *software* colectivo, como se ha expuesto, tiene como núcleo los valores rodeados siempre de tres capas concéntricas que los envuelven, esto, es lo que entendemos por cultura.

Hofstede afirma que: “Por lo general, los problemas culturales no aparecen cuando todo va bien; es cuando nos sentimos amenazados o incómodos que tenemos la tendencia a “volver a lo básico”. Volver a los valores inculcados dentro de nosotros cuando éramos jóvenes” (Hofstede, 2019d). Si se analiza en función al presente apartado este “volver a lo básico” hace referencia al núcleo, a esos valores inculcados desde la infancia, a los

que se accede cuando las personas se encuentran en una situación en la que se sienten amenazadas.

6.2. MODELO DE DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

El profesor Hofstede desarrolló en 1980 un modelo compuesto por cinco dimensiones culturales, que posteriormente se convirtieron en seis, las cuales representan preferencias independientes para un estado, en aspectos culturales que distinguen a los países entre sí, en lugar de hacerlo con los individuos.

Las preferencias de cada país son relativas, cada individuo es único, pero en términos agregados todos son humanos y, por tanto, guardan unos valores comunes en muchos casos contrapuestos. Las dimensiones de Hofstede son las siguientes: distancia al poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, aversión a lo incierto, orientación temporal e indulgencia.

6.2.1. Distancia al poder

Esta dimensión expresa el grado de aceptación de la desigualdad por los miembros de la sociedad (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013). Así pues, se puede decir que “esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual” (Hofstede, 2019c).

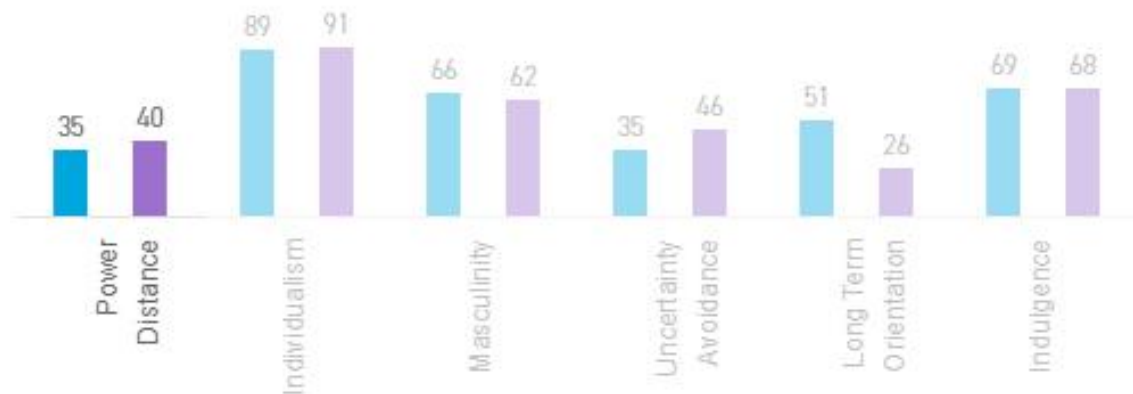
Determinados países creen que las personas no son iguales y por ello deben existir desigualdades. Algunos países, como la India, consideran a los nobles casi seres divinos solo por la familia en la que han nacido, al contrario, ocurre en occidente, los individuos asumen que todas las personas nacen iguales y deben tener igualdad de oportunidades, más allá de las desigualdades inherentes a cada situación.

La distancia al poder aporta la información de cómo una sociedad lidia con las desigualdades entre las personas. Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **alta distancia al poder**, este colectivo acepta que existe un orden jerárquico en el que cada individuo ocupa un lugar en la sociedad, sin necesidad de justificación.
- sociedades con un bajo valor, **baja distancia al poder**, al contrario que en el anterior las personas se esfuerzan por redistribuir el poder de manera equitativa y demandan una justificación para la desigualdad de dicho reparto.

Un ejemplo diferenciador de ambos polos es Reino Unido y Estados Unidos. Ambos países de habla inglesa tienen una distancia al poder baja, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 6.1. Distancia al poder: Reino Unido *versus* Estados Unidos.



Fuente: (Hofstede, 2019a)

Esto es en gran medida debido a que en la lengua inglesa no existen diferencias entre el “usted” y el “tú”, por tanto, ayuda mucho más a que existan relaciones de cordialidad entre jefes y subordinados, reduciendo la distancia al poder de manera inherente a la lengua (Cerviño Fernández, 2006).

6.2.2. Individualismo *versus* colectivismo

Un elemento diferenciador de las culturas es conocer el papel que juegan las personas en los grupos y como se integran en la sociedad (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013).

Individualismo y colectivismo, hacen ambas referencia al grado de independencia y libertad de las personas (Cerviño Fernández, 2006).

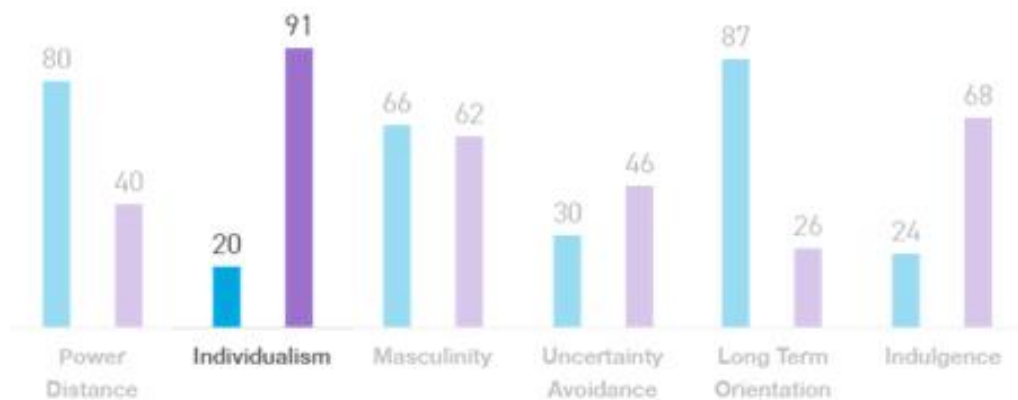
Esta dimensión mide el grado en el que una sociedad tiene un marco social estructurado y en qué medida espera que los individuos se ocupen de sí mismos. En resumen, esta dimensión mide el grado en que una sociedad se define en términos de “yo” o “nosotros”. Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **individualismo**, el marco social se puede definir como inestable o poco estructurado. Se espera que los individuos sean capaces de cuidar y ocuparse únicamente de sí mismos y de sus familias más inmediatas.

- sociedades con un bajo valor, **colectivismo**, en este caso el marco social será estable y estará unificado. Los individuos esperan de sus familias ayuda y cuidados a cambio de una imperiosa lealtad hacia la misma, la familia es lo más importante.

En este caso se muestra una comparación entre Reino Unido y Estados Unidos. China, representada en la gráfica en color azul, seguida de Estados Unidos en morado.

Gráfico 6.2. Individualismo: China *versus* Estados Unidos



Fuente: (Hofstede, 2019a)

Estados Unidos es una sociedad muy individualista en ella se valora mucho la independencia y la libertad. Sin embargo, si se presta atención, en el caso de China; una cultura sometida a una dictadura comunista, se puede observar un alto grado de colectivismo, el valor de una persona se asocia mucho más a su pertenencia y aceptación en un determinado grupo que a sus aptitudes personales y profesionales.

6.2.3. Masculinidad *versus* feminidad

Uno de los rasgos esenciales a la hora de identificar culturas y comportamientos de los consumidores es el carácter masculino o femenino de una sociedad (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013). En esta dimensión se diferencian los extremos por los valores que se esperan en los miembros de una sociedad.

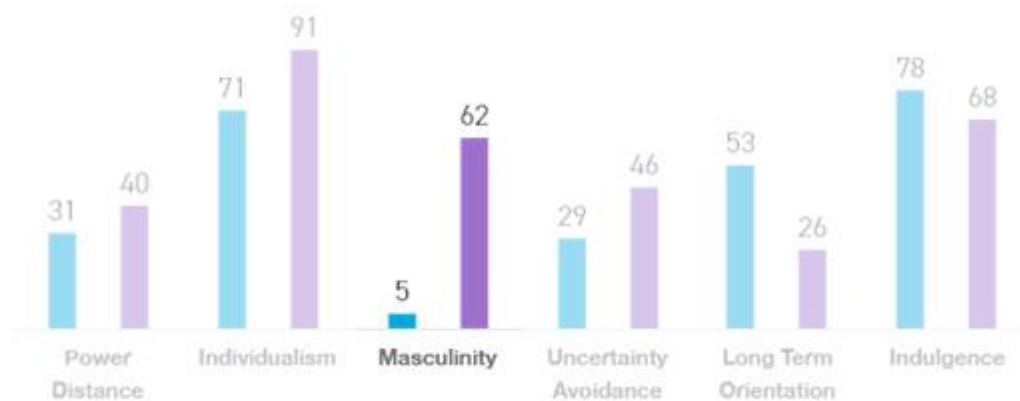
Anteriormente se ha escrito sobre los niveles de la cultura y estereotipos, en este caso se puede establecer una correlación entre el nivel de género y los estereotipos de género. Como se mencionó anteriormente, existen muchos estereotipos a nivel de género que en esta dimensión se ven representados como se mostrará a continuación. Los valores

asociados a la masculinidad *versus* los asociados a la feminidad, son los valores típicos y, por así decirlo, inherentes a cada género o al menos esperados por la sociedad. Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **masculinidad**, en los valores más elevados se representa una preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la ambición, la agresividad o las recompensas materiales por el éxito. Se podría definir como una sociedad más competitiva.
- sociedades con un bajo valor, **feminidad**, se encuentra en el polo opuesto, en los valores más bajos de la dimensión se representa una preferencia de cooperación en la sociedad, los valores son los históricos asociados a la mujer como la ternura, el cariño, el cuidado de los débiles e incluso la modestia. Es una sociedad más orientada a la cooperación y al consenso.

Volviendo una vez más a los casos anteriores se utilizará Estados Unidos como valor para la masculinidad, representada en morado y a Suecia representada en azul.

Gráfico 6.3. Masculinidad: Suecia *versus* Estados Unidos



Fuente: (Hofstede, 2019a)

Estados Unidos es una sociedad muy masculina ligada a la consecución de logros y el sentido del individualismo, muestra por lo tanto unos valores muy elevados y altamente relacionados con los valores masculinos en una sociedad. También es una sociedad muy agresiva y ambiciosa, palabras clave en las sociedades masculinas.

Por otra parte, se encuentra Suecia, una sociedad muy femenina, sus valores son muy cercanos a cero, es uno de los casos más extremos, la cultura sueca está muy relacionada con la cooperación, el cuidado y la modestia y no está nada influida por la ambición personal.

6.2.4. Aversión a lo incierto

La aversión a lo incierto expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos cuando se encuentran en situaciones de incertidumbre o ambigüedad (Hofstede, 2019c).

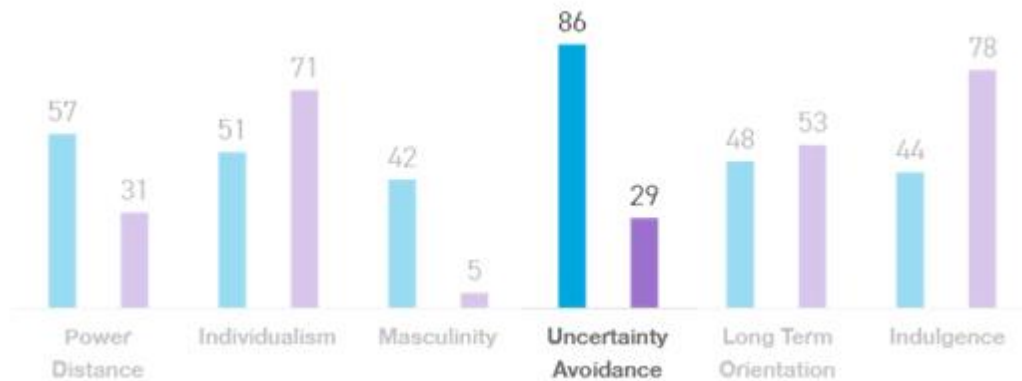
La aversión a las situaciones de incertidumbre es un rasgo muy diferenciador de las culturas (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013). Se describe como un sentimiento de temor colectivo a lo imprevisto, está muy relacionado con la capacidad de la gente para adaptarse a nuevas situaciones como pueden ser, cambiar de trabajo buscando la satisfacción con el mismo o, establecer unas normas de comportamiento básicas por las que regirse a la hora de relacionarse con la sociedad y reducir así el estrés a niveles mínimos.

Se puede definir también de manera más sencilla como la tendencia cultural a buscar la estabilidad, la seguridad y lo previsible (Cerviño Fernández, 2006). Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **alta aversión a lo incierto**, mantienen unos códigos rígidos de comportamiento, son intolerantes en cuanto a creencias. Procuran crear reglas muy definitivas, basadas en expertos, que organicen todas las actividades y establezcan una comunicación formal reduciendo el estrés o el miedo al mínimo.
- sociedades con un bajo valor, **baja aversión a lo incierto**, a diferencia de los anteriores mantienen una actitud más relajada, las acciones son más importantes que los principios. Lo diferente crea curiosidad, los individuos sienten la necesidad de estar satisfechos y felices con su situación, y no importa la seguridad que esta les proporcione. Son culturas mucho menos conservadoras y más tolerantes, existe una mayor confianza entre las personas.

Al igual que en los casos anteriores se observa esta situación con Suecia y España en el siguiente gráfico, a las que representan el morado y el azul respectivamente.

Gráfico 6.4. Aversión a lo incierto: España *versus* Suecia



Fuente: (Hofstede, 2019a)

Como se puede observar España tiene un alto grado de aversión a la incertidumbre frente Suecia. Un ejemplo muy evidente para esta dimensión es el trabajo, en España existe un alto grado de aversión a la incertidumbre en el trabajo, las personas prefieren trabajar en algo que no les haga felices y les asegure un sueldo estable a final de mes, aunque este sea reducido, frente a la decisión de arriesgarse a cambiar de empleo y perseguir algo que les haga felices y les aporte una mayor capacidad económica, sabiendo que este trabajo es volátil y que puede desembocar en un despido si no se cumple con unas expectativas. Si se observa la cultura y las creencias, también se puede ver este alto grado de aversión, España es un estado que ha sido siempre mayoritariamente laico y arraigado a las tradiciones.

En contraposición se encuentra Suecia, un país nórdico en el que la aversión a lo incierto es muy baja y donde los emprendedores aparecen constantemente con proyectos innovadores y diferentes, totalmente liberal en cuanto a religión y costumbres y mucho más tolerante con cualquier colectivo. Persiguen la satisfacción personal por encima de la seguridad, el miedo o el estrés. Estas tres se convierten en variables que una sociedad de bajo grado supera constantemente para sentirse satisfecha.

Cabe destacar, finalmente, el aspecto inversor en dichas sociedades, en las de alta aversión se realizan inversiones habitualmente en instrumentos de renta fija, sin embargo, en las de baja aversión lo hacen en renta variable.

6.2.5. Orientación temporal

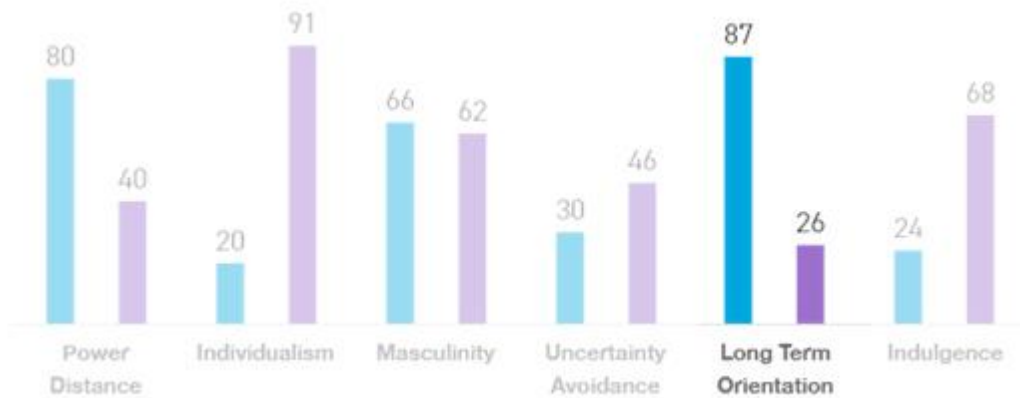
La actitud hacia el tiempo se refiere al sentido general de inmediatez de cada cultura (Cerviño Fernández, 2006). Cada sociedad mantiene unos vínculos con su pasado, y a su vez se preocupa de superar los desafíos presentes y futuros.

El enfoque temporal hace referencia a los valores de la sociedad hacia las tradiciones, la inmediatez, el trabajo y, en gran medida, al ahorro y la inversión. Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **orientación temporal a largo plazo**, adoptan un enfoque **pragmático**, fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación como una forma de prepararse para enfrentar los desafíos de futuro. Asumen la desigualdad, pero no la injusticia, este tipo de cultura cree en la mejora de las condiciones de vida de las personas como consecuencia de su trabajo y esfuerzo y, que no todos deben ser iguales. Mantienen el sentido confuciano de la vida, y aceptan con estoicismo su destino tratando de adaptarse a las circunstancias que se presenten. Para ellos las virtudes esenciales del ser humano son la perseverancia, la humildad y la paciencia (Hofstede, 2019c).
- sociedades con un bajo valor, **orientación temporal a corto plazo**, en contraposición a los anteriores, adoptan un enfoque normativo, gran respeto por las tradiciones (aparece con frecuencia relacionado con productos y marcas) y normas mientras miran con recelo los cambios sociales. Desean resultados casi inmediatos, además creen en los estatus sociales y como mantenerlos llegando incluso a estandarizar objetos que muestren en que estatus social te encuentras, como puede ser un coche o un reloj. A diferencia de los anteriores no ven el ahorro como una virtud. Se valora mucho el tiempo libre, para ellos es clave. En absoluta contraposición a la anterior la humildad no es una virtud, ni la tenacidad, ni tampoco la perseverancia, creen estar en posesión de la verdad absoluta (Alonso Rivas y Grande Esteban, 2013).

A continuación, se comparan gráficamente la cultura china, representada en azul, y la estadounidense, representada en morado.

Gráfico 6.5. Orientación temporal: China *versus* Estados Unidos



Fuente: (Hofstede, 2019a)

Como se puede observar en el gráfico, China es una sociedad con una orientación temporal a largo plazo, ya que es la sociedad que más influida está por los valores confucianos, tienen un gran sentido de la humildad y paciencia. La perseverancia se convierte en un valor clave para la cultura China sirviendo esta para justificar la desigualdad anteriormente mencionada y la creencia en la mejora de las condiciones de vida de las personas como consecuencia de su trabajo y esfuerzo.

Por el contrario, la orientación de Estados Unidos es a corto plazo. Es una sociedad nada paciente, el ahorro no significa nada para ellos y la inversión es casi una religión. Así pues, si se observa la historia reciente, fue escenario de origen del crack de 29. Para los estadounidenses las palabras “fórmula tradicional” son sello de calidad, lo que muestra el arraigo por las tradiciones y el nacionalismo. Por supuesto, la modestia y humildad no son valores para ellos, creen estar en posesión de la verdad absoluta y merecer todo lo que disfrutan.

6.2.6. Indulgencia

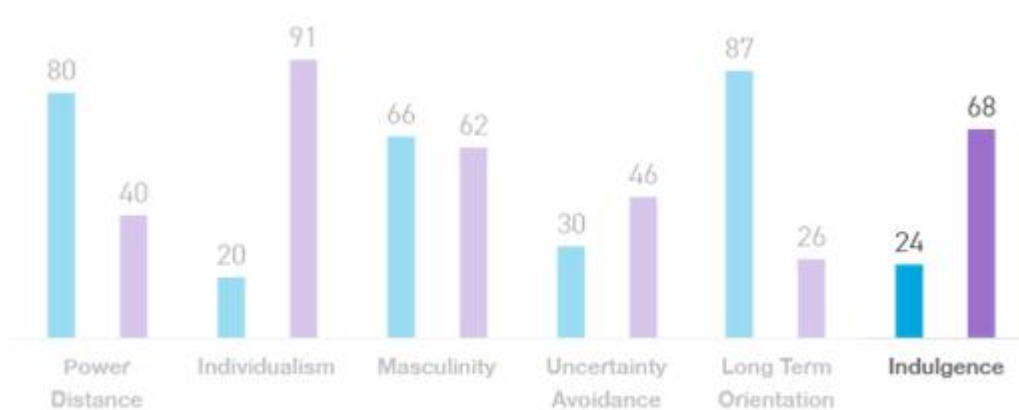
La indulgencia es la última dimensión añadida por Hofstede a su estudio sobre la cultura. La indulgencia representa una sociedad que permite la satisfacción relativamente libre de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse (Hofstede, 2019c).

La indulgencia también se la puede relacionar con la cultura del país y su tolerancia. Los países más liberales y tolerantes serán aquellos con un mayor valor en la indulgencia, frente a los menos tolerantes que obtendrán los valores más bajos. Se pueden dar dos situaciones contrapuestas en esta dimensión:

- sociedades con un alto valor, **indulgencia**, las sociedades indulgentes son tolerantes con la satisfacción de los impulsos humanos. Las culturas indulgentes dan mayor importancia a la capacidad de controlar el propio destino y a la libertad de expresión. Podemos decir que son más liberales. En las culturas de alto grado se considera una expectativa que las personas que se encuentran de cara al público sonrían y tengan un comportamiento amistoso. En el lugar de trabajo este tipo de culturas generan un entorno en el que se expresan las opiniones y se hacen comentarios libremente (Maclachlan, 2013).
- sociedades con un bajo valor, **restricción**. Las culturas más restrictivas coartan la libertad de expresión y sienten una impotencia natural hacia el destino. A diferencia de las culturas indulgentes, en las restrictivas consideran inapropiado y antinatural que las personas que trabajan de cara al público interactúen de manera cercana y feliz. El lugar de trabajo en estas culturas es un espacio condicionado para expresarse, ya que cada uno cumple la función que le ha sido asignada, sin relacionarse con nadie (Maclachlan, 2013).

Al igual que en el resto de dimensiones, aunque esta sea más novedosa, se comparan dos culturas que se encuentran en ambos extremos. En azul se muestran los datos para China frente a los que presenta Estados Unidos en morado.

Gráfico 6.6. Indulgencia: China *versus* Estados Unidos



Fuente: (Hofstede, 2019a)

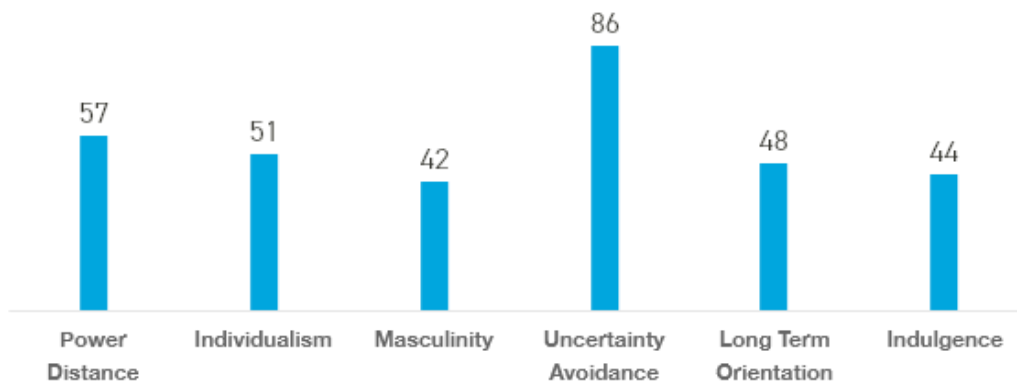
Como se puede observar en el gráfico, China tiene un valor relacionado con la indulgencia muy bajo, es una sociedad autoritaria, sin libertad de expresión, sometida a una dictadura comunista. El ambiente en el trabajo es muy estructurado y con poca disposición a hacer comentarios o valoraciones. Finalmente, se puede hablar sobre la actitud confuciana hacia el destino y la impotencia hacia el mismo.

En contraposición se encuentra Estados Unidos, donde su cultura es, a rasgos generales, muy indulgente. La libertad de expresión es clave, tanto a la hora de mantener relaciones interpersonales como para la prensa y noticias. El ambiente en el trabajo es muy abierto y se interactúa habitualmente aportado *feedback* y comentarios. Son dueños de su propio destino y confían en que ellos mismos son quienes lo deciden a diferencia de la actitud confuciana.

7. ESPAÑA, DIMENSIONES CULTURALES

Las diferencias culturales tratadas en el presente estudio nacen de la comparativa intercultural entre los diferentes países. A continuación, se realizará un estudio de las dimensiones para España, al igual que se ha hecho con anterioridad en el caso de otros países.

Gráfico 7.1. Dimensiones culturales de Hofstede: España.



Fuente: (Hofstede, 2019a)

7.1. DISTANCIA AL PODER

Esta dimensión hace referencia al hecho de que en una sociedad no todos los individuos son iguales, expresa la actitud hacia las desigualdades entre las personas.

España tiene una distancia al poder con una puntuación de 57, siendo este un valor un poco superior al medio en la dimensión. Esta, define una sociedad jerárquica, las personas aceptan el orden en el que todos tienen un lugar predestinado a ocupar, sin necesidad de una justificación. Se considera la jerarquía como un modelo popular de centralización, los españoles esperan tener un jefe benévolo y no demasiado autocrático.

7.2. INDIVIDUALISMO *VERSUS* COLECTIVISMO

El principal tema que aborda esta dimensión es el grado de interdependencia que mantienen los miembros de una sociedad (Hofstede, 2019b).

España, en comparación con otros países europeos, se considera colectivista debido a los bajos valores, comparativamente hablando, que obtiene en la dimensión. A pesar de percibirse comparativamente como una cultura colectivista, los valores obtenidos por España se encuentran cerca del centro de la dimensión por lo que sus valores se dividen,

existe un gran apego por la familia mientras que prevalece el carácter individualista del individuo que debe ser capaz de cuidar de sí mismo. El trabajo en equipo se considera algo totalmente natural, tanto en grupos externos como internos, sin necesidad de una fuerte motivación por parte de la dirección.

7.3. MASCULINIDAD VERSUS FEMINIDAD

Las sociedades programan los comportamientos de las personas con valores como la masculinidad o la feminidad. El principal tema que aborda la dimensión es la dicotomía entre motivar a las personas a ser las mejores (masculina) o a hacer lo que realmente les gusta (femenina).

España obtiene un valor de 42 en la escala de masculinidad, se muestra como una sociedad relativamente femenina. La palabra clave en este país es “consenso”. Al obtener un valor tan cercano al centro en España, se considera mal visto o negativa la polarización como una actitud excesivamente competitiva. Los niños españoles son educados para vivir felices y en armonía, disfrutando de su infancia y negándose a destacar, en la mayoría de los casos. No existe ese espíritu de competitividad en la mayor parte de la población, solo en unos pocos, esto es resultado de los valores cercanos al centro de la dimensión.

Al tener valores más cercanos a los femeninos, en la sociedad española las personas se preocupan por los eslabones más débiles, los gerentes habitualmente desean conocer la opinión de sus subordinados y tomar decisiones de acuerdo con ellos. En política, como se puede observar habitualmente, se trata de satisfacer a todas las minorías, evitando la posición dominante de un solo partido (Hofstede, 2019b).

7.4. AVERSIÓN A LO INCIERTO

La aversión a la incertidumbre está directamente relacionada con la forma en que la sociedad lidia con el futuro, que nunca se puede conocer. “¿Debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda?” (Hofstede, 2019b).

La puntuación obtenida en esta dimensión se refleja en la medida en que los miembros de una cultura han creado creencias e instituciones que tratan de evitar las situaciones ambiguas o desconocidas.

Si se debiese escoger una dimensión que realmente defina a España es esta. La puntuación para dicha dimensión es de 86 puntos, una de las más altas que se pueden encontrar en toda Europa. La prevención de la incertidumbre es un valor claro en todo

individuo que convive en sociedad, la expresión “zona de confort” es casi sagrada para los españoles. Estos tienden a tener reglas de actuación para todo. Tienen una aversión al cambio muy elevada, sin embargo, se deshacen habitualmente de las mismas, esta acción es necesaria en muchas ocasiones para evitar reglas y leyes que hacen la vida más compleja. Uno de los ejemplos más claros es como los españoles evitan la confrontación ya que genera estrés y pasa rápidamente a convertirse en algo meramente personal. Un paradigma típico es la gran cantidad de jóvenes que quieren trabajar para la administración pública, es decir, un trabajo para toda la vida, sin la preocupación de ser despedido, mientras se cumplan las funciones indispensables en el lugar de trabajo (Hofstede, 2019b).

7.5. ORIENTACIÓN TEMPORAL

Esta dimensión describe como la sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su pasado para lidiar con los desafíos presentes y futuros. Las sociedades dan prioridad a ambos objetivos existenciales de manera muy diferente.

España, con una puntuación de 48, tiene una cultura normativa. Los españoles quieren vivir el momento sin preocuparse sobremedida por el futuro. La sociedad española busca obtener resultados rápidos sin que se produzca demora. Además, hay una necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalezcan sobre las aproximaciones vitales más pragmáticas y relajadas, particularmente, en la orientación a largo plazo (Hofstede, 2019b).

7.6. INDULGENCIA

Uno de los desafíos a los que la humanidad se ha enfrentado tanto en el pasado como en el presente, es el grado en que los niños pequeños son socializados. Sin socialización no somos “humanos”, sin contacto con la sociedad no nos convertimos en ciudadanos. Esta dimensión aborda la manera en la que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de cómo fueron criados.

Por otra parte, España, obtiene una puntuación baja de 44 puntos. España no es una sociedad indulgente. En el caso español el control de los deseos e impulsos es moderado, por lo que aparecerán muchas más situaciones inesperadas que en otras culturas más restrictivas.

8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se pretende realizar un análisis detallado de las dimensiones culturales, haciendo hincapié en los valores culturales percibidos por los individuos y poder comparar los resultados obtenidos por Hofstede originalmente, con los obtenidos mediante la interpretación de su metodología.

Para poder acotar mejor los objetivos que se pretenden alcanzar con este estudio, resulta eficaz realizar una clasificación de los mismos diferenciando entre objetivo principal y objetivos secundarios.

8.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Se pueden distinguir dos objetivos principales: el primero de ellos consiste en analizar si existen diferencias culturales dentro del mismo país, España. El segundo es comparar los resultados de la metodología de Hofstede obtenidos para España, con los obtenidos a través de la muestra.

Con ello, se pretende averiguar si existen diferencias claras, entre los resultados obtenidos por Hofstede en su análisis y los obtenidos mediante la adaptación de su método.

8.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS

Con el fin de desarrollar más en profundidad los objetivos principales de este estudio, se espera la consecución de los siguientes objetivos secundarios.

- Realizar una comparativa entre regiones, analizando los valores obtenidos para cada dimensión es las que sea relevante.
- Segmentar la población española en función de las variables recogidas en el cuestionario de Hofstede.
- Crear una representación simplificada de la metodología a través de la obtención de factores de relevancia.

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez revisada la literatura que se ha publicado hasta el momento sobre la cultura y el marketing *cross-cultural* y analizadas las diferentes metodologías que se puede aplicar a la hora de medir los valores culturales de los individuos de manera agregada, se opta en esta investigación por el método de Hofstede.

Para lograr los objetivos descritos en el epígrafe anterior, se precisa obtener una base de datos con información relevante sobre las cuestiones a tratar. Esto conlleva la adaptación del cuestionario de estudio más reciente publicado por Hofstede, su traducción al español, un pretest previo para confirmar su operatividad, su lanzamiento y la recogida de respuestas para, posteriormente, ser depuradas y analizadas.

Como se ha indicado anteriormente, para obtener la información primaria se opta por emplear la base de datos recogida con las encuestas en el ya mencionado proyecto de investigación, gracias a la realización de cuestionarios.

9.1. DISEÑO MUESTRAL

El cuestionario procede de la propia metodología utilizada por Geert Hofstede. Tras la consulta de diferentes encuestas tanto en inglés como traducidas al español, se decide hacer una adaptación de la encuesta al idioma de manera *ad-hoc* para conseguir los resultados más depurados posibles.

A continuación, se muestran los aspectos más detallados, entre ellos la ficha técnica de la misma., recogida en la Tabla 9.1.

El cuestionario está dividido en cinco partes. La primera de ellas se centra en el trabajo ideal para el individuo buscando conocer sus aspiraciones y su concepto de perfección. La segunda, pregunta acerca de su vida privada y las normas que la rigen. La tercera, está compuesta simplemente por una serie de afirmaciones y pretende conocer al individuo en profundidad a través del nivel de acuerdo con las mismas. En la cuarta, es dónde se sitúan las imágenes para el análisis subjetivo de las percepciones del individuo. Por último, se encuentran los datos personales y demográficos que se utilizarán únicamente a efectos de agrupación.

Todas las variables de los apartados uno, dos y tres, se encuentran medidas en escalas Likert de 5 puntos. El apartado relacionado con la percepción subjetiva de imágenes se ha medido de manera dicotómica obligando al individuo a elegir entre una de ellas.

Una vez analizada la composición del cuestionario en cuanto a la estructura, se muestra la ficha técnica, destacando que la encuesta se realiza de manera online, ya que se pretende abarcar un amplio abanico de individuos procedentes de diferentes regiones de la península, además de un elevado número de respuestas.

Así pues, la población a la que se lanza el cuestionario se corresponde con individuos de todas las edades. Haciendo sobre todo hincapié en aquellos que se encuentran entre los 18 y los 60 años, ya que se trata de personas a las que han inculcado unos valores culturales.

Tabla 9.1. Ficha técnica

Población	Residentes en España de más de 18 años
Tipo de encuesta	Online
Numero de encuestas	382 recibidas, 380 válidas. Repartidas no proporcionalmente a lo largo del territorio español
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5%
Sistema de muestreo	No probabilístico / <i>Snow Ball</i> / Bola de Nieve
Ámbito geográfico	Territorio español
Periodo del trabajo de campo	Junio de 2019

9.2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LA MUESTRA

Finalmente, respondieron 382 personas a la encuesta, de las cuales 380 fueron definitivamente válidas. En el presente cuestionario no existen preguntas de control debido a que todas las preguntas miden diferentes aspectos de una o diferentes dimensiones, por lo que todas las respuestas por alejadas de la coherencia que sean pueden ser correctas con los valores culturales del encuestado.

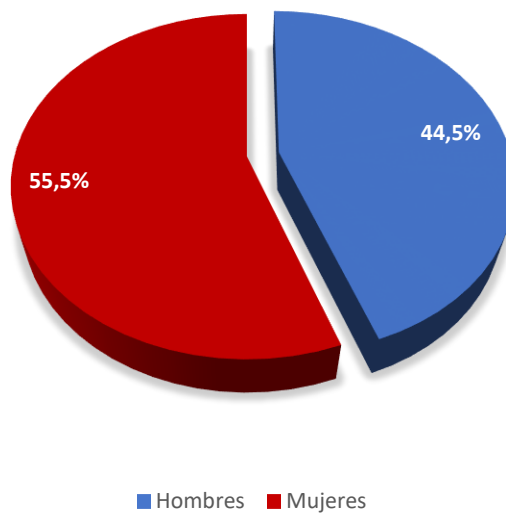
El cuestionario ha sido dividido en 24 preguntas agrupadas en tres apartados diferentes. Estas 24 preguntas se reparten equitativamente de manera previa al cuestionario en función de las seis dimensiones ya mencionadas. Todas ellas están separadas para no introducir sesgos a la hora de contestar a las mismas y, evitar así, que el encuestado siga patrones de respuesta.

Antes de comenzar con un análisis más complejo, se presentan las características socio-demográficas de la muestra a estudiar.

En primer lugar, se hace mención a los tres gráficos iniciales. En ellos, se puede observar cómo la muestra está distribuida de una manera representativa en cuanto al sexo, la edad y el nivel de estudios de los encuestados.

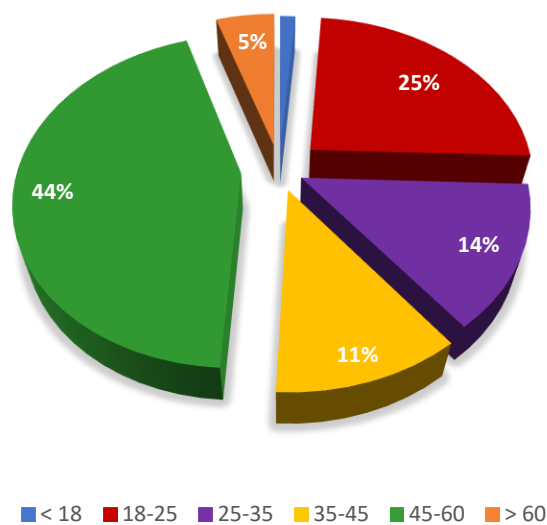
Teniendo en cuenta la aclaración, se destaca que en la muestra obtenida tan solo existe un 10% más de mujeres que de hombres.

Gráfico 9.1. Distribución de la muestra por sexo



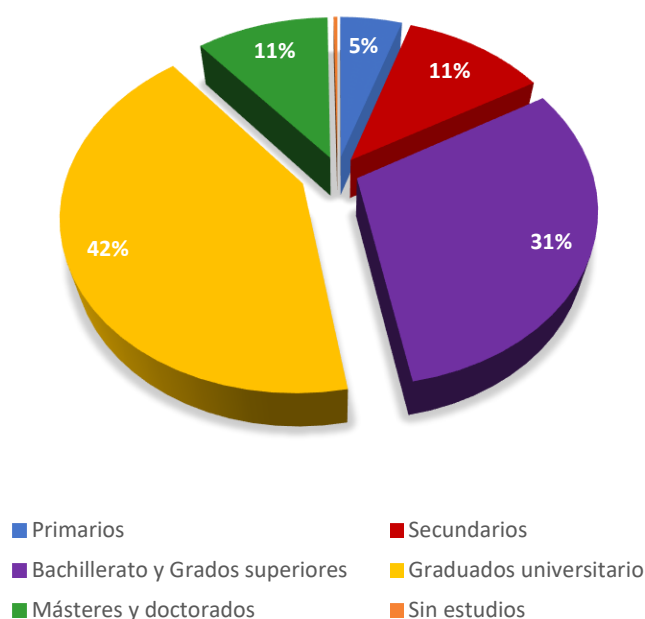
Respecto a la edad de los encuestados, se puede observar que el 50% está comprendido en una edad inferior a los 45 años y el otro 50% en una superior a los 45.

Gráfico 9.2. Distribución de la muestra por edad



También se analiza el nivel de estudios cursados o terminados de los individuos que componen la muestra. Únicamente un encuestado no posee estudios, en contraposición a este dato se puede observar que un 42% posee o está cursando estudios universitarios y un 11% posee los universitarios y está cursando un master o doctorado. En cuanto a los niveles de estudios inferiores se puede observar que el 31% de los individuos poseen al menos el bachillerato o un título de técnico superior. Por último, cabe destacar que, solo un 16% de los encuestados posee un bajo nivel de estudios frente al 53% de los mismos que poseen un elevado nivel.

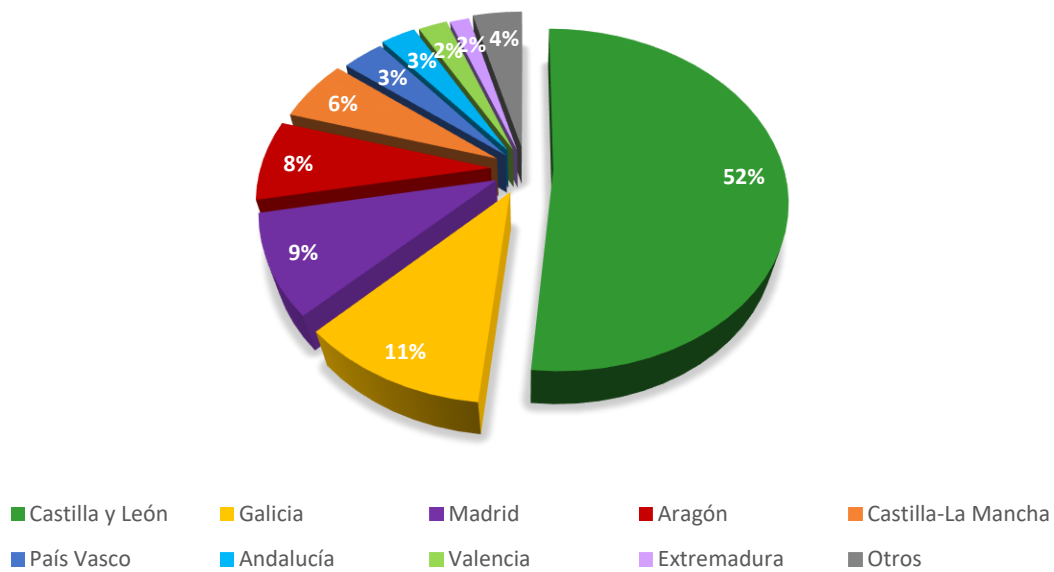
Gráfico 9.3. Distribución de la muestra por nivel de estudios



Finalmente, cabe distinguir la procedencia geográfica de los encuestados en función a la comunidad autónoma en la que el individuo ha residido la mayor parte de su vida.

Las encuestas no se han distribuido de manera igualitaria a lo largo del territorio español debido al tipo de muestreo bola de nieve. Castilla y León posee el mayor peso de la variable con un 52% de los encuestados frente al 11% de Galicia, el 9 de Madrid y el 8 de Aragón

Gráfico 9.4. Distribución de la muestra por comunidades autónomas



9.3. PROCESO METODOLÓGICO

Para alcanzar el objetivo de la investigación, se ejecutan una serie de análisis mediante el programa estadístico *SPSS Statistics* (Versión 24), realizando técnicas cuantitativas fundamentadas en análisis estadísticos univariantes y multivariantes; pero antes de llevarlos a cabo se elabora un breve resumen explicativo de los mismos. En primer lugar y antes de explicar los posteriores análisis se explica la interpretación de la metodología de Hofstede a través de la cual se han obtenido unos índices similares a los calculados por él.

9.3.1. Adaptación propia de los índices de la metodología de Hofstede

Al no poseer información suficiente acerca de cómo el profesor Hofstede consigue los índices a través de los cuales mide los valores culturales inherentes a un país, no es posible adaptarse a una metodología concreta. Por ello, se ha desarrollado una metodología propia de trabajo con base en la encuesta publicada por Hofstede, ya mencionada anteriormente, para medir estos valores.

Los pasos a seguir han sido los siguientes. En primer lugar, se han analizado los valores de la encuesta que hacen referencia a cada dimensión, en este caso se ha recogido la encuesta pública más actual del profesor, que es la de 2013, en la cual ya se incluyen las 4 preguntas extras relacionadas con la dimensión de la indulgencia. Una vez analizada

la encuesta, se han clasificado los ítems, cuatro preguntas para cada una de las seis dimensiones dividiendo así de manera equitativa las 24 que la componen.

Una vez identificados los valores, el siguiente paso es separar las preguntas en función a estos y analizar que extremo de la dimensión mide cada uno. En algunos casos, medirá el extremo superior, pero en otros muchos medirá el inferior, lo que conseguirá hacer un balance en los resultados obtenidos y así medir las dimensiones culturales. El paso posterior es invertir las variables que midan los extremos inferiores para que así muestren una contraposición estadística a los que miden los valores superiores.

Ya sabiendo los valores que mide cada pregunta y los extremos a los que se refiere, se utilizará *SPSS Statistic* para medir las medias de cada variable para cada dimensión, compuesta por las cuatro preguntas. No se plantea el uso de medianas, aunque sean más representativas, debido a que con el uso de escalas Likert éstas centrarían los valores entorno a los utilizados en las escalas, perdiendo así precisión a la hora de conseguir los índices dimensionales.

Una vez obtenidas las medias de cada grupo de cuatro variables, se efectuará una media aritmética con las cuatro medias anteriores. Un proceso simple que mostrará el valor de la dimensión en la escala Likert.

Por último, es necesario convertir cada uno de estos seis valores, de una unidad de medida comprendida entre 1 y 5 a un índice (base 100). La manera más sencilla de conseguir esta conversión es asignando valores a los obtenidos en las escalas Likert:

1 = 0 Puntos

2 = 25 Puntos

3 = 50 Puntos

4 = 75 Puntos

5 = 100 Puntos

En cuanto a los decimales obtenidos, la manera de calcularlos será tan sencilla como restarle el valor descrito anteriormente y multiplicar los decimales por 25 (la distancia existente entre todos los estratos de la escala).

Tómese como ejemplo lo siguiente, si la media aritmética conseguida con las cuatro variables que componen cada dimensión es de 3,8 puntos en una escala Likert, para convertirla en índice simplemente se toma el valor de 3, que correspondería a 50 puntos

en el índice y multiplicaríamos $0,8 \times 25$ obteniendo un valor de 20. Sumando ambos valores se obtiene que un 3,8 en la escala Likert corresponde a 70 puntos en índice. Se puede comprobar que la conversión es correcta puesto que dista 5 puntos del valor 4 para la escala Likert, al cual le corresponderían 75.

9.3.2. Análisis de Fiabilidad: Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente estadístico empleado para comprobar la estabilidad de las diversas variables que se van a incluir en un análisis estadístico. Es decir, mide la consistencia interna, dicho de otro modo, la fiabilidad de las variables del estudio. En el presente estudio, se aplica el Alfa de Cronbach sobre los ítems del cuestionario correspondientes a la metodología descrita por Hofstede.

Dicho coeficiente posee un valor máximo de 1 y se puede considerar significativo si alcanza un valor mínimo de 0,60. En cualquier caso, los coeficientes superiores a 0,80 se suponen como buenos en términos de fiabilidad, mientras que si superan el valor de 0,90 se consideran muy altos, siendo variables muy estables para su inclusión en el estudio, lo que indica una fiabilidad moderada a la hora de realizar el estudio con las variables seleccionadas.

9.3.3. Análisis Factorial por Componentes Principales

Tras comprobar la fiabilidad de los resultados se procede a realizar un Análisis Factorial por Extracción de Componentes Principales sobre las variables correspondientes a los valores culturales.

Todas estas variables están medidas en escala de Likert Mostrando el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados (1-Muy en desacuerdo, 2-Bastante en desacuerdo, 3-Indiferente, 4-Bastante de Acuerdo, 5-Muy de acuerdo), y la importancia que les dan a ciertos aspectos de la vida (1-Nada importante, 2- Bastante importante, 3-Irrelevante, 4-Importante, 5-Muy importante). Además, se incluyen un par de variables medidas en escalas temporales (entre Nunca y Siempre), cuanto orgullo (Avergonzado y Muy orgulloso) o el estado de salud (entre Muy delicado y Muy bueno).

El objetivo que se pretende alcanzar con el Análisis Factorial es reducir el número de variables convirtiendo estas en una serie de factores independientes (evidentemente, en menor cantidad a la del número de variables inicial) con los que se facilite la comprensión del escenario estadístico.

El Análisis Factorial que se lleva a cabo es de tipo exploratorio, a pesar de conocer con anterioridad el número óptimo de factores que se pretende obtener. El número de factores óptimo en este caso sería de seis, una cantidad perfecta para la explicación de cada una de las seis dimensiones con un único factor. A pesar de tener esta premisa, se realizará un Análisis Factorial de tipo exploratorio con el fin de estudiar los resultados del análisis y determinar la cantidad de factores apropiada para explicar el caso. Con el objetivo de facilitar la denominación de los factores, se aplica el método de rotación ortogonal Varimax, que minimiza el número de variables con una alta saturación en cada uno de los factores.

Tras determinar cuál es el número óptimo de factores que sintetizan la información objeto de estudio, se procede a analizar las contribuciones absolutas y relativas para estudiar cuales son las variables que explican mejor cada uno de los factores y cuanto influyen dichos factores en las variables objeto de estudio.

9.3.4. Análisis *Cluster*

Con esta técnica de clasificación se pretende llevar a cabo una segmentación de los individuos residentes en las diferentes regiones en función de sus valores culturales. Siendo el fin último de este análisis poder clasificarlos con un error muy bajo dependiendo de la región a la que pertenecen. Una agrupación óptima conlleva la clasificación de los individuos lo más homogéneos entre sí en un mismo conglomerado, mientras que son los más heterogéneos posible con el resto de conglomerados.

En el estudio, se realiza el Análisis *Cluster* empleando como base las puntuaciones factoriales obtenidas anteriormente, en el Análisis Factorial por Extracción de Componentes Principales. Como medida de similitud para medir la proximidad entre los individuos o grupos se emplea la distancia euclídea, de manera que mientras más próximos están, la distancia es menor, y viceversa.

Debido a la gran cantidad de individuos (380 encuestados validos), se ejecuta un Análisis *Cluster* no jerárquico, más concretamente mediante el método de K-Medias.

Este método establece *a priori* un número de *Cluster*. Por ello, se establecerá el número de *Cluster* analizando cuál de ellas es la que muestra una mejor agrupación y, por tanto, un menor error.

9.3.5. Análisis Discriminante

Tras la clasificación de los individuos en *Cluster*, se procede a realizar un Análisis Discriminante de los datos, con el objetivo de examinar el porcentaje de individuos clasificados correctamente e investigar cuales de ellos se pueden incluir en otro conglomerado.

En primer lugar, esta técnica caracteriza a los grupos obtenidos en el Análisis *Cluster* mediante las variables que ya se conocen, de manera que se logra crear segmentos lo más heterogéneos posible entre sí y lo más homogéneos internamente.

Para llevar a cabo esta labor, se determina a función discriminante y se calcula el poder de discriminación de las variables, ponderándolas y combinándolas, habitualmente, de forma lineal. En el presente estudio, debido al elevado número de variables se emplea el método *Stepwise* (paso a paso).

Mediante la función discriminante se calcula la probabilidad de que cada individuo pertenezca a cada uno de los grupos y, empleando la distancia de Mahalanobis, se clasifica en el que tenga mayor probabilidad.

10. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez depurados los datos, se procede al análisis de la información recogida en las 380 encuestas que resultaron finalmente válidas. Para ello, se emplea el programa estadístico *SPSS Statistics* (Versión 24), dando lugar a los resultados que se presentan a continuación.

10.1. FIABILIDAD DE LAS VARIABLES

El primer paso, inmediatamente después de la depuración de los datos, es el que comprueba la fiabilidad de las variables, previamente a la realización del cualquier análisis, pudiendo así decidir cuáles deben entrar en él. Para ello, se utilizará el Alfa de Cronbach aplicado a 24 variables, es decir, a los ítems del cuestionario que representan a las dimensiones.

Como puede observarse en la tabla 10.1, el coeficiente resultante es de 0,73, por lo que existe relación entre las variables. Además, al ser un valor próximo a 0,80 se puede considerar un valor alto y por tanto los variables se consideran bastante fiables para el desarrollo de los análisis estadísticos.

Tabla 10.1. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,729	,739	24

10.2. ANÁLISIS FACTORIAL POR EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

Partiendo de la premisa de haber analizado el Alfa de Cronbach y sabiendo el nivel de fiabilidad, se procede a comprobar la normalidad de las variables. En todos los casos, las variables no se distribuyen como una normal, obteniendo en los análisis de esta en todos valores de ,000. Esto no supone un problema puesto que nuestro análisis es únicamente a efectos descriptivos.

En primer lugar, se procede a analizar los valores culturales de los españoles mediante un Análisis Factorial por Extracción de Componente Principales. Inicialmente sin

ninguna rotación y posteriormente con una rotación Varimax. Con ello, se pretende conseguir unos factores representativos de las variables reduciendo su número de manera significativa.

Antes de analizar los resultados del Análisis Factorial es preciso observar la correlación entre las variables mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett. Como se puede observar en la Tabla 10.2, el grado de significación de la prueba es de ,000 lo que significa que se rechaza la hipótesis nula, es decir se rechaza que no existe correlación lineal entre variables. En caso de no existir correlación lineal entre variables no tendría sentido realizar un Análisis Factorial.

Tabla 10.2. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,761
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1486,952
	gl	276
	Sig.	,000

En la tabla anterior también se analiza coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), gracias al cual se comprueba la adecuación de los datos al modelo. Cuanto más próximo a 1 sea el valor de KMO, mayor es la relación existente entre las variables del estudio. En este caso, la medida de adecuación muestral del KMO es de 0,761, por lo que se trata de un índice considerablemente elevado. Por ello, se puede afirmar que los datos son apropiados para llevar a cabo un Análisis Factorial por Extracción de Componentes principales.

A continuación, se procede a la explicación de los resultados obtenidos del Análisis Factorial de Componentes Principales al uso. En la Tabla 10.3. se puede apreciar el porcentaje de la varianza que es explicada por el número de factores seleccionados, en este caso nueve, para llegar así a explicar un 60,33% de la varianza total del modelo. Cuanto mayor sea el porcentaje explicado, menor será la pérdida de información, los nueve factores seleccionados tienen todos unos autovalores mayores que uno, excepto el noveno factor el cual es de ,949. Se ha tomado la decisión de incluirlo para poder así alcanzar el 60% de la varianza explicada, dado que, a pesar de su autovalor, este aporta

un 4,69% de la varianza total explicada. Si se hubiesen seguido cogiendo factores, el modelo se explicaría mucho más en profundidad, pero no se cumpliría con una de las finalidades de esta técnica, reducir el número de variables. Por ello, se opta por definir los 9 primeros factores.

En la Tabla 10.3. se muestran los porcentajes de la varianza explicados por los factores antes y después de la rotación. Como se puede observar, después de la rotación la varianza explicada por cada factor se ha repartido de manera más equitativa pasando el primero de ellos de un 16,61% a un 10,75% perdiendo casi un 6% de varianza explicada que se distribuye en el resto de factores ganando peso estos a la hora de explicar el modelo.

Tabla 10.3. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,987	16,612	16,612	3,987	16,612	16,612	2,584	10,766	10,766
2	1,959	8,160	24,772	1,959	8,160	24,772	1,944	8,102	18,867
3	1,727	7,196	31,968	1,727	7,196	31,968	1,885	7,856	26,723
4	1,330	5,543	37,510	1,330	5,543	37,510	1,769	7,372	34,095
5	1,259	5,246	42,757	1,259	5,246	42,757	1,632	6,800	40,895
6	1,199	4,998	47,754	1,199	4,998	47,754	1,257	5,238	46,133
7	1,050	4,375	52,130	1,050	4,375	52,130	1,156	4,817	50,950
8	1,019	4,244	56,374	1,019	4,244	56,374	1,126	4,690	55,639
9	,949	3,955	60,329	,949	3,955	60,329	1,125	4,690	60,329

Partiendo del número de factores ya definido en este paso anterior, se han de conocer cuales son las variables más influyentes sobre cada uno de ellos. Para llevar a cabo esta labor, se parte de los coeficientes de la matriz de componentes rotados. Se procede al cálculo de las contribuciones absolutas (es el porcentaje de los factores que es explicado por cada una de las variables) y las relativas (es el porcentaje de cada variable que es explicado por cada uno de los factores). (Ver anexo V: Análisis Factorial por Extracción de Componentes Principales).

Una vez calculadas dichas contribuciones, se confecciona un resumen de las variables más influyentes en el proceso de composición de los factores, tal y como puede observarse en la Tabla 10.4. En ella, además, se le da nombre también a los factores en función de las variables que los definen.

Tabla 10.4. Clasificación de los factores

Factor	Nombre de la variable	Variables Influyentes	Nombre del factor
1	CONSULTJEFE	Ser consultado por su jefe en decisiones importantes	Baja aversión a lo incierto
	COMPAGRAD	Tener compañeros agradables en el trabajo	
	TRABINT	Realizar un trabajo interesante	
	ESTLAB	Tener estabilidad laboral	
	BUENAZONA	Vivir en una buena zona	
	TRABRESP	Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	
	AHORRAT	Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)	
2	TLIBREPERS	Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	Feminidad
	TLIBREDIVERT	Tener tiempo libre para divertirse	
	CAPRICHOS	Moderadamente permitirse algún capricho	
3	TJEFE	Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta	Alta distancia al poder
	ORGULLO	¿Cuánto orgulloso se siente de ser ciudadano de su país?	
	DOSJEFES	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma	
	NORMCOMP	Las normas de una compañía u organización no deben ser rotas de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses para la misma	
4	FELICIDAD	¿Es usted una persona feliz?	Alta aversión a lo incierto
	FREQNERV	¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso?	
	ESTSALUD	¿En general cómo puede describir su estado de salud en los últimos días?	
5	CONSULTJEFE	Ser consultado por su jefe en decisiones importantes	Masculinidad
	TRECON	Ser reconocido por su desempeño (por sus esfuerzos)	
	OPORTASC	Tener la oportunidad de ser ascendido	
6	BJEFE	Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo	Baja distancia al poder
7	COHARTAR	¿Alguna vez, personas o circunstancias, evitan que haga lo que realmente quiere hacer?	Restricción
8	AYUDAR	Ayudar a un amigo	Colectivismo
9	ESFPERSIST	Los esfuerzos persistentes son la mejor manera de alcanzar los objetivos	Orientación a largo plazo

10.3. ANÁLISIS CLUSTER

A continuación, se realiza el análisis *Cluster* para obtener una segmentación de los individuos con base en sus valores culturales. En la investigación se realiza un análisis *Cluster* por el método de K-Medias empleando la distancia euclídea.

Como se trata de un método de clasificación no jerárquico, se debe fijar antes del análisis el número de conglomerados que se desean extraer. Como se desconoce de antemano la cantidad de *Cluster* más apropiada, se ha realizado la prueba con tres, cuatro y cinco conglomerados, tomando la decisión de extraer tres *Cluster*. Esta cantidad de conglomerados ofrece los mejores resultados a la hora de agrupar a los individuos.

La segmentación en tres conglomerados es la mejor posible de entre las estudiadas, ya que los tres grupos resultantes presentan el porcentaje de individuos bien clasificados. Estos datos se pueden comprobar en la Tabla 10.5. donde se representan las distancias entre los centroides de los *Cluster*. De la tabla anterior también se puede deducir que los grupos son los más heterogéneos posible entre ellos y lo más homogéneos posible los individuos que los componen.

Tabla 10.5. Distancia entre centros de los clústeres

Clúster	1	2	3
1		2,120	1,893
2	2,120		1,921
3	1,893	1,921	

Cuanto mayor es la distancia entre los centroides, más precisa es la clasificación. Como se puede observar en la tabla anterior, la mayor distancia entre los centroides se encuentra entre los *Cluster* 1 y 2, mientras que la menor se encuentra entre el 1 y el 3. Aun así, la distancia entre el 1 y 3 es suficiente para clasificar a los individuos de manera precisa.

Por otro lado, en la Tabla 10.6, se muestra la tabla de ANOVA. En ella se contrasta la igualdad de medias de los conglomerados obtenidos. En este caso, el valor de significación con el que se rechaza la hipótesis nula es aquel inferior a 0,05. Por lo que en casi todo caso se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. El único caso en el cual existe algún tipo de igualdad de medias es en la puntuación del factor dos, no obstante, como el resto de factores están bien clasificados y las correlaciones son muy bajas se prosigue con el experimento con fines descriptivos.

Tabla 10.6. Tabla ANOVA

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
REGR factor score 1 for analysis 1	60,138	2	,686	377	87,631	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	2,063	2	,994	377	2,074	,127
REGR factor score 3 for analysis 1	10,273	2	,951	377	10,804	,000
REGR factor score 4 for analysis 1	14,368	2	,929	377	15,465	,000
REGR factor score 5 for analysis 1	91,733	2	,519	377	176,868	,000
REGR factor score 6 for analysis 1	12,892	2	,937	377	13,760	,000
REGR factor score 7 for analysis 1	5,344	2	,977	377	5,471	,005
REGR factor score 8 for analysis 1	23,797	2	,879	377	27,071	,000
REGR factor score 9 for analysis 1	8,183	2	,962	377	8,507	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con fines descriptivos porque los clústeres se han elegido para maximizar las diferencias entre los casos de distintos clústeres. Los niveles de significación observados no están corregidos para esto y, por lo tanto, no se pueden interpretar como pruebas de la hipótesis de que los medias de clúster son iguales.

Tras observar las tablas anteriores, se decide seleccionar tres Cluster debido a que si se seleccionasen cuatro, habría dos de los factores con medias iguales. En la Tabla 10.7. se recoge el número de individuos que pertenecen a cada uno de los tres grupos.

Tabla 10.7. Número de casos en cada Cluster

Clúster	1	99,000
	2	96,000
	3	185,000
Válidos		380,000
Perdidos		,000

10.4. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Habiendo definido los conglomerados mediante el Análisis *Cluster*, se lleva a cabo un Análisis Discriminante con el fin de comprobar que los individuos pertenecientes a dichos grupos están clasificados de manera correcta y el índice de error en la clasificación. Para seleccionar las variables más discriminantes se emplea el método paso a paso, *Stepwise*.

Como se puede observar en la Tabla 10.8, el valor-p de la M de Box es ,000, es decir, menor que alfa (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas multidimensional entre los *Cluster*. Esto quiere decir que, al predecir la clasificación de los individuos en los conglomerados, pueden estar asignados a un grupo de manera incorrecta. A pesar de ello, se puede continuar con el análisis.

Tabla 10.8. Resultado prueba M de Box

M de Box		268,326
F	Aprox.	2,870
	gl1	90
	gl2	239453,640
	Sig.	,000

Prueba la hipótesis nula de las matrices de covarianzas de población iguales.

A continuación, se analizan también los factores más discriminantes a la hora de realizar la clasificación, para ello se observa la Tabla 10.9. en la cual los grados de significación son ,000. Estos resultados indican que la predicción para clasificar a los individuos no se realiza aleatoriamente. El presente estudio se efectúa mediante el método *Stepwise* y en cada paso se introduce la siguiente variable que maximiza la distancia de Mahalanobis entre los grupos más próximos, es decir, la que tiene más influencia. En este caso se llegan a introducir los nueve factores escogidos inicialmente en el experimento, el orden de inclusión de los mismos se aprecia en la Tabla 10.9. e indica que el factor 5 es el más influyente a la hora de clasificar a los individuos en cada uno de los grupos, seguido por el factor 1 (Ver Anexo VII: Análisis Discriminante).

Tabla 10.9. Variables entradas/eliminadas

Paso	Entrada	Estadístico	Lambda de Wilks			F exacta		Sig.	
			gl1	gl2	gl3	Estadístico	gl1		gl2
1	REGR factor score 5 for analysis 1	,516	1	2	377,000	176,868	2	377,000	,000
2	REGR factor score 1 for analysis 1	,352	2	2	377,000	128,789	4	752,000	,000
3	REGR factor score 8 for analysis 1	,286	3	2	377,000	108,702	6	750,000	,000
4	REGR factor score 4 for analysis 1	,247	4	2	377,000	94,556	8	748,000	,000
5	REGR factor score 6 for analysis 1	,216	5	2	377,000	86,003	10	746,000	,000
6	REGR factor score 3 for analysis 1	,190	6	2	377,000	80,053	12	744,000	,000
7	REGR factor score 9 for analysis 1	,171	7	2	377,000	75,080	14	742,000	,000
8	REGR factor score 7 for analysis 1	,161	8	2	377,000	69,193	16	740,000	,000
9	REGR factor score 2 for analysis 1	,156	9	2	377,000	62,673	18	738,000	,000

En cada paso, se entra la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

- El número máximo de pasos es 18.
- La significación máxima de F para entrar es .05.
- La significación mínima de F para eliminar es .10.
- El nivel F, la tolerancia o VIN no suficiente para un cálculo adicional.

A continuación, en la Tabla 10.10., se muestra un resumen de la clasificación de los individuos en los tres *Cluster*. La bondad de la clasificación se puede analizar teniendo en cuenta una estimación por sustitución en función de los datos originales. Mediante este método se observa que el 98% de los casos se han clasificado correctamente.

Detallando un poco más los datos de la Tabla 10.10 se observa que el Cluster 3 tiene clasificados correctamente al 100% de los individuos. En el Cluster 2 ocurre algo muy similar, el 99% de los individuos están bien clasificados, únicamente uno de los individuos pertenecientes a este conglomerado está mal clasificado en el Cluster 3. Sin embargo, si se observa el primer grupo salta a la vista que el porcentaje se reduce, únicamente un 93,9% de los individuos están bien clasificados. De hecho, los individuos mal clasificados forman parte del Cluster 3. Estos fenómenos de

clasificación erróneos se pueden deber principalmente al mayor peso de los individuos del tercer conglomerado sobre los otros dos.

Tabla 10.10. Resultados de clasificación

		Número de caso de clúster	Pertenencia a grupos pronosticada			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	93	0	6	99
		2	0	95	1	96
		3	0	0	185	185
	%	1	93,9	,0	6,1	100,0
		2	,0	99,0	1,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0
Validación cruzada ^b	Recuento	1	92	0	7	99
		2	1	93	2	96
		3	0	0	185	185
	%	1	92,9	,0	7,1	100,0
		2	1,0	96,9	2,1	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. 98,2% de casos agrupados originales clasificados correctamente.

b. La validación cruzada se ha realizado sólo para aquellos casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas de todos los casos distintos a dicho caso.

c. 97,4% de casos agrupados validados de forma cruzada clasificados correctamente.

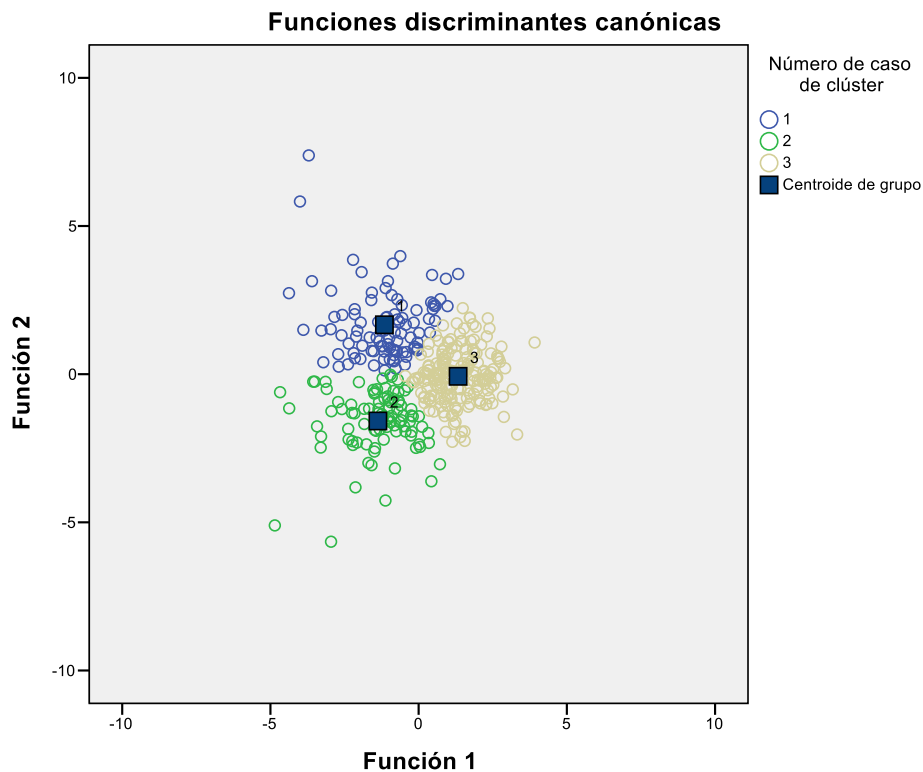
Si en lugar de emplear una estimación por sustitución, se optase por analizar la información mediante una estimación por validación cruzada, es decir, retirando una observación y realizando el Análisis Discriminante sin ella, los resultados varían ligeramente. Como habitualmente ocurre al aplicar este método, los resultados son peores a la hora de clasificar a los individuos. Se observa que el *Cluster 3* mantiene el 100% de individuos correctamente clasificados, sin embargo, los otros dos conglomerados reducen de manera importante el porcentaje de clasificaciones correctas. Por lo tanto, se opta por omitir los resultados de la validación cruzada y se seguirán utilizando los obtenidos mediante el Análisis Discriminante original.

En cualquier caso, los porcentajes de individuos bien clasificados son muy elevados, por lo se puede afirmar que la segmentación realizada gracias al Análisis *Cluster* con tres grupos es significativa y adecuada para el estudio.

En el Gráfico 10.1. se observan los resultados del experimento de una manera más visual para ayudar a la comprensión y explicación de los mismos.

A continuación, se muestra la clasificación de los individuos culturalmente diferentes y su proximidad a los centroides de los *Cluster* a los que pertenecen, además de observarse la proximidad entre los centros de los tres segmentos obtenidos durante la investigación.

Gráfico 10.1. Clasificación discriminante de individuos



10.5. DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES CULTURALES POR SEGMENTOS

Tras haber analizado los resultados obtenidos en las tabulaciones cruzadas (ver Anexo VIII: Tabulaciones Cruzadas), se describen los tres segmentos de individuos en función de los valores culturales que presentan a continuación. En cada *Cluster* se indican las características más representativas del conglomerado.

Cluster 1: Colectivistas conformistas a largo plazo

El primer conglomerado, a pesar de considerar poco importante tener un jefe, defienden ser consultados para las decisiones de responsabilidad, se sienten orgullosos de su

procedencia y creen que las órdenes de mando deben ser organizadas únicamente por un superior. Estas variables son un reflejo de una distancia al poder moderada.

Para ellos son importantes las relaciones sociales con los compañeros y tener tiempo para dedicarle a su familia y amigos. En estas dimensiones se muestra de manera muy clara una influencia colectivista.

Consideran poco importante ser reconocidos por su desempeño, haciendo especial hincapié en que prefieren unas relaciones laborales saludables y agradables. Además, pretenden desarrollar un trabajo que les guste. Los valores femeninos también aparecen, ellos muestran una clara tendencia hacia la búsqueda de la felicidad.

Consideran poco importante la posibilidad de crecer dentro de la empresa. Les importa más trabajar a gusto y tener un empleo ideal, probablemente su actual trabajo no satisfaga estos aspectos.

La estabilidad laboral es clave para los individuos de dicho grupo, descartan sentirse nerviosos de manera habitual, lo que se entiende muy ligado a lo anterior. Para ellos su trabajo es una obligación, sin connotación negativa. Creen en la felicidad en el día a día y en disfrutar de su trabajo. Estos valores reflejan muy bien la alta aversión a lo incierto que existe en la cultura española ya estudiada con anterioridad.

Consideran el esfuerzo parte de su vida, es importante para ellos conseguir lo que creen que merecen y ser capaces de alcanzar sus objetivos. Estos valores muestran una clara orientación a medio y largo plazo, esta clase de individuos desean ver resultados a medida que avanzan o progresan.

Se permiten caprichos de manera moderada sin perder de vista, el ahorro. Lo que deja percibir un valor medio en cuanto a la indulgencia, quizás más indulgente que restrictivo puesto que disfrutan de su tiempo libre con la familia y amigos.

Este conglomerado se compone por individuos, que únicamente buscan la felicidad en la vida personal y familiar, y de manera suplementaria, el éxito en el trabajo.

Este *Cluster* está compuesto por individuos con niveles de estudios superiores en su mayoría se encuentran bachilleres, técnicos superiores y graduados universitarios. Está formado por la población de mediana edad. Los hombres ocupan el 56% de este conglomerado. La disposición geográfica del mismo, sitúa a los individuos en la zona centro-norte de la península.

Cluster 2: Individualistas aspiracionales a corto plazo

El segundo conglomerado considera importante tener un superior inmediato y ser consultado por el mismo a la hora de tomar decisiones y creen en las estructuras organizacionales horizontales. No se sienten orgullosos de ser ciudadanos de su país. Estas variables son un reflejo de una distancia al poder baja, consideran la igualdad como base de toda cadena de mando, y creen que la comunicación debe ser al mismo nivel.

Recurren a su trabajo como medio para vivir, para ellos no son importantes las relaciones sociales en el trabajo. En contraposición a esto, consideran de vital importancia la vida personal y familiar. Sin embargo, para ellos, los amigos tienen una importancia similar a los compañeros de trabajo. Observando las dos afirmaciones anteriores se podría decir que estas personas dan una gran importancia a la vida personal pero no a la familiar, se puede deducir por la falta de contacto con sus amigos a los cuales dan una importancia muy reducida. En consonancia con lo anterior, se puede observar una clara influencia individualista, para estos individuos lo más relevante es su persona y, posteriormente, la familia, aunque solo de la manera más directa, como pueden ser sus padres o hijos.

Para este conglomerado el éxito es muy importante, consideran que tener reconocimiento por su desempeño es vital. Les gustaría realizar un trabajo interesante y conseguir un ascenso. Sin embargo, como suele ir ligado, el éxito no trae la felicidad y se consideran las personas menos felices de los tres *Cluster*. Los valores masculinos aparecen para este conglomerado, la búsqueda del éxito y la agresividad son parte fundamental de su vida.

La estabilidad laboral o el pensamiento a largo plazo tienen una importancia moderada para estos individuos. Creen en los esfuerzos persistentes y consideran que son la manera de alcanzar sus objetivos. Tienen una aversión a lo incierto moderada, en consonancia con esto, su pensamiento es más a corto y medio plazo. Desean resultados inmediatos y reconocimiento.

Son personas ahorrativas. Se podrían clasificar con una alta aversión a lo incierto, el ahorro es parte de sus vidas y los excesos, aunque moderados, son poco habituales.

Este conglomerado lo definen individuos que buscan el éxito profesional más allá de la felicidad inherente a la actividad laboral, a través de las relaciones con compañeros,

amigos o familia. Tienen aspiraciones y su felicidad se ve frustrada por su abrumadora necesidad de éxito y el esfuerzo que conlleva conseguirlo.

Este *Cluster* está compuesto por individuos con los más altos niveles de estudios de los tres conglomerados, en su mayoría se encuentran graduados universitarios, másteres y doctorados. Está formado por la población más joven, menor de 45 años, suponen más de un 50% de la muestra. Las mujeres componen el 53% de este conglomerado frente al 47% de varones. La disposición geográfica del mismo sitúa a los individuos en la zona centro peninsular.

Cluster 3: Aversivos acomodados indulgentes

En este tercer conglomerado se puede afirmar que está compuesto por individuos que creen en la organización jerárquica vertical y forman o desean formar parte de ella. Muestran una alta distancia al poder, para ellos tener un jefe es absolutamente indispensable.

Disfrutan de su vida personal más allá de la laboral, tanto con los grupos internos (amigos, familia) como con los externos (compañeros de trabajo). Lo que refleja valores colectivistas, desean disfrutar de las relaciones sociales y dan una gran importancia al grupo, la familia y el equipo.

El trabajo es su día a día y lo reconocen como una parte importante de sus vidas en la cual desean tener éxito, a la vez que aprecian lo que hacen. Son personas muy felices, probablemente porque disfrutan de su trabajo y de la vida personal que este les permite llevar. Muestran valores cercanos al centro de la dimensión, consideran el éxito importante, sin embargo, no a toda costa, para ellos la felicidad es importante lo que se contrapone al éxito en la dimensión.

Tienen miedo al cambio, están acostumbrados a su ritmo de vida y para ellos tener un puesto que les asegure estabilidad laboral es imperativo. Habitualmente no se sienten tensos o estresados y su estado de salud es bueno. Su aversión a lo incierto es inferior a la del resto de conglomerados, aunque sigue resultando elevada, efecto provocado por la alta aversión a lo incierto que demuestra el país.

Se sienten incómodos con la experiencia de liderar, por lo que reconocen que un buen jefe no siempre tiene la respuesta a todas las preguntas. Han conseguido sus puestos a través del esfuerzo y la dedicación y por ello lo consideran muy importante. Vivir en una buena zona es interesante, puesto que lo consideran un valor asociado al éxito.

Disfrutan de caprichos sin problema, y a la vez destinan presupuesto al ahorro. Su mentalidad es consumista e inversora. Estos valores se contraponen, lo que sitúa en el medio de la dimensión a estos individuos, con una leve tendencia hacia la indulgencia más allá del ahorro.

Este conglomerado está compuesto por individuos con un objetivo claro. Aspiran en general a puestos de responsabilidad con sus persistentes esfuerzos, en busca de que les reporte tiempo personal y una mayor estabilidad laboral. Son en general personas felices sin carencias específicas.

Este *Cluster* está compuesto por individuos con bajos niveles de estudios, primarios y secundarios mayormente. Son una población envejecida en general más de 45 años, lo que supone el casi el 50% de la muestra estudiada. El 63% de las personas en este conglomerado son mujeres. La disposición geográfica de estos individuos tiende a situarse en la zona centro-sur peninsular.

10.6. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE

Las dimensiones culturales españolas, ya explicadas en profundidad anteriormente, se encuentran en general en el centro de los índices, sin embargo, se han interpretado las dimensiones con los resultados obtenidos de los encuestados en este estudio y parecen diferir levemente de las originariamente calculadas por el Hofstede. Para la realización de este estudio se ha utilizado la metodología de este autor. Dicha metodología clasifica los valores culturales de los diferentes países en seis dimensiones en formato índice.

A continuación, se muestran los resultados del estudio aplicando el proceso metodológico explicado en el marco teórico para la consecución de los índices.

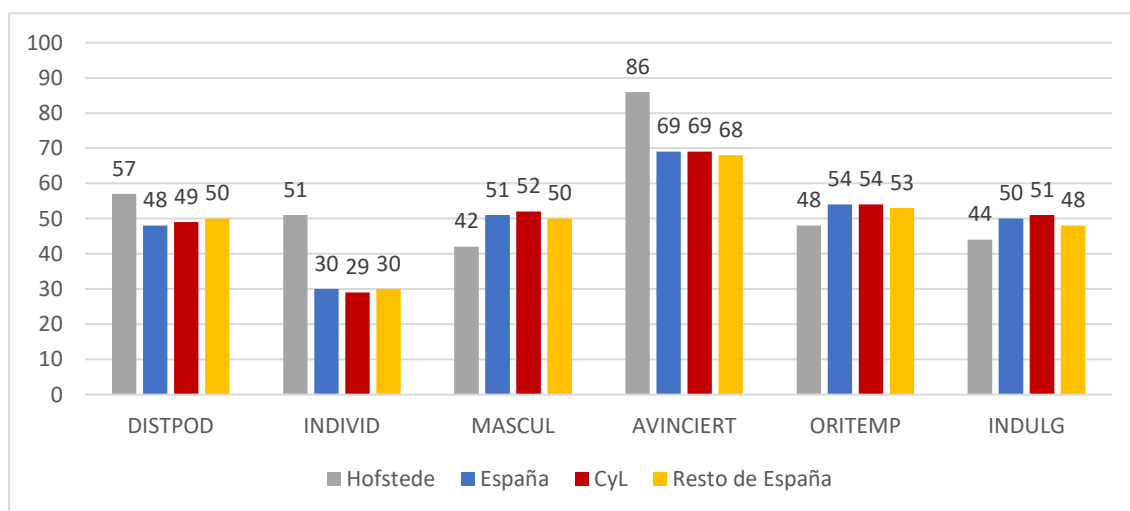
En el gráfico 10.2. se pueden observar en color gris los resultados obtenidos originalmente por Hofstede en su análisis completo de los valores culturales de los españoles. Tras realizar la encuesta y obtener 380 válidas, se han calculado los índices para el conjunto de españoles (representados en azul) que han realizado la encuesta. Las recogidas para Castilla y León las cuales suponen un 52% del total se representan en rojo y el resto de España, es decir, excluyendo Castilla y León, las cuales suponen el 48% del total, en amarillo.

A simple vista se puede observar variaciones claras en algunas de las dimensiones, mientras que en otras se obtienen valores similares, entre los índices obtenidos por Hofstede para el conjunto de valores culturales de los españoles y el obtenido a través

de las encuestas. Estas variaciones pueden deberse en a la interpretación de la metodología del profesor o a la muestra, como se detalló anteriormente, distribuida de manera desigual entre las diferentes comunidades.

Aun habiéndose distribuido de manera desigual, se puede observar que la variación entre las dimensiones entre Castilla y León y el resto de España es muy pequeña. Suponiendo Castilla y Leon el 52% de la muestra y el resto de comunidades el porcentaje restante. Se puede afirmar entonces que las diferencias culturales entre comunidades en el caso de ser comparadas con Castilla y León son poco significativas según la clasificación que se ha hecho en este estudio.

Gráfico 10.2. Comparativa Hofstede original *versus* muestra



Con base en el análisis anterior se observa cómo varían las dimensiones obtenidas para la muestra en función de las obtenidas por Hofstede. En general, los valores culturales obtenidos en la clasificación dimensional son valores medios cercanos al centro del índice. A continuación, se explican en profundidad las diferencias obtenidas entre los valores originales y los de la muestra.

- **Distancia al poder:** Los valores obtenidos por Hofstede con respecto a esta dimensión una distancia al poder media alta. Esto supone la aceptación de un orden jerárquico. La dimensión obtenida para en el estudio muestra unos valores un poco más próximos al centro, donde la distancia al poder es menor y el orden jerárquico menos aceptado. En el caso de la muestra se encuentran 9 puntos por debajo, esto se puede deber a que la mayor parte de la encuesta está relacionada

con comunidades autónomas del norte, donde en términos culturales se encuentran individuos más insurrectos en términos históricos. Casualmente, en contraposición a esto, la mayor parte de los encuestados se sentían muy orgullosos o bastante orgullosos de su nacionalidad, esto supone al menos un dato curioso acerca de la relación entre la distancia al poder y el patriotismo.

- **Individualismo:** España a pesar de los valores que muestra Hofstede en sus dimensiones, se concibe como una sociedad muy colectivista en realidad. Hofstede da una puntuación de 51 en el índice relacionado con el individualismo, un valor central asociado al cuidado de uno mismo y de sus familiares. No son valores colectivistas que compartan interés por las actividades en equipo o el trabajo en grupo. Sin embargo, la muestra obtiene un valor 21 puntos por debajo. España siempre ha sido una sociedad muy ligada a la familia y los amigos, en la que la cercanía se convierte en uno de los valores fundamentales tanto en la escuela como el trabajo. Los valores obtenidos reflejan la España más unida y más familiar, mucho más acorde con la realidad dentro del país quizás, de lo que muestra Hofstede.
- **Masculinidad:** La masculinidad es uno de los aspectos en los que Hofstede relaciona el éxito y la agresividad, frente a la felicidad y el cariño. Originalmente él obtuvo unos valores de 42 puntos. Este valor define se encuentra en el punto central de la escala con una leve tendencia hacia la feminidad. Esto tiene mucho sentido, los valores culturales españoles son de cuidado y cercanía, la familia es parte importante en la vida de los individuos y pierden importancia valores como el éxito, destacar no es una cualidad de los españoles, prefieren pasar desapercibidos. Los valores muestrales para la masculinidad se encuentran 9 puntos por encima de los determinados por Hofstede. Esta variable puede tener una variación en gran medida debido al nivel de estudios de los encuestados, más del 50% de la muestra tiene estudios universitarios o al menos los está cursando, esto quiere decir que la búsqueda del éxito está presente muy por encima del conformismo. Parece ser que quizás la muestra original tenía un nivel de estudios inferior o simplemente el carácter de los encuestados en términos geográficos sea diferente al encontrarse un porcentaje mayor de encuestados en la zona norte.
- **Aversión a lo incierto:** España es un país temeroso. Los españoles tienen miedo al cambio y a lo desconocido. Quizás lo que mejor los define es el refrán “más

vale malo conocido que bueno por conocer”. Los valores conseguidos con la muestra de aversión a lo incierto se encuentra 17 puntos por debajo de la dimensión original de Hofstede. En este caso se debe a que los códigos de conducta de los encuestados son mucho menos rígidos que los de la muestra original, bien sea por la actividad laboral que desarrollan o por la manera en la que afrontan dicha actividad. En cualquier caso, aún siguen siendo valores altos los de ambos. Algo típico de la cultura española, unos códigos de conducta rígidos que mantengan la comodidad de comportarse de una manera adecuada de manera sencilla y sin llamar la atención.

- **Orientación temporal:** La seguridad de orientarse a largo plazo es clave para los españoles, sin embargo, son impacientes y desean ver resultados inmediatos en todos los aspectos de su día a día. Esto produce un balance, consiguiendo así una vez más situarse en el centro de la dimensión. Hofstede obtiene para esta dimensión un valor de 48, un poco inferior a la media. En el caso de la muestra se obtienen unos valores superiores a los originales en 6 puntos, una distancia bastante reducida. Los valores se consideran medios y por tanto se puede afirmar que en la sociedad española existen valores culturales relacionados con el pensamiento a corto plazo y otros a largo. Los españoles son tendentes a desear resultados a corto plazo, sin embargo, cuando de ahorro se trata, los objetivos se plantean normalmente a largo plazo. Estas variaciones pueden estar asociadas a la orientación de los encuestados, ya sea debido a su localización geográfica o al nivel de estudios. En el caso de los estudiantes universitarios es probable que sus orientaciones se basen en la inmediatez de su carrera y no en su futuro, sin embargo, en contraposición se encuentran los individuos mayores de 45 años los cuales buscan solucionar de antemano los problemas futuros sin esperar resultados inmediatos.
- **Indulgencia:** España tiene dos vertientes muy contrapuestas de pensamiento, por un lado, se encuentra el pensamiento indulgente, en este se acepta la satisfacción de los deseos personales. Sin embargo, por otro lado, se puede encontrar el pensamiento restrictivo, el cual coarta la libertad de actuación y la satisfacción personal dando mucha mayor importancia a ser correcto y a cumplir con los cánones establecidos. Hofstede obtiene un valor de 44 en esta dimensión, un valor medio tendiendo hacia la parte restrictiva. España se considera una sociedad con unos valores medios de indulgencia. El índice

obtenido con la muestra difiere en 6 puntos del original, se encuentra en valores en torno a 50. Estos valores sitúan a España como una sociedad medianamente indulgente. La evolución de la sociedad y la cultura predominante en la zona norte inciden sobre los valores obtenidos, siendo más liberales en algunos aspectos que en el sur de España. Los caprichos de manera moderada solo están bien visto por algunos, otros son defensores del ahorro.

Como se puede observar en las comparativas anteriores de las dimensiones, las variaciones obtenidas en los índices son poco relevantes y, en el caso de la muestra, las diferencias existentes en las dimensiones obtenidas para el conjunto de España, Castilla y León, y, el resto de España no son significativas, por eso se han analizado los datos de manera agregada para el conjunto español anteriormente.

En cuanto a los valores obtenidos en las dimensiones, se encuentran casi todas cercanas a los valores medios de las mismas, exceptuando la aversión a lo incierto con valores muy elevados. Esto es algo habitual en España debido al miedo existente a lo desconocido. Las diferencias entre los valores obtenidos por Hofstede y los de la muestra, explicados anteriormente, son en general leves variaciones.

Tras el análisis contrastado de las dimensiones muestrales frente a las originales se puede concluir que los valores culturales en el caso de Castilla y León se ajustan considerablemente a los obtenidos originalmente por el profesor Hofstede.

Segmentando un poco más allá de los valores culturales de un país, en la muestra se encuentran las comunidades autónomas, en el caso de Castilla y León, los valores se ajustan mucho a los de la muestra original. Sin embargo, por la falta de encuestados en el resto de comunidades no se puede concluir que los valores en dichas comunidades se ajusten a la media como lo hacen. En el caso de haber realizado un número de encuestas representativo en el resto de comunidades autónomas se podría valorar de mejor manera si es útil segmentar más allá los valores culturales a la hora de investigar mercados.

El análisis puede ser válido a efectos exploratorios para Castilla y León, pero se debe tener cuidado con la interpretación de los datos referentes al resto de comunidades autónomas ya que, estas pueden no estar bien representadas debido a la escasez de la muestra. Sería de gran interés realizar un análisis más extenso en el que el número de encuestados representativos a efectos estadísticos y así poder extraer unos resultados estables con base en el método descrito en este estudio.

11. CONCLUSIONES

Para la realización de esta investigación se ha llevado a cabo una revisión de la literatura existente sobre los valores culturales. Son muchos los autores que estudian la cultura y los valores culturales inherentes al individuo y a la sociedad de la que forma parte, y múltiples las metodologías que lo analizan. Sin embargo, esta investigación se centra en la metodología desarrollada por Hofstede, es una de las más empleadas a la hora de definir los valores culturales y quizás la teoría más representativa a la hora de reproducirlos. Aplicada al ámbito del marketing sirve para definir segmentos culturales en los que se desea incidir, desde valores asociados a la marca hasta sentimientos de aversión hacia determinados tipos de publicidad.

La investigación de mercados se ha vuelto un aspecto clave a la hora de hacer marketing y publicidad, ambas coexisten con la cultura de los individuos, intentando impresionar, conmover y conectar con ellos. Sin embargo, esto no es siempre tan posible como pueda parecer *a priori*. Para poder conectar con los individuos y hacer que se sientan identificados con una marca es necesario conocer sus valores culturales intrínsecos, sus gustos y aficiones y, habitualmente, sus datos sociodemográficos.

Teniendo en cuenta que estos valores anteriores son en general subjetivos, es difícil saber la interpretación que hará el individuo de las preguntas a las que ha sido expuesto. El uso de las redes sociales ha facilitado mucho la consecución de datos.

Tras haber mencionado estos aspectos y analizado los datos obtenidos en la investigación, se diferencian tres segmentos culturalmente diferentes. Además, estos segmentos presentan diferentes comportamientos en cuanto a las variables sociodemográficas que los definen, así como los valores agregados del conjunto. Los *Cluster* obtenidos son los siguientes:

- **Colectivistas conformistas a largo plazo:** Son felices, buscan la felicidad en la vida personal y familiar por encima del éxito en el trabajo, este únicamente supone un añadido para ellos. Consideran poco importante tener un jefe, pero sí les gusta formar parte en la toma de decisiones en la empresa. Buscan tener una buena relación con su jefe y sus compañeros de trabajo a la vez que desarrollan un trabajo que les entusiasme. Tienden a buscar la felicidad en la familia y los amigos. Valoran mucho tener un trabajo estable que les evite preocupaciones. Tienen una orientación a medio plazo, desean ver resultados a medida que

avanzan. Son indulgentes, pero no pierden de vista el ahorro. Son, en general, personas con niveles de estudios superiores y de mediana edad, mayormente hombres y con una disposición geográfica centro norte peninsular.

- **Individualistas aspiracionales a corto plazo:** Son los menos felices de los tres *Cluster*. Consideran importante tener un superior inmediato y ser consultados por este. No se sienten orgullosos de su nacionalidad y creen en las estructuras de organización horizontal. Para ellos el trabajo es solo un medio para vivir, las relaciones sociales en el mismo no son importantes, a diferencia de la vida personal, esta es de vital importancia para ellos, a diferencia de la familia. Son individualistas y buscan el éxito y destacar en el trabajo por su desempeño, siempre desarrollando un trabajo que les guste. Buscan la inmediatez, tienen un pensamiento a corto y medio plazo. Su aversión a lo incierto es moderada debido a que piensan a corto plazo. Son personas en general restrictivas y muy moderadas a la hora de permitirse satisfacer sus necesidades personales. Son, en general, jóvenes. Esto explica la restricción y la necesidad de éxito dado que tienen el nivel de estudios más elevado de los tres conglomerados. Sus valores son restrictivos debido a su edad y falta de experiencia, algunos incluso siguen estudiando, lo que no les permite darse caprichos de la manera que les gustaría. Están divididos de manera bastante equitativa entre hombres y mujeres y la mayoría se sitúan en la zona norte de la península.
- **Aversivos acomodados indulgentes:** Son individuos muy felices. Muestran una alta distancia al poder, vienen sesgados principalmente por su edad, son los de edad más avanzada de todos (a partir de 45 años). Sus valores en cuanto a esta dimensión son resultado de la educación que han recibido y a los tiempos que han vivido. Disfrutan de su vida personal más allá de la laboral, les encanta pasar el tiempo con la familia y amigos y trabajar en equipo. Reconocen el trabajo como parte importante para su día a día y desean tener éxito en este, algo complicado en algunos casos debido al reducido nivel de estudios que presentan la mayoría de ellos. Tienen un acusado miedo al cambio, para ellos la estabilidad y saber que va a ocurrir es indispensable. Además, piensan muy a largo plazo, no desean resultados inmediatos, en algunos casos ni siquiera piensan a medio plazo. Disfrutan de manera indulgente sin cohibirse, siempre sin perder de vista el ahorro. Les gusta disfrutar de la vida y permitirse caprichos, buscan la felicidad en la familia y amigos disfrutando de satisfacer sus necesidades

personales con estos. Son en general personas felices sin carencias específicas. La mayor parte de individuos que componen este conglomerado son mujeres alcanzando el 63% del total. Tienden a estar dispuestos geográficamente en la zona centro-sur peninsular.

Esta clasificación tiene **implicaciones empresariales** a la hora de segmentar su publicidad, e incluso donde localizar establecimientos físicos. Los diferentes *Cluster* obtenidos segmentan a los individuos lo suficiente como para poder enfocar acciones publicitarias hacia ellos. El primer *Cluster*, por ejemplo, a estos individuos se les podría impactar captando su atención a través de una publicidad agradable, en la que se identifiquen grupos de individuos con una buena relación entre ellos, además, les agradará adquirir productos o servicios que faciliten sus vidas a largo plazo. Como pueden ser seguros del hogar o incluso un monovolumen de cara a la familia y el futuro.

Observando el segundo *Cluster* se puede ver que los individuos son mucho más jóvenes, su orientación es a corto plazo, buscan la inmediatez en sus resultados, estos individuos son el perfecto ejemplo para aprovechar las características de inmediatez y envío a domicilio. Amazon Prime es un ejemplo claro de la clase de impacto que se debe generar en estos individuos. Además, son personas muy competitivas, mostrar en la marca o en la publicidad características de este tipo no les hará sentirse incómodos, los identificarán con su situación. Son jóvenes, algunos estudiantes, y acaban de empezar a trabajar, quieren escalar y conseguir el éxito y los valores como la competitividad son vistos por ellos como parte de sus vidas y necesarios para el éxito. Cabe destacar también que para ellos las situaciones de individualismo en las que un personaje o marca destaca por encima del resto son muy atractivas, precisamente por lo que se acaba de mencionar, tienen un marcado carácter individualista y masculino.

Por último, el tercer *Cluster* muestra un tipo de individuo al que se puede impactar ofreciéndoles valores seguros a largo plazo y tranquilidad. A estas personas se les podría impactar a través de publicidad enfocada, por ejemplo, a la venta de viajes a destinos turísticos habituales, véase Benidorm. Son individuos que buscan la tranquilidad de cara al futuro, tienen ya una edad más avanzada siendo en general mayores de 45 años. Otro producto que se podría enfocar a este público es la venta de bonos del Tesoro Público. Son valores seguros que el individuo sabe que cobrará a largo plazo.

Existen muchas otras aplicaciones para estos *Cluster*, estos son solo algunos de los ejemplos más sencillos de mostrar para representar a los individuos en función a sus valores culturales apoyándose en las variables sociodemográficas. Pueden servir en todo caso como base para la segmentación por público objetivo aplicando estos grupos al caso empresarial concreto y definir en qué grupo o grupos encajaría mejor la marca.

La adaptación de la metodología aplicada por Hofstede ha arrojado unos resultados razonablemente similares a los obtenidos por el mismo. Cabe destacar la dimensión del individualismo en el cual se obtienen unas puntuaciones inferiores y, por tanto, más colectivistas. En segundo lugar, cabe destacar la dimensión de la aversión a lo incierto, en la cual también se obtienen valores inferiores a los obtenidos por Hofstede. A pesar de ello, siguen siendo valores bastante elevados que describen de manera fiel la cultura española con relación al miedo a lo desconocido. Finalmente, los resultados para Castilla y León y el resto de España, excluyendo a esta, son muy similares a los obtenidos para la muestra completa.

Las principales limitaciones del estudio son las relacionadas con la muestra, ha sido pequeña para obtener resultados extrapolables por comunidad autónoma dentro de España, además, no se distribuye de manera equitativa a lo largo del territorio.

Otra limitación ha sido la interpretación que se ha hecho sobre la metodología aplicada por Hofstede. No se ha podido encontrar ninguna descripción de cómo aplicar o cómo convertir los datos del cuestionario existente en las propias dimensiones. Se han tenido que hacer interpretaciones de las variables del cuestionario y sobre su conversión, lo que supone una visión subjetiva.

Además, se podría utilizar el análisis como base para otro trabajo mucho más amplio o incluso mucho más acotado, centrándose quizás en las provincias concretas de cada comunidad autónoma, observando las diferencias existentes entre las mismas. La investigación llevada a cabo en el presente TFG es de carácter exploratorio, pero puede servir como base a la hora de elegir un conjunto de metodologías que aplicar a la hora de investigar los posibles nuevos públicos y mercados para una empresa.

REFERENCIAS

- Alonso Rivas, J., y Grande Esteban, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing* (7.^a ed.). Madrid: ESIC.
- Cerviño Fernández, J. (2006). *Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Pirámide.
- Equipo de Redacción PAL. (1986). *Diccionario de Psicología*. Madrid: Mensajero.
- Hofstede, G. (2019a). Compare countries. Recuperado 5 de mayo de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hofstede, G. (2019b). Country Comparison [China versus Spain]. Recuperado 7 de mayo de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,spain/>
- Hofstede, G. (2019c). National Culture. Recuperado 5 de mayo de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede, G. (2019d). What do we mean by «culture». Recuperado 5 de mayo de 2019, de <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>
- Maclachlan, M. (2013). *Indulgence vs Restraint - The 6th Dimension*. Recuperado de <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/>
- Montesquieu, C.-L. de S., y Tierno Galván, E. (1995). *Del espíritu de las leyes* (3.^a ed.). Madrid: Tecnos.
- Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del consumidor* (11.^a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Todo Opticas. (2019). Ilusión de Müller-Lyer. Recuperado 19 de mayo de 2019, de <https://www.todoopticas.com/blog/ilusiones-opticas/ilusion-de-muller-lyer/>
- Universidad ESAN. (2018, julio 23). Consumidor cross-cultural: estrategias de marketing centradas en un entorno global [Mensaje en un blog]. Recuperado 19 de mayo de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/consumidor-cross-cultural-estrategias-de-marketing->

centradas-en-un-entorno-global/

Usunier, J.-C., y Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures* (6.^a ed.). Harlow: Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO I. EXTRACTO DEL CUESTIONARIO

Cuestionario sobre valores culturales

El presente cuestionario tiene la finalidad de analizar los valores culturales de los españoles de manera agregada y anónima. Todo ello, con el fin de conocer un poco mejor las diferencias culturales existentes entre las diferentes Comunidades Autónomas. Por favor, responda con sinceridad a las siguientes cuestiones.

*Obligatorio

Por favor, piense en su trabajo ideal y olvide su actual trabajo, si es que lo tiene.

Como de importantes son para usted las siguientes afirmaciones

Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Ser reconocido por su desempeño (por sus esfuerzos) *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener estabilidad laboral *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener compañeros agradables en el trabajo *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Realizar un trabajo interesante *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Ser consultado por su jefe en decisiones importantes *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Vivir en una buena zona *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener un trabajo respetado por familiares y amigos *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener la oportunidad de ser ascendido *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

En su vida privada cómo de importante es cada una de las siguientes afirmaciones

Tener tiempo libre para divertirse *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Moderadamente permitirse algún capricho *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Ayudar a un amigo *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Ser ahorrativo (no gastar mas de necesario) *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Es usted una persona feliz?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿Alguna vez, personas o circunstancias, evitan que haga lo que realmente quiere hacer? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¿En general cómo puede describir su estado de salud en los últimos días? *

	1	2	3	4	5	
Muy delicado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bueno

¿Cuánto orgulloso se siente de ser ciudadano de su país? *

	1	2	3	4	5	
Avergonzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy orgulloso

¿Con qué frecuencia, en su propia experiencia, los subordinados contradicen a su jefe (o los estudiantes al profesor?) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Indique hasta que punto esta usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones

Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

Los esfuerzos persistentes son la mejor manera de alcanzar los objetivos *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

Las normas de una compañía u organización no deben ser rotas de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses para la misma *

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

Datos de clasificación. Rellene, por favor, sus datos personales.

Género (con el que ha nacido) *

- Mujer
- Hombre

Edad *

- Menos de 18
- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-60
- Más de 60

Nivel de estudios (cursando o ya terminados) *

- Primarios
- Secundarios
- Bachillerato y Grados superiores
- Graduados universitario
- Másteres y doctorados
- Sin estudios

Comunidad autónoma dónde nació *

Elige ▼

Comunidad autónoma dónde ha residido la mayor parte de su vida *

Elige ▼

País de nacimiento *

España

Otro: _____

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO II. LISTADO DE VARIABLES Y SUS ABREVIATURAS

TLIBREPER	Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar
TJEFE	Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta
TRECON	Ser reconocido por su desempeño (por sus esfuerzos)
ESTLAB	Tener estabilidad laboral
COMPAGRAD	Tener compañeros agradables en el trabajo
TRABINT	Realizar un trabajo interesante
CONSULTJEFE	Ser consultado por su jefe en decisiones importantes
BUENAZONA	Vivir en una buena zona
TRABRESP	Tener un trabajo respetado por familiares y amigos
OPORTASC	Tener la oportunidad de ser ascendido
TLIBREDIVERT	Tener tiempo libre para divertirse
CAPRICHOC	Moderadamente permitirse algún capricho
AYUDAR	Ayudar a un amigo
AHORRAT	Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)
FREQNERV	¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso?
FELICIDAD	¿Es usted una persona feliz?
COARTAR	¿Alguna vez, personas o circunstancias, evitan que haga lo que realmente quiere hacer?
ESTSALUD	¿En general cómo puede describir su estado de salud en los últimos días?
ORGULLO	¿Cuánto orgulloso se siente de ser ciudadano de su país?
CONTRADIC	¿Con qué frecuencia, en su propia experiencia, los subordinados contradicen a su jefe (o los estudiantes al profesor?)
BJEFE	Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo
ESFPERSIST	Los esfuerzos persistentes son la mejor manera de alcanzar los objetivos
DOSJEFES	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma
NORMCOMP	Las normas de una compañía u organización no deben ser rotas de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses para la misma
DISTPOD	Caso 1
INDIVID	Caso 2
MASCUL	Caso 3
AVINCIERT	Caso 4
ORITEMP	Caso 5
INDULG	Caso 6
GENERO	Género (con el que ha nacido)
EDAD	Edad
NIVELEST	Nivel de estudios (cursando o ya terminados)
CCAANAC	Comunidad autónoma donde nació
CCAARESID	Comunidad autónoma dónde ha residido la mayor parte de su vida
PAIS	País de nacimiento

ANEXO III. LISTADO DE VARIABLES INVERSAS. METODOLOGÍA HOFSTEDE

TLIBREPER	Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar
TRABINT	Realizar un trabajo interesante
CONSULTJEFE	Ser consultado por su jefe en decisiones importantes
TRABRESP	Tener un trabajo respetado por familiares y amigos
TLIBREDIVERT	Tener tiempo libre para divertirse
AYUDAR	Ayudar a un amigo
AHORRAT	Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)
FELICIDAD	¿Es usted una persona feliz?
COARTAR	¿Alguna vez, personas o circunstancias, evitan que haga lo que realmente quiere hacer?
CONTRADIC	¿Con qué frecuencia, en su propia experiencia, los subordinados contradicen a su jefe (o los estudiantes al profesor?)
BJEFE	Uno puede ser un buen jefe sin tener la respuesta perfecta para cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo
DOSJEFES	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma

ANEXO IV. ALFA DE CRONBACH

RELIABILITY

/VARIABLES=TJEFE CONSULTJEFE ORGULLO DOSJEFES COMPAGRAD
TLIBREPERS TLIBREDIVERT AYUDAR TRECON

TRABINT OPORTASC FELICIDAD ESTLAB FREQNERV ESTSALUD
NORMCOMP BUENAZONA TRABRESP BJEFE ESFPERSIST

CAPRICO AHORRAT COARTAR CONTRADIC

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=MEANS VARIANCE COV CORR.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	380	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	380	100,0

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
96,17	63,168	7,948	24

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,007	3,071	4,782	1,711	1,557	,268	24
Varianzas de elemento	,794	,308	1,347	1,039	4,369	,096	24
Covarianzas entre elementos	,080	-,198	,579	,777	-2,922	,009	24
Correlaciones entre elementos	,106	-,252	,533	,786	-2,112	,012	24

ANEXO V. ANÁLISIS FACTORIAL POR EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES

FACTOR

/VARIABLES TJEFE CONSULTJEFE ORGULLO DOSJEFES COMPAGRAD
TLIBREPERES TLIBREDIVERT AYUDAR TRECON

TRABINT OPORTASC FELICIDAD ESTLAB FREQNERV ESTSALUD
NORMCOMP BUENAZONA TRABRESP BJEFE ESFPERSIST

CAPRICO AHORRAT COARTAR CONTRADIC

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS TJEFE CONSULTJEFE ORGULLO DOSJEFES COMPAGRAD
TLIBREPERES TLIBREDIVERT AYUDAR TRECON

TRABINT OPORTASC FELICIDAD ESTLAB FREQNERV ESTSALUD
NORMCOMP BUENAZONA TRABRESP BJEFE ESFPERSIST

CAPRICO AHORRAT COHARTAR CONTRADIC

/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO AIC EXTRACTION ROTATION

/PLOT EIGEN

/CRITERIA FACTORS(9) ITERATE(100)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(100)

/ROTATION VARIMAX

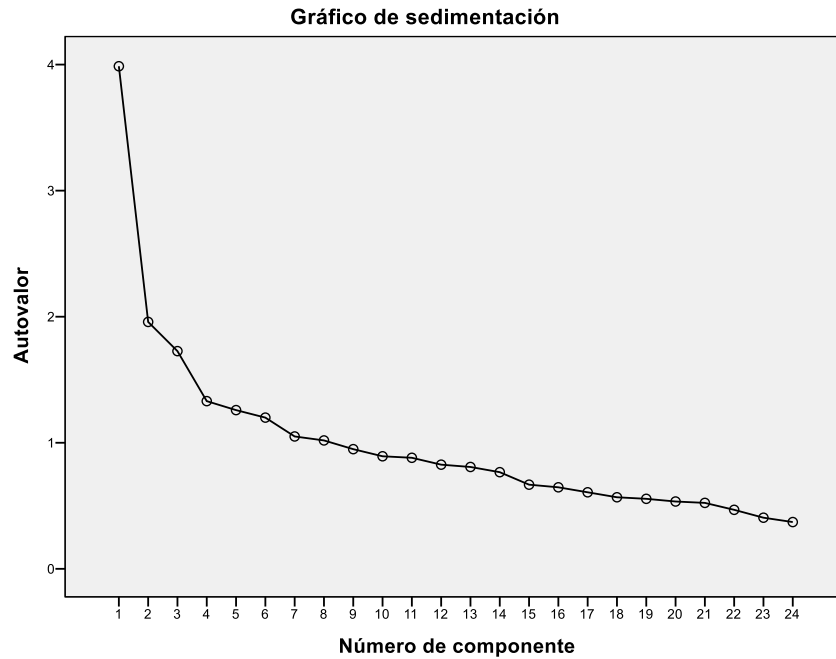
/SAVE REG(ALL)

/METHOD=CORRELATION.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,987	16,612	16,612	3,987	16,612	16,612	2,584	10,766	10,766
2	1,959	8,160	24,772	1,959	8,160	24,772	1,944	8,102	18,867
3	1,727	7,196	31,968	1,727	7,196	31,968	1,885	7,856	26,723
4	1,330	5,543	37,510	1,330	5,543	37,510	1,769	7,372	34,095
5	1,259	5,246	42,757	1,259	5,246	42,757	1,632	6,800	40,895
6	1,199	4,998	47,754	1,199	4,998	47,754	1,257	5,238	46,133
7	1,050	4,375	52,130	1,050	4,375	52,130	1,156	4,817	50,950
8	1,019	4,244	56,374	1,019	4,244	56,374	1,126	4,690	55,639
9	,949	3,955	60,329	,949	3,955	60,329	1,125	4,690	60,329
10	,893	3,720	64,049						
11	,881	3,670	67,720						
12	,826	3,443	71,163						
13	,808	3,366	74,529						
14	,767	3,195	77,724						
15	,668	2,782	80,506						
16	,647	2,694	83,200						
17	,607	2,529	85,729						
18	,568	2,365	88,095						
19	,555	2,314	90,409						
20	,534	2,225	92,634						
21	,523	2,180	94,814						
22	,468	1,950	96,764						
23	,406	1,690	98,454						
24	,371	1,546	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**Matriz de componente rotado^a**

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DISTPOD1	-,003	-,084	,471	,086	,315	,411	-,240	-,011	-,180
DISTPOD2	,383	-,054	,045	,134	,625	-,041	,154	,211	-,044
DISTPOD3	,077	-,042	,724	,073	,106	-,083	,105	,047	,163
DISTPOD4	,027	,017	,586	,050	-,167	,106	,109	,310	-,399
INDIVID1	,610	,142	-,139	,056	,038	,290	,002	,062	,150
INDIVID2	,075	,548	-,075	,070	,166	,442	-,115	,081	-,110
INDIVID3	,031	,806	-,112	,026	,074	,013	-,038	,101	,128
INDIVID4	,087	,157	,047	-,078	-,005	-,006	-,042	,863	,126
MASCUL1	-,008	,168	,087	,013	,793	,055	-,022	-,116	,101
MASCUL2	,452	,043	-,079	,195	,241	,038	,375	,252	-,080
MASCUL3	,281	,376	,140	-,242	,520	-,149	-,104	-,003	-,005
MASCUL4	,053	,072	,200	,691	,161	,125	,074	-,043	,178
AVINCIERT1	,597	,118	,231	-,027	,143	,159	-,002	,006	-,105
AVINCIERT2	,187	,070	,021	-,675	,131	,142	,134	-,012	,106
AVINCIERT3	,129	,038	-,056	,708	,031	,098	-,025	-,031	,009
AVINCIERT4	,285	,069	,608	-,013	,088	,043	-,004	-,119	,193
ORITEMP1	,631	,356	,173	-,047	,010	-,181	,027	-,241	,017
ORITEMP2	,587	,189	,356	-,094	,123	-,239	,094	-,031	-,071
ORITEMP3	,030	-,022	,034	,015	-,081	,739	,162	-,016	,154
ORITEMP4	,079	,063	,146	,089	,036	,140	,064	,145	,781
INDULG1	,199	,742	,143	,022	,060	-,084	,111	,032	-,006
INDULG2	,642	-,119	,082	-,020	,046	-,043	-,205	,197	,152
INDULG3	,220	-,059	-,145	-,405	,104	,147	,447	-,025	-,235
INDULG4	-,137	,008	,166	-,070	-,042	,054	,752	-,049	,115

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

^a. La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Contribuciones Relativas											
Etiqueta	Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total explicado
DISTPOD1	TJEFE	0,000	0,007	0,222	0,007	0,099	0,169	0,058	0,000	0,032	0,236718626
DISTPOD2	CONSULTJEFE	0,147	0,003	0,002	0,018	0,390	0,002	0,024	0,044	0,002	0,169569308
DISTPOD3	ORGULLO	0,006	0,002	0,524	0,005	0,011	0,007	0,011	0,002	0,027	0,537277618
DISTPOD4	DOSJEFES	0,001	0,000	0,343	0,003	0,028	0,011	0,012	0,096	0,159	0,34660994
INDIVID1	COMPAGRAD	0,372	0,020	0,019	0,003	0,001	0,084	0,000	0,004	0,022	0,414382872
INDIVID2	TLIBREPER	0,006	0,300	0,006	0,005	0,028	0,195	0,013	0,007	0,012	0,316167008
INDIVID3	TLIBREDIVERT	0,001	0,650	0,012	0,001	0,005	0,000	0,001	0,010	0,016	0,664558786
INDIVID4	AYUDAR	0,008	0,025	0,002	0,006	0,000	0,000	0,002	0,745	0,016	0,040519685
MASCUL1	TRECON	0,000	0,028	0,008	0,000	0,628	0,003	0,000	0,013	0,010	0,036173923
MASCUL2	TRABINT	0,205	0,002	0,006	0,038	0,058	0,001	0,141	0,064	0,006	0,250505977
MASCUL3	OPORTASC	0,079	0,141	0,020	0,058	0,270	0,022	0,011	0,000	0,000	0,298263023
MASCUL4	FELICIDAD	0,003	0,005	0,040	0,478	0,026	0,016	0,006	0,002	0,032	0,525780207
AVINCIERT1	ESTLAB	0,356	0,014	0,053	0,001	0,020	0,025	0,000	0,000	0,011	0,42413771
AVINCIERT2	FREQNERV	0,035	0,005	0,000	0,456	0,017	0,020	0,018	0,000	0,011	0,496195946
AVINCIERT3	ESTSALUD	0,017	0,001	0,003	0,502	0,001	0,010	0,001	0,001	0,000	0,522786654
AVINCIERT4	NORMCOMP	0,081	0,005	0,369	0,000	0,008	0,002	0,000	0,014	0,037	0,4550351
ORITEMP1	BUENAZONA	0,398	0,127	0,030	0,002	0,000	0,033	0,001	0,058	0,000	0,556740137
ORITEMP2	TRABRESP	0,344	0,036	0,127	0,009	0,015	0,057	0,009	0,001	0,005	0,515782139
ORITEMP3	BJEFE	0,001	0,000	0,001	0,000	0,007	0,546	0,026	0,000	0,024	0,002808969
ORITEMP4	ESFPERSIST	0,006	0,004	0,021	0,008	0,001	0,019	0,004	0,021	0,610	0,039477549
INDULG1	CAPRICO	0,040	0,550	0,021	0,001	0,004	0,007	0,012	0,001	0,000	0,610999593
INDULG2	AHORRAT	0,413	0,014	0,007	0,000	0,002	0,002	0,042	0,039	0,023	0,434157617
INDULG3	COARTAR	0,048	0,004	0,021	0,164	0,011	0,022	0,200	0,001	0,055	0,236765687
INDULG4	CONTRADIC	0,019	0,000	0,028	0,005	0,002	0,003	0,565	0,002	0,013	0,051410989
Total Valor propio		2,58	1,94	1,89	1,77	1,63	1,26	1,16	1,13	1,13	

Contribuciones Absolutas											
Etiqueta	Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
DISTPOD1	TJEFE	0,000	0,004	0,118	0,004	0,061	0,135	0,050	0,000	0,029	
DISTPOD2	CONSULTJEFE	0,057	0,001	0,001	0,010	0,239	0,001	0,021	0,039	0,002	
DISTPOD3	ORGULLO	0,002	0,001	0,278	0,003	0,007	0,005	0,009	0,002	0,024	
DISTPOD4	DOSJEFES	0,000	0,000	0,182	0,001	0,017	0,009	0,010	0,085	0,141	
INDIVID1	COMPAGRAD	0,144	0,010	0,010	0,002	0,001	0,067	0,000	0,003	0,020	
INDIVID2	TLIBREPER	0,002	0,154	0,003	0,003	0,017	0,155	0,011	0,006	0,011	
INDIVID3	TLIBREDIVERT	0,000	0,335	0,007	0,000	0,003	0,000	0,001	0,009	0,015	
INDIVID4	AYUDAR	0,003	0,013	0,001	0,003	0,000	0,000	0,002	0,662	0,014	
MASCUL1	TRECON	0,000	0,015	0,004	0,000	0,385	0,002	0,000	0,012	0,009	
MASCUL2	TRABINT	0,079	0,001	0,003	0,021	0,036	0,001	0,122	0,057	0,006	
MASCUL3	OPORTASC	0,031	0,073	0,010	0,033	0,165	0,018	0,009	0,000	0,000	
MASCUL4	FELICIDAD	0,001	0,003	0,021	0,270	0,016	0,013	0,005	0,002	0,028	
AVINCIERT1	ESTLAB	0,138	0,007	0,028	0,000	0,012	0,020	0,000	0,000	0,010	
AVINCIERT2	FREQNERV	0,014	0,003	0,000	0,258	0,010	0,016	0,016	0,000	0,010	
AVINCIERT3	ESTSALUD	0,006	0,001	0,002	0,283	0,001	0,008	0,001	0,001	0,000	
AVINCIERT4	NORMCOMP	0,031	0,002	0,196	0,000	0,005	0,001	0,000	0,013	0,033	
ORITEMP1	BUENAZONA	0,154	0,065	0,016	0,001	0,000	0,026	0,001	0,051	0,000	
ORITEMP2	TRABRESP	0,133	0,018	0,067	0,005	0,009	0,045	0,008	0,001	0,004	
ORITEMP3	BJEFE	0,000	0,000	0,001	0,000	0,004	0,434	0,023	0,000	0,021	
ORITEMP4	ESFPERSIST	0,002	0,002	0,011	0,004	0,001	0,015	0,004	0,019	0,542	
INDULG1	CAPRICO	0,015	0,283	0,011	0,000	0,002	0,006	0,011	0,001	0,000	
INDULG2	AHORRAT	0,160	0,007	0,004	0,000	0,001	0,001	0,036	0,034	0,021	
INDULG3	COARTAR	0,019	0,002	0,011	0,093	0,007	0,017	0,173	0,001	0,049	
INDULG4	CONTRADIC	0,007	0,000	0,015	0,003	0,001	0,002	0,489	0,002	0,012	
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	

ANEXO VI. ANÁLISIS CLUSTER

SAVE OUTFILE='D:\Adrian\ULE\TFG\BASE TFG DEFINITIVA
MODIFICADA.sav'

/COMPRESSED.

QUICK CLUSTER FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1
FAC8_1 FAC9_1

/MISSING=LISTWISE

/CRITERIA=CLUSTER(3) MXITER(100) CONVERGE(0)

/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)

/SAVE CLUSTER DISTANCE

/PRINT INITIAL ANOVA CLUSTER DISTAN.

**Distancias entre centros de
clústeres finales**

Clúster	1	2	3
1		2,120	1,893
2	2,120		1,921
3	1,893	1,921	

ANOVA

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
REGR factor score 1 for analysis 1	60,138	2	,686	377	87,631	,000
REGR factor score 2 for analysis 1	2,063	2	,994	377	2,074	,127
REGR factor score 3 for analysis 1	10,273	2	,951	377	10,804	,000
REGR factor score 4 for analysis 1	14,368	2	,929	377	15,465	,000
REGR factor score 5 for analysis 1	91,733	2	,519	377	176,868	,000
REGR factor score 6 for analysis 1	12,892	2	,937	377	13,760	,000
REGR factor score 7 for analysis 1	5,344	2	,977	377	5,471	,005
REGR factor score 8 for analysis 1	23,797	2	,879	377	27,071	,000
REGR factor score 9 for analysis 1	8,183	2	,962	377	8,507	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con fines descriptivos porque los clústeres se han elegido para maximizar las diferencias entre los casos de distintos clústeres. Los niveles de significación observados no están corregidos para esto y, por lo tanto, no se pueden interpretar como pruebas de la hipótesis de que los medias de clúster son iguales.

Centros de clústeres iniciales

	Clúster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	2,05508	-2,19955	,39651
REGR factor score 2 for analysis 1	-,01082	,03934	-3,11747
REGR factor score 3 for analysis 1	-2,44414	-2,03486	-,73102
REGR factor score 4 for analysis 1	-,95302	-4,01067	2,59303
REGR factor score 5 for analysis 1	-5,99564	2,42834	-,45801
REGR factor score 6 for analysis 1	-,09531	-3,07343	1,13492
REGR factor score 7 for analysis 1	,41872	1,20179	,54212
REGR factor score 8 for analysis 1	,20784	,74602	1,55150
REGR factor score 9 for analysis 1	2,29312	-1,60270	-1,44113

Número de casos en cada clúster

Clúster	1	99,000
	2	96,000
	3	185,000
Válidos		380,000
Perdidos		,000

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambiar en centros de clústeres		
	1	2	3
1	5,141	5,074	4,681
2	,786	,342	,167
3	,353	,238	,126
4	,243	,148	,092
5	,270	,167	,128
6	,294	,096	,108
7	,185	,093	,049
8	,091	,058	,028
9	,045	,034	,021
10	,029	,000	,011
11	,032	,000	,012
12	,000	,030	,015
13	,000	,021	,010
14	,000	,031	,015
15	,041	,099	,036
16	,000	,072	,037
17	,032	,052	,023
18	,058	,066	,015
19	,052	,054	,008
20	,050	,038	,010
21	,052	,000	,022
22	,058	,000	,025
23	,069	,034	,026
24	,134	,066	,034
25	,133	,044	,049
26	,121	,029	,054
27	,039	,026	,014
28	,018	,000	,009
29	,048	,050	,000
30	,035	,026	,021
31	,000	,000	,000

a. Convergencia conseguida debido a que no hay ningún cambio en los centros de clústeres o un cambio pequeño. El cambio de la coordenada máxima absoluta para cualquier centro es ,000. La iteración actual es 31. La distancia mínimo entre los centros iniciales es 8,710.

ANEXO VII. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

DISCRIMINANT

```
/GROUPS=QCL_1(1 3)
```

```
/VARIABLES=FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1 FAC6_1 FAC7_1
FAC8_1 FAC9_1
```

```
/ANALYSIS ALL
```

```
/METHOD=WILKS
```

```
/PIN=.05
```

```
/POUT=.10
```

```
/PRIORS SIZE
```

```
/HISTORY
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV UNIVF BOXM COEFF RAW CORR COV
GCOV TCOV FPAIR TABLE CROSSVALID
```

```
/PLOT=COMBINED SEPARATE MAP
```

```
/PLOT=CASES
```

```
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED.
```

Resultados de prueba

M de Box		268,326
F	Aprox.	2,870
	gl1	90
	gl2	239453,640
	Sig.	,000

Prueba la hipótesis nula de las matrices de covarianzas de población iguales.

Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,701 ^a	55,4	55,4	,794
2	1,368 ^a	44,6	100,0	,760

a. Se utilizaron las primeras 2 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Variables entradas/eliminadas^{a,b,c,d}

Paso	Entrada	Estadístico	Lambda de Wilks			Estadístico	F exacta		Sig.
			gl1	gl2	gl3		gl1	gl2	
1	REGR factor score 5 for analysis 1	,516	1	2	377,000	176,868	2	377,000	,000
2	REGR factor score 1 for analysis 1	,352	2	2	377,000	128,789	4	752,000	,000
3	REGR factor score 8 for analysis 1	,286	3	2	377,000	108,702	6	750,000	,000
4	REGR factor score 4 for analysis 1	,247	4	2	377,000	94,556	8	748,000	,000
5	REGR factor score 6 for analysis 1	,216	5	2	377,000	86,003	10	746,000	,000
6	REGR factor score 3 for analysis 1	,190	6	2	377,000	80,053	12	744,000	,000
7	REGR factor score 9 for analysis 1	,171	7	2	377,000	75,080	14	742,000	,000
8	REGR factor score 7 for analysis 1	,161	8	2	377,000	69,193	16	740,000	,000
9	REGR factor score 2 for analysis 1	,156	9	2	377,000	62,673	18	738,000	,000

En cada paso, se entra la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

- El número máximo de pasos es 18.
- La significación máxima de F para entrar es .05.
- La significación mínima de F para eliminar es .10.
- El nivel F, la tolerancia o VIN no suficiente para un cálculo adicional.

Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a 2	,156	692,043	18	,000
2	,422	321,483	8	,000

Matriz de estructuras

	Función	
	1	2
REGR factor score 1 for analysis 1	,428 *	,334
REGR factor score 6 for analysis 1	,204 *	-,042
REGR factor score 3 for analysis 1	,183 *	,014
REGR factor score 4 for analysis 1	,168 *	,157
REGR factor score 9 for analysis 1	,147 *	-,077
REGR factor score 5 for analysis 1	,428	-,677 *
REGR factor score 8 for analysis 1	,186	,249 *
REGR factor score 7 for analysis 1	-,043	-,138 *
REGR factor score 2 for analysis 1	-,029	,084 *

Correlaciones dentro de grupos combinados entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas estandarizadas

Variables ordenadas por el tamaño absoluto de la correlación dentro de la función.

*. La mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Resultados de clasificación^{a,c}

		Número de caso de clúster	Pertenencia a grupos pronosticada			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	93	0	6	99
		2	0	95	1	96
		3	0	0	185	185
	%	1	93,9	,0	6,1	100,0
		2	,0	99,0	1,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0
Validación cruzada ^b	Recuento	1	92	0	7	99
		2	1	93	2	96
		3	0	0	185	185
	%	1	92,9	,0	7,1	100,0
		2	1,0	96,9	2,1	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. 98,2% de casos agrupados originales clasificados correctamente.

b. La validación cruzada se ha realizado sólo para aquellos casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas de todos los casos distintos a dicho caso.

c. 97,4% de casos agrupados validados de forma cruzada clasificados correctamente.

ANEXO VIII. TABULACIONES CRUZADAS

Variable	Cluster 1					Chi-Cuadrado	Selección
	1	2	3	4	5		
TJEFE	12%	4%	32%	34%	17%	0,000	SI
CONSULTJEFE	4%	7%	34%	44%	10%	0,000	SI
ORGULLO	11%	5%	30%	19%	34%	0,000	SI
DOSJEFES	4%	1%	17%	28%	49%	0,000	SI
COMPAGRAD	0%	0%	5%	28%	67%	0,000	SI
TLIBREPER	0%	2%	3%	18%	77%	0,002	SI
TLIBREDIVERT	0%	1%	6%	23%	70%	0,682	NO
AYUDAR	0%	0%	2%	29%	69%	0,000	SI
TRECON	2%	2%	19%	52%	25%	0,000	SI
TRABINT	0%	1%	14%	33%	52%	0,000	SI
OPORTASC	8%	7%	25%	38%	21%	0,000	SI
FELICIDAD	1%	2%	28%	60%	9%	0,000	SI
ESTLAB	0%	0%	7%	26%	67%	0,000	SI
FREQNERV	5%	26%	38%	27%	3%	0,014	SI
ESTSALUD	0%	3%	26%	45%	25%	0,000	SI
NORMCOMP	10%	26%	34%	26%	3%	0,000	SI
BUENAZONA	3%	4%	24%	45%	23%	0,000	SI
TRABRESP	5%	5%	36%	38%	15%	0,000	SI
BJEFE	3%	10%	32%	38%	16%	0,001	SI
ESFPERSIST	0%	5%	17%	51%	27%	0,000	SI
CAPRICO	1%	3%	20%	38%	37%	0,022	SI
AHORRAT	1%	6%	28%	35%	29%	0,000	SI
COARTAR	7%	17%	45%	25%	5%	0,265	NO
CONTRADIC	9%	19%	49%	20%	2%	0,005	SI

Variable	Cluster 2					Chi-Cuadrado	Selección
	1	2	3	4	5		
TJEFE	2%	3%	35%	34%	25%	0,000	SI
CONSULTJEFE	3%	4%	24%	45%	24%	0,000	SI
ORGULLO	2%	17%	27%	25%	29%	0,000	SI
DOSJEFES	6%	13%	33%	24%	24%	0,000	SI
COMPAGRAD	3%	1%	17%	35%	44%	0,000	SI
TLIBREPER	1%	0%	3%	23%	73%	0,002	SI
TLIBREDIVERT	0%	1%	13%	25%	61%	0,682	NO
AYUDAR	0%	1%	10%	56%	32%	0,000	SI
TRECON	0%	0%	0%	18%	82%	0,000	SI
TRABINT	0%	5%	8%	40%	47%	0,000	SI
OPORTASC	2%	2%	23%	42%	31%	0,000	SI
FELICIDAD	1%	6%	32%	50%	10%	0,000	SI
ESTLAB	0%	3%	14%	29%	54%	0,000	SI
FREQNERV	4%	13%	33%	38%	13%	0,014	SI
ESTSALUD	1%	10%	40%	33%	16%	0,000	SI
NORMCOMP	10%	25%	46%	18%	1%	0,000	SI
BUENAZONA	8%	5%	41%	32%	14%	0,000	SI
TRABRESP	6%	14%	51%	18%	11%	0,000	SI
BJEFE	5%	8%	26%	41%	20%	0,001	SI
ESFPERSIST	1%	2%	19%	54%	24%	0,000	SI
CAPRICO	0%	7%	33%	32%	27%	0,022	SI
AHORRAT	4%	19%	35%	35%	6%	0,000	SI
COARTAR	5%	17%	33%	39%	6%	0,265	NO
CONTRADIC	0%	11%	44%	39%	6%	0,005	SI

Variable	Cluster 3					Chi-Cuadrado	Selección
	1	2	3	4	5		
TJEFE	2%	1%	14%	25%	58%	0,000	SI
CONSULTJEFE	0%	0%	8%	32%	59%	0,000	SI
ORGULLO	2%	6%	15%	26%	51%	0,000	SI
DOSJEFES	4%	3%	21%	31%	42%	0,000	SI
COMPAGRAD	0%	0%	1%	11%	88%	0,000	SI
TLIBREPER	1%	0%	1%	7%	91%	0,002	SI
TLIBREDIVERT	0%	1%	10%	20%	70%	0,682	NO
AYUDAR	0%	0%	3%	22%	75%	0,000	SI
TRECON	0%	0%	0%	11%	89%	0,000	SI
TRABINT	0%	1%	1%	15%	84%	0,000	SI
OPORTASC	1%	2%	12%	32%	52%	0,000	SI
FELICIDAD	0%	0%	14%	57%	29%	0,000	SI
ESTLAB	0%	0%	1%	4%	96%	0,000	SI
FREQNERV	1%	19%	44%	26%	10%	0,014	SI
ESTSALUD	1%	3%	15%	50%	31%	0,000	SI
NORMCOMP	2%	15%	36%	29%	18%	0,000	SI
BUENAZONA	1%	5%	24%	29%	40%	0,000	SI
TRABRESP	1%	5%	24%	26%	43%	0,000	SI
BJEFE	4%	3%	17%	38%	38%	0,001	SI
ESFPERSIST	0%	1%	7%	32%	60%	0,000	SI
CAPRICO	1%	1%	25%	33%	40%	0,022	SI
AHORRAT	1%	1%	16%	36%	47%	0,000	SI
COARTAR	4%	15%	50%	26%	5%	0,265	NO
CONTRADIC	8%	21%	37%	31%	3%	0,005	SI

Variable	Cluster			Selección
	1	2	3	
Andalucía	9%	36%	55%	SI
Aragón	24%	28%	48%	SI
Castilla y León	28%	24%	48%	SI
Castilla-La Mancha	27%	23%	50%	SI
Galicia	27%	24%	49%	SI
Madrid	19%	25%	56%	SI
País Vasco	15%	15%	69%	SI
Valencia	22%	22%	56%	SI
Asturias	25%	75%	0%	NO
Cantabria	67%	33%	0%	NO
Cataluña	0%	33%	67%	NO
Extremadura	17%	50%	33%	NO
La Rioja	0%	50%	50%	NO
Murcia	100%	0%	0%	NO
Navarra	67%	0%	33%	NO

Variable	Cluster			Selección
	1	2	3	
Bachillerato y Grados superiores	27%	23%	50%	SI
Graduados universitario	26%	28%	46%	SI
Másteres y doctorados	28%	30%	43%	SI
Primarios	21%	11%	68%	SI
Secundarios	25%	20%	55%	SI
Sin estudios	0%	100%	0%	NO

Variable	Cluster			Selección
	1	2	3	
18-25	29%	29%	42%	SI
25-35	22%	41%	37%	SI
35-45	23%	37%	40%	SI
45-60	25%	16%	59%	SI
Más de 60	37%	11%	53%	SI
Menos de 18	20%	60%	20%	NO

Variable	Cluster			Selección
	1	2	3	
Hombre	56%	47%	37%	SI
Mujer	44%	53%	63%	SI