



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo

TESIS DOCTORAL

EMPRENDIMIENTO Y CULTURA:
UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE DISONANCIA CULTURAL
Aplicación en el sector turístico de la ciudad de Medellín, Colombia

MARYSOL CASTILLO PALACIO

**Directora de Tesis Doctoral:
Dra. ROSA MARIA BATISTA CANINO**

2015

A Nelcy Rocío

La culminación de esta tesis doctoral así como todas las actividades académicas relacionadas con este programa de postgrado, me han generado una gran satisfacción, debido a los esfuerzos que han representado a nivel personal.

Agradezco profundamente a mi familia, quienes han sido, en gran parte, los gestores de mis sueños personales y profesionales, a través de su ejemplo, su apoyo y su amor incondicional: a mi esposo, con quien además de compartir un hogar amoroso y un proyecto de vida, he compartido uno de los más grandes propósitos respecto a la formación académica, y de quien he aprendido, que los sueños no tienen límites, solo es necesario la convicción y la pasión por lo que se desea; a mi pequeña hija Maria Camila, quien llegó a nuestras vidas en medio de este proyecto académico, para enseñarme, mediante su ternura e inocencia, que tenía la tenacidad para llevar a cabo los diversos roles que me corresponden, entre ellos el más importante, ser madre; a mis padres, por sus consejos, por los valores familiares transmitidos y por su cariño; y a mi hermano, por su amistad, por su complicidad y por el orgullo que me causa.

A mis amigos, especialmente a aquellos que conocí durante mi formación académica en Canarias, quienes me acogieron como parte de su familia, con quienes recorrí los sitios más especiales de esta hermosa isla y quienes me enseñaron los valores, tradiciones y costumbres más representativos de esta sociedad.

Agradecimientos especiales, a mi tutora y amiga, Rosa María Batista Canino, por su acompañamiento, por su guía y por el apoyo recibido, especialmente, por el ánimo que desde muy lejos me brindaba en los momentos que sentía desfallecer en este proceso.

Gracias a mi Alma Mater, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por permitirme ser parte de su comunidad académica como estudiante y por el aprendizaje impartido a través de su reconocida formación académica.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. EMPRENDIMIENTO: LA CULTURA COMO PARTE DE UN MARCO INSTITUCIONAL QUE LO ESTIMULA	14
1.1 EMPRENDIMIENTO: CONCEPTO, CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y PROCESO	22
1.2 LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL DE DOUGLASS NORTH.....	25
1.2.1 Fundamentos de la Teoría Económica Institucional	25
1.2.2 La Teoría Económica Institucional y su relación con la creación de empresas	28
1.3 DEFINICIÓN DE CULTURA	30
1.3.1 Los valores como elemento de la cultura	34
1.3.2 La cultura según Hofstede: concepto y dimensiones	35
1.3.3 La cultura según GLOBE: concepto y dimensiones	41
1.3.4 La dimensión de la cultura individualismo-colectivismo de Triandis.....	51
1.3.5 Las dimensiones culturales planteadas por Inglehart	53
1.3.6 Las orientaciones de valor cultural de Schwartz	54
1.3.7 Otras clasificaciones sobre cultura	55
1.3.8 Las agrupaciones de las dimensiones culturales según Maleki y De Jong.....	59
1.4 CULTURA Y EMPRENDIMIENTO	64
1.5 DISONANCIA CULTURAL Y EMPRENDIMIENTO.....	73
CAPÍTULO 2. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	78
2.1 CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN	80
2.1.1 Comportamiento emprendedor en Colombia	80
2.1.2 Comportamiento empresarial en el departamento de Antioquia: especial referencia a Medellín	87
2.1.3 El Turismo como contexto de la investigación: especial referencia a Colombia..	89
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA EN COLOMBIA SEGÚN LOS ESTUDIOS DE HOFSTEDE Y GLOBE.....	95
2.2.1 Datos fundamentales de la ciudad de Medellín-Antioquia, contexto de la investigación.....	101
2.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL EMPRENDIMIENTO.....	105
2.3.1 Técnicas para la recolección de información	105
2.3.2 La entrevista a profundidad.....	107
2.3.3 La encuesta y el proceso de desarrollo del cuestionario.....	108
2.3.4 Organización del trabajo de campo	114
CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE EMPRENDIMIENTO Y CULTURA: PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
3.1 CULTURA Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL	120
3.2 HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO	122
3.2.1 La percepción de la cultura y la disonancia cultural	123

3.2.2	Las dimensiones culturales relacionadas con la actividad emprendedora.....	125
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		130
4.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS MUESTRALES.....	132
4.1.1	Características de los emprendedores (Muestra 1).....	132
4.1.2	Características de los individuos no emprendedores (Muestra 2).....	140
4.2	FIABILIDAD, VALIDEZ Y SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESCALAS	141
4.2.1	Modelo de medida de la cultura: Emprendedores vs. no emprendedores	143
4.2.2	Modelo de medida de la cultura: Muestra no emprendedores.....	152
4.3	DISONANCIA CULTURAL Y EMPRENDIMIENTO: VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS H1 Y RELACIONADAS.....	161
4.4	PERCEPCIÓN SOBRE LA CULTURA REGIÓN SOBRE LA CULTURA-REGIÓN DE LOS EMPRENDEDORES Y NO EMPRENDEDORES: VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS H2 A H6	163
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.....		170
5.1	PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	172
5.1.1	Sobre la disonancia cultural	174
5.1.2	Sobre la percepción de las prácticas culturales de emprendedores y no emprendedores.....	175
5.2	IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS	177
5.3	LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		182
ANEXOS.....		208
	ANEXO 1. CUESTIONARIO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	210
	ANEXO 2. CUESTIONARIO ENCUESTA. MUESTRA: EMPRENDEDORES	213
	ANEXO 3. CUESTIONARIO ENCUESTA. MUESTRA: NO EMPRENDEDORES	218
	ANEXO 4. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO ELECTRÓNICO. MUESTRA: EMPRENDEDORES	222

Índice de Tablas

TABLA 1. DEFINICIONES DE CULTURA.....	33
TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE EN LAS NORMAS SOCIALES	37
TABLA 3. DIFERENCIAS CLAVES ENTRE LAS SOCIEDADES CON ALTO Y BAJO NIVEL DE CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE, EN LOS ASPECTOS FAMILIAR, MOTIVACIONAL Y LABORAL.....	38
TABLA 4. DIFERENCIAS CLAVES ENTRE LAS SOCIEDADES CON ALTO Y BAJO NIVEL DE MASCULINIDAD, EN EL ÁMBITO LABORAL .	40
TABLA 5. POSICIÓN DE LOS PAÍSES PARA LA DIMENSIÓN DISTANCIA DE PODER	44
TABLA 6. POSICIÓN DE LOS PAÍSES PARA LA DIMENSIÓN CONTROL DE INCERTIDUMBRE.....	45
TABLA 7. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE LA DIMENSIÓN INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO (COLECTIVISMO I)	45
TABLA 8. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE LA DIMENSIÓN COLECTIVISMO EN GRUPO (COLECTIVISMO II)	46
TABLA 9. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE LA DIFERENCIACIÓN DE GÉNERO	46
TABLA 10. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE LA ASERTIVIDAD.....	47
TABLA 11. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE ORIENTACIÓN FUTURA.....	48
TABLA 12. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO.....	49
TABLA 13. POSICIÓN DE LOS PAÍSES SOBRE ORIENTACIÓN HUMANA.....	51
TABLA 14. CORRELACIONES A NIVEL SOCIEDAD ENTRE LOS CONSTRUCTOS LATENTES CULTURALES Y LAS MEDICIONES DE HOFSTEDE	51
TABLA 15. RESUMEN DE OTRAS TEORÍAS CULTURALES	57
TABLA 16. AGRUPACIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES EMPÍRICAS POR MALEKI Y DE JONG.....	63
TABLA 17. RESUMEN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA DISTANCIA DE PODER SOBRE EL NIVEL DE EMPRENDIMIENTO, SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS AUTORES.....	66
TABLA 18. RESUMEN SOBRE LA INFLUENCIA DEL CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE SOBRE EL NIVEL DE EMPRENDIMIENTO, SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS AUTORES.....	67
TABLA 19. RESUMEN SOBRE LA INFLUENCIA DEL COLECTIVISMO I SOBRE EL NIVEL DE EMPRENDIMIENTO SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS AUTORES	69
TABLA 20. RESUMEN SOBRE LA INFLUENCIA DEL COLECTIVISMO II SOBRE EL NIVEL DE EMPRENDIMIENTO, SEGÚN LA POSICIÓN DE LOS AUTORES	71
TABLA 21. FENÓMENOS ESTUDIADOS BAJO LA PERSPECTIVA DE DISONANCIA CULTURAL.....	76
TABLA 22. TEA POR OPORTUNIDAD, TEA POR NECESIDAD Y RELACIÓN TEA OPORTUNIDAD-TEA NECESIDAD EN COLOMBIA VS. RESTO DE PAÍSES, 2011-2012.....	81
TABLA 23. RELACIÓN TEA HOMBRES- TEA MUJERES EN COLOMBIA.....	82
TABLA 24. EMPRESARIOS ESTABLECIDOS SEGÚN GÉNERO EN COLOMBIA VS. GRUPO DE PAÍSES, 2011-2012.	84
TABLA 25. NÚMERO DE LLEGADAS DE VIAJEROS EXTRANJEROS POR PAÍS DE RESIDENCIA,.....	91
TABLA 26. NÚMERO DE LLEGADAS DE VIAJEROS EXTRANJEROS POR PRINCIPAL CIUDAD DE DESTINO. AÑOS 2012 Y 2013	92
TABLA 27. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, POR MES.....	94
TABLA 28. NÚMERO DE EVENTOS INTERNACIONALES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN DESDE 2003 A 2013.....	95
TABLA 29. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE HOFSTEDE VERSUS GLOBE, COLOMBIA.....	96
TABLA 30. POBLACIÓN DE MEDELLÍN AL AÑO 2013, POR GÉNERO Y GRUPOS DE EDAD.....	103
TABLA 31. POBLACIÓN SEGÚN GÉNERO Y ESTRATO SOCIOECONÓMICO QUE ACTUALMENTE ESTUDIA, 2010	104
TABLA 32. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS Y TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR	107
TABLA 33. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	108
TABLA 34. PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO PARA LA MUESTRA DE LOS EMPRENDEDORES DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU RELACIÓN CON SEIS DIMENSIONES DE LA CULTURA DE GLOBE	110
TABLA 35. PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE LA MUESTRA DE INDIVIDUOS NO EMPRENDEDORES Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVE DIMENSIONES DE LA CULTURA SEGÚN GLOBE.....	112
TABLA 36. MUESTRA CALCULADA PARA LOS GRUPOS ENCUESTADOS.....	114

TABLA 37. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: EMPRENDEDORES	115
TABLA 38. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: NO EMPRENDEDORES	116
TABLA 39. RESUMEN DEL NIVEL DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA SEGÚN LAS DIMENSIONES CULTURALES ASOCIADAS EN LAS HIPÓTESIS DE ESTUDIO	128
TABLA 40. GÉNERO DEL ENCUESTADO. MUESTRA DE EMPRENDEDORES	132
TABLA 42. LUGAR DE NACIMIENTO DEL ENCUESTADO. MUESTRA DE EMPRENDEDORES	134
TABLA 43. ORDEN DE NACIMIENTO.....	135
TABLA 44. MIEMBRO DE LA FAMILIA QUE ES O HA SIDO EMPRESARIO.....	135
TABLA 44. SECTOR ECONÓMICO EN EL QUE TRABAJAN O HAN TRABAJADO LOS FAMILIARES	136
TABLA 45. AFILIACIÓN RELIGIOSA	136
TABLA 46. EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	137
TABLA 47. NÚMERO DE EMPRESAS CONSTITUIDAS ANTERIORMENTE.....	137
TABLA 48. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	138
TABLA 49. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS AL INICIAR UN NEGOCIO.....	138
TABLA 50. GÉNERO DEL ENCUESTADO. MUESTRA NO EMPRENDEDORES.....	140
TABLA 50. CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDO DE LOS ÍTEMES DE LA ESCALA ORIGINAL: MUESTRA GLOBAL	144
TABLA 51. RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CULTURA: MUESTRA GLOBAL	145
TABLA 52. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA: MUESTRA GLOBAL	147
TABLA 53. INTERVALOS DE CONFIANZA DE LAS CORRELACIONES: MUESTRA GLOBAL.....	150
TABLA 54. TEST SECUENCIAL DE LA CHI-CUADRADO: MUESTRA GLOBAL	151
TABLA 55. TEST DE VARIANZA EXTRAÍDA: MUESTRA GLOBAL.....	151
TABLA 56. CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDO DE LOS ÍTEMES DE LA ESCALA ORIGINAL: MUESTRA DE INDIVIDUOS NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2)	152
TABLA 57. RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CULTURA EN LA MUESTRA DE NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2).....	155
TABLA 58. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA: MUESTRA DE NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2)...	157
TABLA 59. INTERVALOS DE CONFIANZA DE LAS CORRELACIONES: MUESTRA DE NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2)	159
TABLA 60. TEST SECUENCIAL DE LA CHI-CUADRADO: MUESTRA DE NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2).....	159
TABLA 61. TEST DE VARIANZA EXTRAÍDA: MUESTRA DE NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2)	160
TABLA 62. DISONANCIA CULTURAL DE LOS EMPRENDEDORES. CÁLCULO DE MEDIAS.....	161
TABLA 63. PERCEPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES (LA SOCIEDAD “ES”) DE NO EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORES. CÁLCULO DE DIFERENCIA DE MEDIAS Y PRUEBA T POR ÍTEM	164
TABLA 64. PERCEPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES (LA SOCIEDAD “ES”) DE NO EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORES. CÁLCULO DE MEDIAS Y DESVIACIÓN TÍPICA POR FACTOR	165
TABLA 65. RESUMEN DE LA VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	167

Índice de Figuras

FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS	24
FIGURA 2. APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE NORTH A LA CREACIÓN DE EMPRESAS	29
FIGURA 3. EL “DIAGRAMA CEBOLLA”	36
FIGURA 4. LOS TIPOS DE MANIFESTACIONES CULTURALES ESTUDIADOS POR GLOBE	43
FIGURA 5. TEA PARA COLOMBIA SEGÚN GÉNERO Y MOTIVACIÓN, 2011-2012.....	82
FIGURA 6. RAZONES DE LOS COLOMBIANOS PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD SEGÚN GÉNERO, 2011-2012.....	83
FIGURA 7. PROPORCIÓN DE HOMBRES EMPRENDEDORES SEGÚN MOTIVACIÓN Y EDAD, 2011-2012	85
FIGURA 8. PROPORCIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS SEGÚN MOTIVACIÓN Y EDAD, 2011-2012	85
FIGURA 9. TASA DE EMPRENDEDORES COLOMBIANOS ESTABLECIDOS SEGÚN EDAD Y GÉNERO, 2011-2012	86
FIGURA 10. ESTRUCTURA EMPRESARIAL SEGÚN RAMAS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, ANTIOQUIA	88
FIGURA 11. DENSIDAD EMPRESARIAL. MEDELLÍN (2005-2011).....	89
FIGURA 12. VIAJEROS EXTRANJEROS NO RESIDENTES QUE LLEGARON A COLOMBIA ENTRE LOS AÑOS 2010 A 2013	91
FIGURA 13. VIAJEROS EXTRANJEROS NO RESIDENTES QUE LLEGARON A COLOMBIA ENTRE LOS AÑOS 2010 A 2013	93
FIGURA 14. POBLACIÓN SEGÚN EL GRUPO ÉTNICO, 2010.....	103
FIGURA 15. DIMENSIONES CULTURALES QUE INFLUYEN EN EL EMPRENDIMIENTO	128
FIGURA 16. EDAD DEL ENCUESTADO. MUESTRA DE EMPRENDEDORES.....	133
FIGURA 17. NIVEL DE ESTUDIOS DEL ENCUESTADO. MUESTRA DE EMPRENDEDORES	134
FIGURA 18. EDAD DEL ENCUESTADO. MUESTRA NO EMPRENDEDORES	140
FIGURA 19. NIVEL DE ESTUDIOS DEL ENCUESTADO. MUESTRA NO EMPRENDEDORES.....	141
FIGURA 20. MODELO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA, ESCALA INICIAL.....	143
FIGURA 21. MODELO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA TRAS RECTIFICAR LA ESCALA ORIGINAL: MUESTRA GLOBAL	145
FIGURA 22. MODELO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA, ESCALA INICIAL DEPURADA: MUESTRA DE INDIVIDUOS NO EMPRENDEDORES (MUESTRA 2).....	154

INTRODUCCIÓN

No existe una definición universalmente aceptada del emprendimiento, si bien se da un cierto consenso en que requiere: iniciativa, liderazgo, comportamiento innovador, organización y reorganización de mecanismos económicos y sociales, así como aceptación de riesgos (Lordkipanidze, 2002). Por lo tanto, la esencia del concepto es el de iniciación del cambio a través de la creación o la innovación (Morrison *et al.*, 1999). Nuevos mercados, clientes y empleos se crean a través de la innovación y la renovación organizativa, los cuales impactan los sistemas sociales y económicos de los sectores industriales, de las regiones y de las naciones (Morrison *et al.*, 1999). El emprendimiento, además, se ha considerado un fenómeno sistémico, el cual requiere no sólo de individuos que estén dispuestos a asumir el riesgo y el reto de crear una nueva empresa o iniciar un proceso de cambio e innovación, sino además de entornos que fomenten la iniciativa individual. En este sentido, un buen número de estudios se han centrado en identificar los factores que fomentan el emprendimiento, así como los posibles obstáculos que impiden o limitan su desarrollo; entre las corrientes teóricas que han fundamentado estos estudios se encuentra la Teoría Económica Institucional, la cual plantea que existen factores formales e informales que influyen en la actividad emprendedora, donde la cultura forma parte de los factores informales que ayudan a explicar el mayor o menor florecimiento de la actividad empresarial en un entorno determinado. Esta teoría plantea que el contexto social y cultural influye en el individuo, el emprendedor, quien es el agente encargado de la creación de nuevas empresas y de llevar a cabo importantes cambios. Sin embargo, así como se ha reconocido en la cultura un factor importante, en la revisión de la literatura no es fácil encontrar estudios previos que traten de explicar el cómo este factor de contexto influye positiva o negativamente sobre los individuos.

La cultura conjuga elementos que son característicos de una sociedad y que permiten diferenciarla de otras. Además determina, entre otras cosas, el comportamiento de los individuos en sociedad. Una de las definiciones más referenciadas sobre esta dimensión desde la antropología es la de Kluckhohn (1951:86): “[...] la cultura consiste en modelos de pensamiento, sentimiento y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente a través de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo la forma de realizar los productos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores asociados”. Por otra parte, y desde una perspectiva organizativa, el programa de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) define la cultura como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos que resultan desde las experiencias comunes de los miembros de una colectividad y son transmitidos de generación en generación (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004). Su carácter influyente sobre los individuos le ha hecho jugar un papel fundamental en la actividad emprendedora de una sociedad. En este sentido, algunos autores plantean que el contexto social y cultural de un individuo influye en el comportamiento empresarial de los ciudadanos, particularmente en la creación de empresas, configurándose así unas culturas

que fomentan más el emprendimiento que otras (Mueller y Thomas, 2001; Reynolds *et al.*, 2002; Li, 2007; Gurel *et al.*, 2010). Así mismo, Zhao *et al.* (2012) sugieren que la cultura interviene y determina el grado en que una sociedad considera deseable comportamientos empresariales tales como la toma de riesgos, la orientación al crecimiento, la innovación o la búsqueda e identificación de oportunidades.

Dentro de los modelos hallados en la literatura para identificar las dimensiones culturales de una sociedad, en estudios del campo organizativo, resaltan los propuestos por Hofstede (1980), quien analiza la relación entre la cultura nacional y la cultura organizativa en una empresa multinacional, y por GLOBE (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004), en cuyo proyecto se estudia la relación entre la cultura y el liderazgo. Cabe destacar, no obstante, que si bien estas investigaciones ofrecen una herramienta útil para estimar las características culturales de un entorno, ninguno de ellos estudió la relación de esta dimensión con el emprendimiento.

Particularmente, el programa de investigación GLOBE plantea nueve dimensiones culturales, para identificar las prácticas (la sociedad “es”) y los valores culturales (la sociedad “debería ser”) de una sociedad. Este programa de investigación considera nueve dimensiones para caracterizar la cultura, las cuales surgen de su interés en analizar la influencia de la cultura sobre el liderazgo y las prácticas organizativas. A partir de la propuesta de GLOBE se han realizado estudios teóricos y empíricos en los que se concluye que, de estas nueve dimensiones culturales, seis están relacionadas directamente con la actividad empresarial: *Distancia de Poder* (Mitchell, 2000; Ardchvill y Gasparishvili, 2003; Zhao *et al.*, 2012), *Control de la Incertidumbre* (Busenitz y Lau, 1996; Pinillos y Reyes, 2011; Mueller y Thomas, 2001; Autio *et al.*, 2013; Hayton, 2002), *Colectivismo I* (Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.*, 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005; Klappe *et al.*, 2006), *Colectivismo II* (Mitchell, 2000; Hayton *et al.*, 2002; Pinillos y Reyes, 2011; Zhao *et al.*, 2012), *Asertividad* (Ozgen, 2012) y *Orientación Humana* (Zhao *et al.*, 2012). Por otra parte, Morris *et al.* (1993) argumentaron que un alto individualismo puede ser disfuncional para la innovación y reportaron una relación curvilínea entre el individualismo y el emprendimiento. Por lo cual, Zhao *et al.* (2012) sugieren que no se da una relación simple entre el emprendimiento, el individualismo y el colectivismo.

De esta manera, tomando como referencia las dimensiones culturales propuestas por GLOBE y observadas en la literatura como relacionadas con el emprendimiento, el propósito de la presente investigación es conocer el grado en el cual el entorno cultural explica el comportamiento emprendedor de los individuos, comprobando particularmente si es la disonancia cultural la que permite entender mejor cómo opera la cultura sobre el comportamiento, es decir, el objetivo es comprobar el grado de convergencia entre la cultura de una sociedad (la sociedad “es”) y la percepción del individuo emprendedor sobre sí mismo en la sociedad a la que pertenece –de qué forma observa el emprendedor

sus propios rasgos culturales-, adoptando una mirada diferente a la que hasta ahora se ha observado en trabajos de investigación previos. La presunción básica de la tesis es que el comportamiento emprendedor se da bajo el efecto de la existencia de disonancia cultural o divergencia entre la percepción del individuo emprendedor de él mismo en su cultura y la percepción de la cultura en que desarrolla su actividad, de esta forma los objetivos específicos asociadas al proyecto de investigación son los siguientes:

- 1) Estudiar la disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas culturales en la misma.
- 2) Realizar una comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y de los no emprendedores, respecto a las dimensiones culturales relacionadas con el emprendimiento: *distancia de poder, control de la incertidumbre, colectivismo I, colectivismo II, y asertividad.*

Con el fin de contrastar las hipótesis asociadas a los anteriores objetivos, el trabajo de campo se desarrolla en la ciudad de Medellín, segunda ciudad principal de Colombia, país en vía de desarrollo ubicado en el noroccidente del continente de Sur América y reconocido a nivel mundial por la producción de café suave, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, por su diversidad cultural y por ser uno de los países más ricos en biodiversidad. La metodología de investigación desarrollada en el estudio es mixta, cuantitativa y cualitativa, utilizando como herramientas de recolección de datos primarios la encuesta y la entrevista a profundidad, respectivamente. Para la encuesta se identificaron dos grupos muestrales: 1) emprendedores que desarrollan su actividad empresarial en el sector turístico y 2) individuos no emprendedores.

Si bien el sector turístico en Colombia es emergente, éste ha demostrado un dinamismo positivo y creciente en los últimos años, donde a través de algunos indicadores, como el flujo de viajeros extranjeros no residentes, se observa el incremento año tras año de los principales indicadores del sector. Es así que se ha identificado un crecimiento del 22,89% en el citado indicador entre los años 2010 y 2013, según el informe estadístico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013). No obstante, el país requiere un mayor desarrollo turístico, de ahí nace el interés por enfocar el presente estudio en la actividad emprendedora de dicho sector empresarial. Así, siendo uno de los principales propósitos de la investigación estudiar cómo el concepto de disonancia cultural puede ayudar a comprender mejor el comportamiento emprendedor de los individuos, enfocar este interés en un sector determinado y estratégico para el país parecería también oportuno.

Este interés por acelerar el ritmo de desarrollo del sector turístico colombiano viene además acompañado de un conjunto de cambios que se están obrando en el país. Es así

como actualmente, bajo el mandato presidencial de Juan Manuel Santos, se adelanta el acuerdo de paz entre el Gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), cuyas negociaciones tienen como propósito dar por terminado el conflicto interno y construir una paz estable y duradera en el territorio nacional, por lo que se espera entonces que si este proceso culmina exitosamente mejoren las condiciones del entorno para aumentar la competitividad turística del país, al tiempo que se generan nuevas oportunidades empresariales. La mejora del factor seguridad, en el cual Colombia ocupa el puesto 140 de 141 países, según el último reporte *Travel & Tourism Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial (2015), junto a las ventajas comparativas del país dados sus recursos naturales y culturales, los cuales posicionan a Colombia como uno de los países con mayor biodiversidad en flora y fauna en zonas naturales protegidas y con un atractivo patrimonio cultural e histórico de la humanidad –ocupa el puesto 24 a nivel mundial en estos pilares–, permiten un entorno de interés para el desarrollo turístico. Es importante tener presente además, que la paz fue uno de los principales temas abordados en la última versión (versión 21^o) de la Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo celebrada en la ciudad de Medellín (Colombia), donde se concluye que el turismo contribuye a la paz debido a que es un sector que ofrece oportunidades para que las comunidades más vulnerables –en términos económicos y sociales–, mediante la inclusión, puedan obtener beneficios y satisfacer sus necesidades básicas gracias a las actividades en este sector, lo cual minimiza la posibilidad de que estas personas formen parte del conflicto. En este sentido, se espera que la ciudad de Medellín, la cual ocupa el tercer puesto en el país en términos de flujo de turistas extranjeros, se vea beneficiada por dichas negociaciones de paz, para continuar su proceso de desarrollo turístico, enfocado especialmente en el turismo de negocios y de eventos. Cuestiones todas ellas que permiten justificar el interés de esta tesis en el sector en cuestión.

Generalmente, el emprendimiento en el sector turístico se ha considerado importante tanto para los países en desarrollo como para los países desarrollados, así como para las experiencias y la satisfacción de los turistas, el desarrollo del destino y el desarrollo socio-económico de la población (Bardolet y Sheldon, 2008; Cawley y Gillmor, 2008; Matarrita-Cascante, 2010; Echtner, 1995). Desde un punto de vista empírico, y de acuerdo a los resultados del estudio de Fleischer y Tchetchik (2005), la existencia de atracciones y una concentración de empresas de turismo en un área, crea positivas externalidades, entre ellas la motivación al emprendimiento de otros individuos. En tal sentido, la iniciativa emprendedora desempeña un rol importante en el desarrollo del turismo regional y global (Russell y Faulkner, 2004), y es por ello que Lyu (2006) apunta que esta actividad es una herramienta de desarrollo para una comunidad rural poco privilegiada económicamente.

La investigación en emprendimiento es un campo relativamente joven y aún más reciente en el sector de la hostelería y el turismo. Li (2007) realizó una investigación de los

artículos sobre emprendimiento publicados sobre el sector entre 1986 a 2006, los hallazgos indican que el número de artículos de investigaciones teóricas y empíricas sobre emprendimiento en las principales revistas de hostelería y de turismo ha sido bajo, es decir, que son pocos los estudios de emprendimiento en el sector turístico en los últimos años. La principal área focal desarrollada en los artículos de emprendimiento son los pequeños negocios, pero aún se requiere de futuras investigaciones relacionadas con las políticas gubernamentales que incentiven su creación. Por otra parte, este mismo autor propuso futuras líneas de investigación, “[...] las cuales deben estudiar el emprendimiento desde diferentes perspectivas, tales como la cultura, características personales, motivación y comportamiento organizativo” (Li, 2007:1021). Además, dada la importancia del emprendimiento en la cambiante estructura económica y social de la economía, Rocha (2002) sugiere que son necesarias más investigaciones acerca del impacto del emprendimiento sobre el desarrollo. Sin embargo, como el turismo se ha convertido en una de las principales fuerzas económicas del mundo (Milne y Ateljevic, 2001) ha crecido de forma imparable el interés de los investigadores en examinar la contribución del emprendimiento al desarrollo de este sector (Kibedi 1979; Kaspar 1989; Barr 1990; Din 1992; Sofield 1993; Echtner 1995; Snepenger et al. 1995; Koh 1996; Beeton 2002; Kokkranikal y Morrison 2002; McGehee y Kim 2004).

Por otra parte, los estudios sobre la influencia de la cultura sobre el emprendimiento en países emergentes son limitados (Ozgen, 2012), de ahí nace también el interés del presente trabajo por realizar este tipo de estudios en una región colombiana en pleno desarrollo, especialmente, turístico. Además, se espera que los resultados de esta investigación faciliten otros estudios empíricos y el desarrollo de políticas que incentiven la actividad empresarial, en regiones o países con condiciones de contexto similares.

Para el desarrollo del presente estudio se han desarrollado cinco capítulos, los cuales se explican brevemente a continuación:

En el primer capítulo, **Emprendimiento: La cultura como parte del marco institucional que lo estimula**, se presenta la conceptualización del emprendimiento, su proceso e importancia para la contribución económica de una región. En segundo lugar, se abordan las particularidades de la Teoría Económica Institucional de Douglass North, corriente en la cual se estiman los factores formales e informales que influyen en la actividad emprendedora. Seguidamente se presenta la conceptualización de cultura y se identifican los diferentes modelos y teorías sobre las dimensiones culturales. Además, se incluye un apartado sobre la relación entre la cultura y el emprendimiento. Por último, se aborda la conceptualización de la disonancia cultural y se identifican los ámbitos en los cuales se ha implementado dicho término.

En el segundo capítulo **Contexto y metodología de la investigación**, se abordan dos grandes temas para el desarrollo del estudio: el marco contextual y la metodología de

estudio. Así, se analizan diversos aspectos del entorno de estudio, tanto a nivel nacional como regional, entre ellos, el emprendimiento en Colombia, el comportamiento empresarial en Medellín, el turismo en ambas circunscripciones geográficas, así como las características de la cultura colombiana según los estudios previos de Hofstede y de GLOBE, además de los datos fundamentales de Medellín, entre ellos la localización geográfica, su clima y geografía humana, entre otros. Seguidamente se presenta la metodología haciendo especial hincapié en el método de investigación, las técnicas para la recolección de información, las fuentes de información utilizadas en el estudio, además de la descripción del trabajo de campo.

En el tercer capítulo sobre **La relación entre la cultura y el emprendimiento**, se formulan las hipótesis a contrastar en el estudio, un total de once hipótesis, entre ellas, la hipótesis central de la investigación la cual pretende identificar si la disonancia cultural explica el comportamiento emprendedor del individuo frente a la cultura del contexto en que opera, a partir de la cual se generan otras cinco hipótesis relacionadas. Además se plantean 5 hipótesis adicionales mediante las cuales se identifican las diferencias de las percepciones de los no emprendedores y emprendedores respecto a las prácticas culturales en la sociedad basadas en las cinco dimensiones culturales que, según estudios previos, influyen en la actividad emprendedora.

En el cuarto capítulo, **Análisis e interpretación de los resultados de la investigación**, se recogen los principales resultados derivados de la información cuantitativa obtenida en el proceso de investigación a través de las encuestas dirigidas a las dos muestras del estudio: emprendedores y no emprendedores. Así, en primer lugar, se realiza una descripción de las características de las muestras objeto de estudio. Seguidamente, se analiza la fiabilidad y validez de las escalas y, tras estas primeras fases, se procede a simplificar dichas escalas. Por último, se corroboran las hipótesis, para lo cual se calcularon las medias y desviaciones estándar para estimar las diferencias de medias entre muestras independientes.

Por último, en el quinto capítulo **Conclusiones, implicaciones y recomendaciones**, se exponen los resultados y las aportaciones más relevantes del estudio, así como la presentación de las limitaciones identificadas en la investigación. Finalmente, se incluyen las recomendaciones para futuros trabajos de investigación sobre las variables aquí abordadas, así como la implementación en otros contextos.

**CAPÍTULO 1. EMPRENDIMIENTO: LA
CULTURA COMO PARTE DE UN MARCO
INSTITUCIONAL QUE LO ESTIMULA**

1.1 EMPRENDIMIENTO: CONCEPTO, CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA Y PROCESO

Aunque no existe una definición única sobre emprendimiento, aceptada por la comunidad académica e investigadora (Low y MacMillan, 1988; Van Praag, 1999; Mahoney y Michael, 2004; Thurik y Wennekers, 2004), existe un consenso generalizado en que el emprendimiento es la creación de algo nuevo.

En 1730 el economista francés Richard Cantillon describió al emprendedor como un individuo que identifica las oportunidades y asume riesgos (Rumball, 1989). Schumpeter (1934) sugirió que un emprendedor es un individuo que tiende a romper el equilibrio del mercado introduciendo innovación dentro del sistema. Algunos usan una definición más amplia como la creación de nuevas empresas (Gartner, 1985), y muchos académicos siguen el énfasis de Kirzner (1979) en la persecución de oportunidades. Harper (1996) identificó que la función empresarial es la principal fuerza de la economía y definió el emprendimiento como “[...] una actividad de búsqueda de utilidades encaminada a identificar y resolver problemas específicos en situaciones complejas e inciertas estructuralmente” (Harper, 1996:3). A través del tiempo “[...] la definición de emprendimiento se ha expandido para incluir clasificación económica, un estilo gerencial y/o una actitud personal” (Sheffield 1988:34).

Low (2001) define el emprendimiento como “[...] el proceso de identificar, valorar y capturar una oportunidad” (Engelen *et al.*, 2009:18). Por otra parte, George y Zahra (2002) definen el emprendimiento como los actos y procesos por los cuales las sociedades, regiones, organizaciones o individuos identifican y siguen oportunidades de negocios para generar riqueza. Katz y Green (2009) definen al emprendedor como “[...] una persona quien posee e inicia una organización” centrándose en “utilidades y crecimiento” y, como lo indican Carland *et al.* (1984) demuestra una tendencia al “comportamiento innovador”.

Aunque no hay una definición universalmente aceptada, hay un acuerdo general de que el comportamiento empresarial incluye: iniciativa, liderazgo e innovación, organización y reorganización de mecanismos económicos y sociales, y aceptación de riesgos (Lordkipanidze, 2002). Por lo tanto, la esencia del emprendimiento es la iniciación del cambio a través de la creación o la innovación. Nuevos mercados, clientes y empleos son creados a través de la innovación y renovación organizativa, los cuales impactan los sistemas sociales y económicos de los sectores industriales, regionales y de las naciones (Morrison *et al.*, 1999).

Low (2001:12) explica que “[...] el emprendimiento está relacionado con la gestión del cambio, la innovación, el cambio tecnológico y medioambiental, el desarrollo de nuevos

productos, la gestión de pequeños negocios, el individualismo y la evolución de la industria. Son diversas las acepciones que el fenómeno ha sido investigado desde diversas disciplinas, como la economía, la sociología, las finanzas, la historia, la psicología y la antropología, todas las cuales, utilizan sus propios conceptos y términos de referencia”.

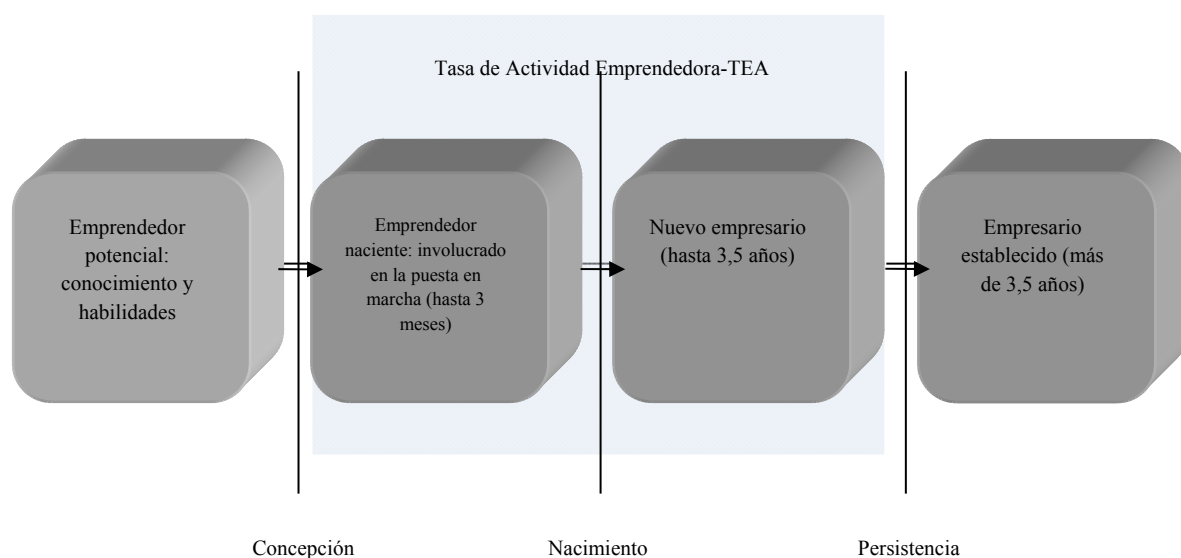
El planteamiento del sociólogo y economista Schumpeter (1934) quien propuso la idea de que los cambios en la tecnología introducidos por los emprendedores contribuyen al desarrollo y determinó que el emprendimiento es un comportamiento innovador y orientado al cambio (Hofstede y McCrae, 2004), este se ha tomado como el proceso dinámico de la creación de nuevas empresas y su posterior consolidación, positivamente asociado, tanto teórica como empíricamente, con el crecimiento económico de una región (Rocha, 2002; Reynolds, *et al.*, 2002). No obstante, Wong, *et al.* (2005) aclaran que tener un alto grado de creación de nuevos negocios en un país no garantiza el alcance de resultados económicos y una rápida tasa de crecimiento económico. Los resultados del estudio sugieren que la prevalencia de nuevas firmas de un crecimiento importante pueden ayudar a explicar las diferencias de las tasas de crecimiento económico observados en los países, sin embargo, esto no quiere decir que otras formas de iniciativa empresarial no contribuyan a la generación del crecimiento económico.

Se identifican cuatro etapas que conforman el denominado proceso de creación de empresas siguiendo a Reynolds *et al.* (2011):

- Emprendedores potenciales, aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea.
- Emprendedores nacientes, aquellos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta 3 (tres) meses, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.
- Nuevos empresarios, considerando como tal aquellos individuos cuyas empresas tienen entre 3 (tres) y 42 (cuarenta y dos) meses de funcionamiento, es decir, que han realizado pagos de salarios a una persona que no sea el propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.
- Empresarios establecidos o consolidados: se tienen en cuenta aquellos individuos que tienen más de 42 (cuarenta y dos) meses realizando pago de salarios a una persona sin ser el propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

Global Entrepreneurship Monitor -en adelante GEM- se ha enfocado en el entendimiento del rol que tiene la actividad empresarial de las nuevas empresas y las empresas establecidas, en el análisis del crecimiento económico y de la competitividad de los países. Implementa un modelo que cubre la mayor parte de la vida de las empresas, empezando por su nacimiento (*empresario naciente*), pasando por su juventud (*nuevo empresario*) y llegando hasta su madurez (*empresario establecido*). Para GEM, las dos primeras fases se integran en la denominada fase incipiente desde la que se analiza el principal índice de este estudio conocido como TEA, *Total Entrepreneurial Activity* (véase Figura 1).

Figura 1. Etapas del proceso de creación de empresas



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor-GEM (2011-2012)

Los proyectos *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) y *Global Entrepreneurship and Development Index* (GEDI), presumen que el emprendimiento es un fenómeno sistémico, donde el entorno juega un papel importante en la actividad emprendedora facilitando o inhibiendo la misma, siendo los individuos quienes identifican, evalúan y explotan las oportunidades bajo dicho marco. Como lo indica Johannisson (1990), el emprendimiento se convierte en un fenómeno colectivo no solo por su naturaleza social, sino también porque está relacionado estrechamente con un marco cultural, social y económico dado, de ahí su carácter sistémico (Ács *et al.* 2013). En este sentido, Steyaert (2007) afirma que la actividad emprendedora y sus procesos asociados se generan en coautoría, en colaboración e interacción con otros, por tanto, es social y de carácter abierto, siendo la interacción entre seres humanos la que determina la cultura como marco de referencia vital para una sociedad.

Aunque la noción de emprendimiento ha sido articulada ampliamente dentro de la literatura de economía, la mayor atención se ha dado a la iniciativa empresarial en la manufactura y la tecnología, y no tanto en el sector servicios (Russell y Faulkner, 2004). Particularmente se ha prestado poca atención académica al rol de la actividad empresarial en el turismo (Dahles y Bras, 1999; Shaw y Williams 1998).

1.2 LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL DE DOUGLASS NORTH

Como indican Zhao *et al.* (2012), existen dos líneas de interpretación teórica acerca de cómo la cultura afecta a la actividad empresarial. La primera tiene sus raíces en gran parte en la literatura psicológica, y asume que la cultura tiene una manifestación directa en el comportamiento de las personas que pertenecen a una cultura específica (Hosftede, 1980). Influye en los valores personales de los individuos y, además, en sus comportamientos. Así, la cultura nacional puede apoyar o impedir el comportamiento empresarial a nivel individual (Hayton *et al.*, 2002). Desde esta perspectiva, una cultura que apoya la iniciativa empresarial permite que haya más personas con potencial empresarial, y a su vez, mayor actividad empresarial. La segunda línea, que se basa en gran medida en la teoría institucional, asume que la cultura, como institución informal, es la base de la institución formal (North, 2005). Por lo tanto, en algunos países existen condiciones institucionales adaptadas para apoyar la actividad empresarial, por ejemplo, el mercado libre y competitivo, con protección de la propiedad privada, un sistema educativo abierto e innovador, lo que a su vez, produce más actividades empresariales en estos países. Esta línea es denominada por Zhao *et al.* (2012) como modelo “cultura-institución-emprendimiento”, basada fuertemente en la Teoría Económica Institucional, la cual, incluye a la cultura como uno de los denominados factores informales y bajo el planteamiento de un buen número de investigaciones, uno de los factores claves para la actividad empresarial. Dicha teoría plantea que el contexto social y cultural influye en el individuo, en este caso, en el emprendedor, quien es el agente encargado de la creación de nuevas empresas y de los cambios en el entorno.

1.2.1 Fundamentos de la teoría económica institucional

Hodgson (1998) presenta a través de su ensayo una comparación entre la denominada “vieja” Teoría Económica Institucional (OIE, por sus siglas en inglés) y la “nueva” Teoría Económica Institucional (NIE, por sus siglas en inglés). En este documento indica que los máximos exponentes de la “vieja” Teoría Económica Institucional (o viejo institucionalismo) son Veblen (1899) y Commons (1924), mientras que en el caso del nuevo institucionalismo, generada después de la Primera Guerra Mundial, los principales representantes son North (1981) y Williamson (1975). Así, mientras que la Vieja Teoría Económica Institucional es una corriente que ofrece una perspectiva diferente sobre la

naturaleza humana, basada en el concepto de hábito, en la Nueva Teoría Económica Institucional, no se incluye la noción de hábito, siendo esta la principal diferencia entre uno y otro marco teórico. Sin embargo, ambas perspectivas coinciden en el concepto de Institución. Las instituciones, son definidas por Veblen (1965) como pautas predecibles y comunes del comportamiento de una sociedad, en las cuales se incluyen, los hábitos generalmente compartidos. Según Schotter (1981) las instituciones pueden ser consideradas como las reguladoras del comportamiento social, mientras que North (1990, 1994) las define como imposiciones ideadas por los seres humanos que estructuran y limitan sus interacciones y además las relaciona con los mecanismos ideados por la sociedad para conducir el comportamiento de los individuos. A su vez, North (1993a) indica que las instituciones proponen una estructura asociada a la vida diaria de los seres humanos, donde se determinan y se limitan las elecciones de los individuos, es decir, que reducen la incertidumbre. Dichas instituciones son descritas como la normativa que enmarca la sociedad y que regula todas las relaciones que se generan en la misma y, de igual manera, afectan al desempeño económico.

Hodgson (1998:179) resalta que la Teoría Económica Institucional refiriéndose tanto a la vieja como a la nueva acepción, concibe un amplio concepto de Institución, no solo se limita a las organizaciones como corporaciones, bancos y universidades, sino que también incluye a las entidades sociales sistemáticas como la moneda, el lenguaje y las leyes, donde tales entidades tienen características comunes. Así, siguiendo a este autor:

- todas las instituciones implican la interacción de agentes, con retroalimentación de la información más importante.
- todas las instituciones tienen una serie de características y concepciones y rutinas comunes.
- las instituciones sostienen y son sostenidas por concepciones y expectativas compartidas.
- a pesar de que no son ni inmutables ni inmortales, las instituciones tienen una durabilidad relativa, se refuerzan a sí mismas y poseen la cualidad de persistencia.
- las instituciones incorporan valores y procesos de evaluación, en particular, las éstas refuerzan su propia legitimación moral.

Específicamente, las organizaciones se pueden definir como un subconjunto de las instituciones (Vanberg, 1994). El lenguaje, es un ejemplo de una institución que no es una organización, el caso contrario, la empresa, tanto es una institución y como también una organización (Hodgson, 1998). North (1993b:3) afirma que las organizaciones están conformadas “[...] por grupos de individuos agrupados por un propósito común para

lograr algunos objetivos. Las organizaciones pueden ser de tipo político, entre ellas: los partidos políticos, el senado, entes gubernamentales, etc.), económico, entre ellas: empresas, ONGs, etc., organizaciones sociales, entre ellas: asociaciones deportivas y educativas, por ejemplo: universidades, etc.”.

El aporte de Williamson (1975) a la Nueva Teoría Económica Institucional se basa en el planteamiento de la Teoría de los Costes de Transacción, donde el concepto de transacción se entiende como la cesión de derechos de una persona a otra para el uso de un bien o de un servicio, y la cual se puede dar mediante el mercado o dentro de las empresas, que constituyen las instituciones. Dichas transacciones implican unos costes asociados, los cuales dependen, entre otras cosas, de la especificación del intercambio dentro de la institución en cuestión.

Por otra parte, la Teoría Económica Institucional de North (1981) se basa en que las instituciones son las que construyen la estructura de oportunidades e incentivos en una sociedad, y que a largo plazo influyen en el desempeño económico. En este planteamiento el tiempo es una dimensión fundamental en el proceso de aprendizaje de los seres humanos, donde los componentes culturales son transmitidos de generación en generación. Así, las instituciones son una creación humana, evolucionan y son alteradas por los seres humanos, por lo que la teoría de North comienza por el individuo (Díaz-Casero *et al.*, 2005). Para North se conforma la institución como “[...] las reglas del juego en una sociedad” o como “[...] las restricciones ideadas humanamente para dar forma a la interacción humana” (North 1990:3). Además, este autor considera que las instituciones desarrolladas por una sociedad, incluidas las normas, son un factor crucial en la determinación del éxito económico. De esta manera, las instituciones pobres crean incentivos para las partes para participar en actividades redistributivas, gastando recursos importantes en actividades de beneficio privado lo cual no aumenta los recursos de la sociedad (Brock, 2002). Se identifican entonces las instituciones formales y las instituciones informales. Las instituciones formales están conformadas por las reglas, normas, constituciones y leyes, las cuales generalmente son un conjunto de normas escritas y formales, mientras que las instituciones informales están determinadas por los elementos culturales de una sociedad, como las normas de comportamiento, los códigos de conducta, ideas, creencias, actitudes, valores, hábitos, las cuales complementan las reglas formales y no están escritas (North, 1993a). Para su planteamiento North toma como referencia la definición de cultura planteada por Boyd y Richerson (1985:2), para los que la cultura es la “[...] transmisión de una generación a la siguiente, por la enseñanza y la imitación, de conocimientos, valores y otros factores que influyen en la conducta”.

North (1993b:3) plantea que “[...] la relación entre las organizaciones e instituciones permitirá la evolución institucional de una economía. Donde las instituciones son las reglas del juego, mientras que las organizaciones y sus líderes empresariales son los

jugadores”. En este sentido, el cambio institucional se refiere a los ajustes marginales a las limitaciones formales e informales, las cuales conforman el marco institucional, donde el intercambio se dará a través del tiempo y el espacio, de tal forma que las normas formales e informales pueden pasar a formar parte de la conducta habitual de los individuos, sucediéndose los intercambios de manera automática, es decir, sin que el individuo deba pensar o analizar cuáles son los términos de cada tipo de intercambio (North, 1993a).

Como afirma Brock (2002) las primeras versiones del enfoque de North asumían que las instituciones convergerían gradualmente hacia la eficiencia. Las versiones posteriores han abandonado esa afirmación y señalan que la evolución de las instituciones no es impulsada por la planeación racional ni por la búsqueda de procesos óptimos. En lugar de esto, la evolución de las instituciones depende de los procesos políticos y de la habilidad de aquellas personas que sacan provecho de la vigencia de las instituciones para bloquear los cambios propuestos por otros. Las instituciones ineficientes pueden sobrevivir durante un largo período de tiempo, incluso en detrimento de su propio país. Así, Rutherford (2001) manifiesta que la propuesta de North (1990) ofrece un poderoso ejemplo de un autor que no sólo ha llegado a abandonar su original explicación de la eficiencia del cambio institucional, sino que también ha llegado a hacer extensiva la mención de la importancia de los modelos mentales, el comportamiento guiado por normas y las convicciones ideológicas. Diversos autores han argumentado que los trabajos más avanzados de North muestran "un alto grado de convergencia" con las ideas de la vieja Teoría Económica Institucional (Hodgson, 1998; Rutherford, 1994, 1995).

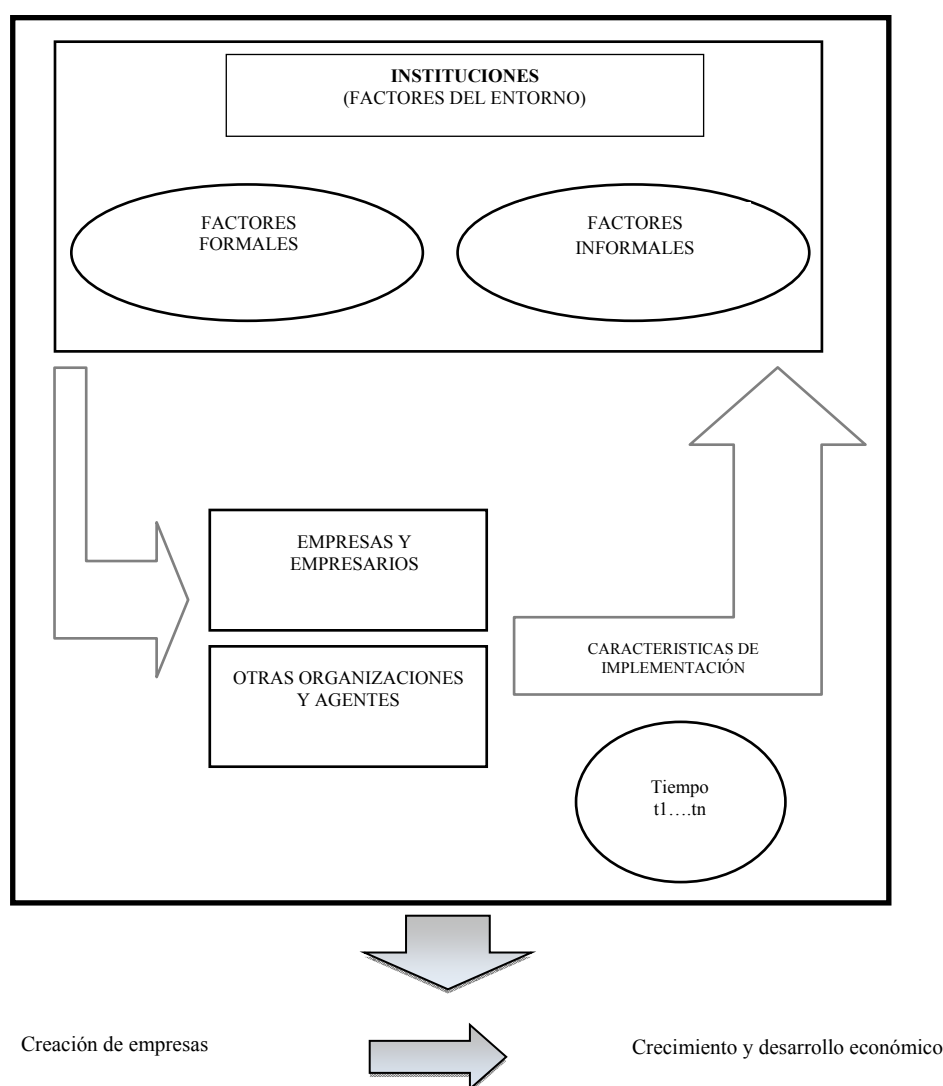
1.2.2 La Teoría Económica Institucional y su relación con la creación de empresas

Si bien el eje central del planteamiento de North es analizar cómo las instituciones y el cambio institucional influyen en el desarrollo económico y social de una sociedad, este autor resalta la importancia de comprender el funcionamiento de la economía, la cual, a su vez, conlleva estudiar los factores políticos, sociales y culturales del contexto (North, 2005).

Como indica Veciana (1999:25), la Teoría Económica Institucional es, “[...] sin duda, la teoría que actualmente proporciona un marco conceptual más consistente y apropiado para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la función empresarial”. Su enfoque se relaciona con la influencia de los factores sociales y culturales del contexto en la creación de empresas, donde se identifican, explican y analizan los aspectos sociales e institucionales que incentivan la actividad emprendedora del individuo. Según Santos (1998), ciertos aspectos sociales como la marginalidad social, la religión, la familia, la ideología reinante, el entorno empresarial y la cultura, influyen en la dinámica de la actividad emprendedora.

La Figura 2 muestra cómo los factores del entorno, formales e informales, influyen en la actividad emprendedora y en el empresario como agente responsable de la creación de nuevas compañías (Urbano-Pulido *et al.*, 2007), mostrando su trascendencia para la actividad empresarial.

Figura 2. Aplicación del esquema de North a la creación de empresas



Fuente: Urbano-Pulido *et al.* (2007:193)

Díaz-Casero *et al.* (2005) concluyen que la Teoría Económica Institucional desde el planteamiento de North, puede constituir un marco teórico de referencia válido para el estudio de los factores del entorno que afectan la creación de nuevas empresas. Los emprendedores -denominados jugadores-, así como la creación y desarrollo de sus nuevas empresas, estarán condicionadas por la estructura institucional -las reglas de

juego- constituida por aspectos como trámites de constitución, derechos de propiedad, legislación mercantil y aspectos culturales. De igual manera, para estos autores, si el líder empresarial -empresario, emprendedor- es el denominado agente de cambio, y los incentivos, los cuales son creados por la estructura institucional, son las fuentes del cambio, y el cambio institucional ocurre como producto de las modificaciones del marco institucional, se considera que es de vital importancia el rol de las instituciones y de las organización, así como el de los empresarios para el desarrollo social y económico de una sociedad, a largo plazo.

Por otra parte, el estudio teórico de Minniti y Lévesque (2008) se enfoca en revisar los trabajos desarrollados hasta la fecha sobre emprendimiento desde una perspectiva económica e identifican los principios asociados y cómo estos permiten mejorar el terreno para incentivar la actividad empresarial. En este documento se resalta que algunos de los economistas que han enfatizado las instituciones como North, Coase y Williamson, han adoptado desde una perspectiva microeconómica, que la economía ofrece una teoría con instituciones y una teoría de las instituciones. Sin embargo, desde la mirada macroeconómica, la economía ofrece una teoría en la cual las instituciones contribuyen significativamente a crear los fundamentos macroeconómicos del comportamiento microeconómico. De igual manera, economistas austriacos como Boettke, Coyne y Koppl, han reconocido durante mucho tiempo la importancia de las instituciones, incluyendo un análisis institucional en sus estudios. En este mismo estudio se destaca la diferenciación que se hace entre las instituciones y las organizaciones en la Nueva Teoría Económica Institucional. Además, se concluye que, mientras las instituciones son la causa del progreso y el cambio económico, la iniciativa empresarial es el medio que permite dicho cambio económico, revelando la fuerte relación entre ambas.

1.3 DEFINICIÓN DE CULTURA

La cultura ha sido definida de diversas maneras, una de las definiciones más referenciadas desde la antropología es la de Kluckhohn (1951:86) para quien “[...] la cultura consiste en modelos de pensamiento, sentimiento y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente a través de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo la forma de realizar los productos”. Para este autor, el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores asociados. También la definición aportada por el antropólogo Clifford Geertz (1973) ha tenido gran eco entre los investigadores, conceptualizando la cultura como: “[...] los conjuntos de mecanismos de control; planos recetas, símbolos, reglas, construcciones...” (Geertz, 1973:44). White (1959) como antropólogo define la cultura de la siguiente manera, es “[...] un continuum extrasomático (no genético, no corporal) y temporal de cosas y hechos dependientes de la simbolización...La cultura consiste en herramientas,

implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc...” (White, 1959:3). Por su parte, Hofstede (1980) define la cultura como “[...] la programación colectiva de la mente distinguiendo a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”, donde la “categoría” puede referirse a naciones, regiones dentro o entre naciones, etnias, religiones, ocupaciones, organizaciones o géneros (Hofstede, 1980; Hofstede y McCrae, 2004).

Así, la cultura se utiliza para referirse al conjunto de valores de una nación, una región o una organización; además, comparte y refuerza las instituciones sociales y estas instituciones, a través del tiempo, refuerzan a su vez los valores culturales (George y Zahra, 2002). La UNESCO (1982) definió la cultura como el conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan una sociedad o grupo social. Mientras que Russell *et al.* (2010) se refieren a la cultura como una amalgama de instituciones formales e informales de un país y se asocia a las prácticas adoptadas por los ciudadanos en cada aspecto de la vida. Por su parte, Pinillos y Reyes (2011) la definen como el sistema de valores para un grupo específico o sociedad, que forma el desarrollo de ciertos rasgos personales y motiva a los individuos hacia un comportamiento que puede no ser evidente en otras sociedades. Como sugieren estos autores, la mayoría de las personas en un país no son conscientes de cómo su cultura influye en sus valores, actitudes, ideas y normas, y la mayoría de países manifiesta una cultura dominante.

El programa de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) con un propósito de investigación concreto, define la cultura como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos que resultan desde las experiencias comunes de los miembros de los colectivos y son transmitidos de generación en generación (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004). Además, GLOBE simpatiza con la definición de cultura propuesta por Herskovitz (1948), quien propone que “[...] la cultura es la parte humana desarrollada a la medida del medio ambiente”. Giménez (2005:5) resume la cultura como: “[...] la organización social del sentido, interiorizado de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en “formas simbólicas”, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados...”.

Como revelan Mueller y Thomas (2000) en su estudio basado en las dimensiones culturales de Hofstede (1980), la cultura es un sistema subyacente de valores particulares a un grupo específico o sociedad, donde se muestra el desarrollo de ciertos rasgos de la personalidad de los individuos y se muestran comportamientos que pueden no ser evidentes en otras sociedades.

Se habla también de una cultura heredada o adquirida, siendo la cultura una parte separada del ser humano, una posesión (Bauman, 2002). Aunque, ciertamente una

posesión de un tipo muy peculiar: comparte con la personalidad la cualidad única de ser al mismo tiempo una “esencia” definitoria y un “rasgo existencial” descriptivo de las criaturas humanas (Bauman, 2002:103-04).

Como manifiesta Kottak (2007) y Giménez (2005) la cultura no es simplemente una colección de elementos, como costumbres y creencias, sino que es un sistema integrado, es decir, dichas costumbres, valores, creencias e instituciones guardan una estrecha relación y si alguno de estos elementos culturales cambia, los otros también lo harán. Dentro de los mecanismos de cambio cultural se encuentran la difusión, la aculturación y la invención independiente. Así, la difusión es “[...] el préstamo de rasgos entre culturas” (Kottak, 2007:32), y se da porque las culturas han estado expuestas a dicho intercambio, puesto que no han estado completamente aisladas. Según este mismo autor, la difusión puede ser directa, forzada o indirecta: es directa cuando dos culturas sostienen intercambios comerciales o una relación política, aun cuando sea por medio de un conflicto; por el contrario, la difusión forzada se da cuando una cultura impone sus características o elementos culturales a otra; la difusión indirecta, por su parte, se desarrolla cuando entre dos culturas existe una tercera cultura intermediaria, este tipo de difusión es común cuando existen acuerdos comerciales entre sociedades. La aculturación es “[...] el intercambio de rasgos culturales resultante de que los grupos estén en contacto directo continuado” (Kottak, 2007:32); como resultado de este proceso las culturas se intercambian y mezclan, entre otros aspectos culturales, sus alimentos, su música, sus lenguas y técnicas. Finalmente, la invención independiente es “[...] el proceso por el cual los humanos innovan, encontrando de modo creativo nuevas soluciones a problemas antiguos y nuevos (Kottak, 2007:32); es así como sociedades diferentes, pero que se han enfrentado a las mismas problemáticas, han desarrollado soluciones innovadoras similares lo que lleva hacia una convergencia cultural. Aún cuando la cultura cambia a través de estos mecanismos mencionados, algunas creencias y valores clave, así como la forma de crianza de los niños, se mantienen en el tiempo (Kottak, 2007).

La Tabla 1 contiene un resumen de las diversas definiciones de cultura y los patrones que caracterizan dichas definiciones según los planteamientos de algunos autores. No obstante, la mayoría coinciden en que los valores y el comportamiento son elementos fundamentales en la cultura.

Tabla 1. Definiciones de cultura

Autor	Definición de cultura	Elementos clave
Herskovitz (1948)	La cultura es la parte humana a medida del medio ambiente	
Kluckhohn (1951)	La cultura consiste en modelos de pensamiento, sentimiento y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente por símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo la forma de realizar los productos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores asociados	Ideas tradicionales y valores
White (1959)	La cultura es un continuum extrasomático (no genético, no corporal) y temporal de cosas y hechos dependientes de la simbolización...La cultura consiste en herramientas, implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc.	Costumbres, creencias, instituciones, rituales y lenguaje
Hofstede (1980)	La programación colectiva de la mente distinguiendo a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros	Creencias y valores
UNESCO (1982)	El conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan una sociedad o grupo social	Rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales
Mueller y Thomas (2000)	La cultura es un sistema subyacente de valores particulares a un grupo específico o sociedad, donde se muestra el desarrollo de ciertos rasgos de la personalidad de los individuos que son motivados para mostrar comportamientos que pueden no ser evidentes en otras sociedades	Valores y comportamientos
Bauman, (2002)	La cultura es una parte separada del ser humano, una posesión. Comparte con la personalidad la cualidad única de ser al mismo tiempo una “esencia” definitoria y un “rasgo existencial” descriptivo de las criaturas humanas	Rasgo
House <i>et al.</i> (2002); House y Javidan (2004)	Motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos que resultan desde las experiencias comunes de los miembros de los colectivos y son transmitidos de generación a generación	Valores y creencias
Russell <i>et al.</i> (2010)	Una amalgama de instituciones formales e informales de un país y se asocia a las prácticas adoptadas por los ciudadanos en cada aspecto de la vida	Prácticas
Pinillos y	Sistema de valores para un grupo específico o	Valores y

Autor	Definición de cultura	Elementos clave
Reyes (2011)	sociedad que forma el desarrollo de ciertos rasgos personales y motiva a los individuos hacia un comportamiento que puede no ser evidente en otras sociedades	comportamientos

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Los valores como elemento de la cultura

Dada la convergencia de la gran mayoría de las definiciones de cultura respecto al valor como elemento clave, parece oportuno revisar dicho concepto.

La cultura se considera como las creencias y valores que son compartidas por un grupo y que los distinguen de otros grupos (Hofstede, 1980; Jaeger, 1986; Minkov y Hofstede, 2014). Dichas creencias y valores de una cultura nacional son inculcados en la educación y socialización de los niños, están arraigados en la mente de los individuos y forman parte de las actividades diarias, por lo cual es difícil operativizarlos y medirlos (Valliere, 2014). Algunos investigadores han mostrado que los valores diferentes y la jerarquía de valor están relacionados con una diversidad de comportamientos individuales tales como escoger una especialidad médica, escoger la universidad en la que se va a estudiar, las decisiones de compra del consumidor, la decisión de cooperar o competir, así como el comportamiento empresarial, entre otras cosas (Bianchi y Rosova, 1992; Schwartz, 1996; Bond y Chi, 1997; Barnea y Schwartz, 1998; Schwartz y Bardi, 2001; Smith *et al.*, 2002). La preeminencia de los valores en la catalogación de la cultura es tal que algunos autores solo contemplan esta dimensión entre sus estudios, e.g. Inglehart (1997), Schwartz (1999), entre otros.

Los valores que prevalecen en una sociedad son característica esencial de la cultura (Hofstede, 1980; Inglehart, 1997; Schwartz, 1999; Weber, 1958; Williams, 1968). Estos valores expresan concepciones de lo que es bueno y deseable, los ideales culturales. De esta forma, la compleja y rica amalgama de significados, creencias, prácticas, símbolos, normas y valores que prevalecen entre las personas en una sociedad, son manifestaciones de la cultura.

Así mismo, GLOBE basa el planteamiento de las dimensiones culturales bajo el precepto de valor planteado por Kluckhohn (1951:935), quien define valor como “[...] una concepción, explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de lo deseable, lo cual influye en la selección de los modos disponibles, medios y fines” [Kluckhohn, 1951(citado por Javidan *et al.*, 2006)].

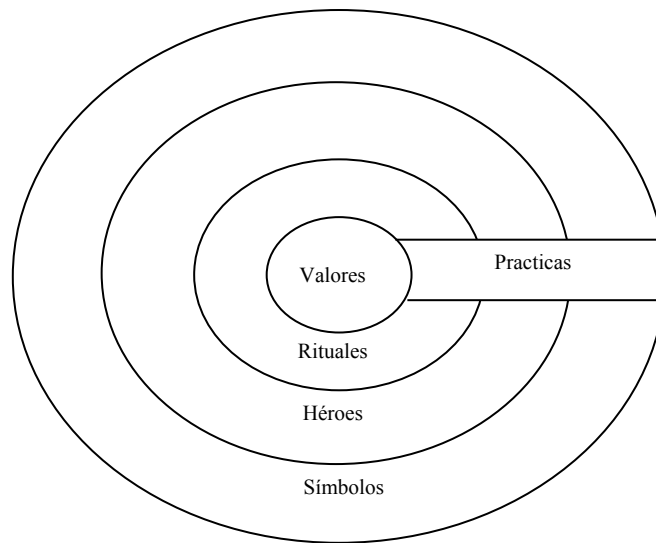
Para profundizar la conceptualización sobre cultura y sus dimensiones, se presentara a continuación los enfoques de Hofstede (1980), el proyecto GLOBE (2002, 2004), Triandis (1989, 1994, 2001), Inglehart (1997, 2004, 2005), Schwartz (1999, 2006), Parsons (1951), Kluckhohn (1961), Hall (1966, 1990), Douglas (1973), Triandis (1996), Trompenaars (1997) y Minkov (2007, 2008, 2013), puesto que a partir de estos planteamiento se estructura la revisión de literatura sobre cultura, la validez de contenido y las hipótesis de la presente investigación.

1.3.2 La cultura según Hofstede: concepto y dimensiones

Como menciona Hofstede en su libro “*Culture’s Consequences*”, la cultura se manifiesta a través de elementos visibles e invisibles. Elementos invisibles como los valores, los cuales son evidentes, o visibles en el comportamiento, los símbolos, los héroes y los rituales. Los símbolos son palabras, gestos, imágenes y objetos que tienen significados a menudo complejos, reconocidos por aquellos que comparten una cultura, donde los nuevos símbolos son fácilmente desarrollados y los viejos tienden a desaparecer; los símbolos de un grupo cultural son regularmente imitados por otros. Los héroes son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, quienes poseen características que son altamente premiadas o exaltadas en una cultura y, por lo tanto, son modelos de comportamiento. Finalmente, según este mismo autor, los rituales son actividades colectivas que son técnicamente innecesarias para la consecución de los fines deseados pero que, dentro de una cultura, son considerados socialmente esenciales, manteniendo a los individuos dentro de las normas de la colectividad. Esta manifestación de cultura en diferentes niveles de profundidad es conocida como el “diagrama cebolla” que manifiesta los componentes de la cultura y que se ha hecho popular en el campo de la investigación, el cual se muestra en la Figura 3.

Además, como afirma Hofstede (1980), la cultura es para la colectividad humana lo que la personalidad es para un individuo. Guilford (1959:13) por su parte ha definido la personalidad como “[...] el agregado interactivo de características personales que influye en la respuesta de los individuos al medio”.

Figura 3. El “Diagrama Cebolla”



Fuente: Hofstede (1980:11)

Basado en los resultados de una encuesta desarrollada en la multinacional IBM a 88,000 empleados y directores, en 66 países, donde los resultados de 40 países fueron utilizados para la caracterización nacional, Hofstede (1980) plantea las dimensiones de cultura, para identificar las diferencias en los modelos culturales entre los países y su relación con la cultura organizativa. Así, las primeras cinco dimensiones planteadas por este autor para caracterizar la cultura son:

- Distancia de poder
- Control de la incertidumbre
- Individualismo versus Colectivismo
- Masculinidad versus Femenidad
- Orientación a largo plazo versus Orientación a corto plazo

Posteriormente, Hofstede en el año 2010, estudia y suma a su lista de dimensiones culturales una sexta dimensión: Indulgencia frente a Restricción (IND).

Las dimensiones de la cultura planteadas por Hofstede en sus estudios han sido útiles para identificar aspectos claves de la cultura relacionados con el potencial para el comportamiento empresarial (Mueller y Thomas, 2000; Kirkman *et al.*, 2006), razón por la cual se considera de interés comprenderlas y analizarlas de forma detallada.

Distancia de poder: se refiere a que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (así como la familia) aceptan y esperan que el poder esté distribuido inequitativamente. El nivel de distancia de poder de la sociedad es generado

en la familia, en donde los hijos son socializados hacia la obediencia o hacia la iniciativa. Cuando Hofstede (1980) se refiere a la dimensión de distancia de poder en la familia, menciona que los niños en países con alto nivel de distancia de poder son socializados a trabajar duro y a la obediencia, mientras que en países con bajo nivel de distancia de poder son socializados hacia la independencia. También menciona que los países con bajo nivel de distancia de poder generalmente tienen una población mejor educada, que dichos países tienden a ser ricos y, por lo tanto, tienen más recursos económicos para la educación.

Control de la incertidumbre: se refiere a la tolerancia de la sociedad a la incertidumbre y a la ambigüedad. Esto indica que extienden programas culturales en su población para sentirse cómodos o incómodos con situaciones no estructuradas. Hofstede (1980:148) aclara que el control de la incertidumbre no es igual al control de riesgo, como algunos lectores lo han interpretado: “[...] la incertidumbre es para el riesgo lo que la ansiedad es para el miedo. El miedo y el riesgo están centrados en algo específico: un objeto en el caso del miedo, un evento en el caso del riesgo. El riesgo es a menudo expresado en un porcentaje de probabilidad de que ocurra un evento particular. La ansiedad y la incertidumbre son sentimientos difusos. La ansiedad no tiene objeto, y la incertidumbre no tiene probabilidad que se le atribuya”. Las tablas 2 y 3 muestran las diferencias entre las sociedades con bajo y alto nivel de control de la incertidumbre en diversos aspectos como las normas sociales, la familia, la motivación y el campo laboral.

Tabla 2. Características del control de la incertidumbre en las normas sociales

Bajo nivel de control de la incertidumbre	Alto nivel de control de la incertidumbre
La incertidumbre inherente en la vida es relativamente fácilmente aceptada y cada día es tomado como viene	La incertidumbre inherente en la vida es considerada como una amenaza continua que debe ser combatida
Facilidad, bajo estrés, menos ansiedad	Alto estrés y ansiedad, neuroticismo
Bienestar subjetivo	Menos bienestar subjetivo
Abierto al cambio y a la innovación	Conservatismo, leyes y orden
Voluntad para tomar riesgos desconocidos	Solo riesgos conocidos son tomados
Lo que es diferente es curioso	Lo que es diferente es peligroso
Cómodo con la ambigüedad y el caos	Necesidad de claridad y estructura
Creencia en la propia capacidad para influir en su vida y el mundo	Sentimiento de impotencia hacia las fuerzas externas

Fuente: Hofstede (1980:161)

Culturas con alto control de la incertidumbre tratan de minimizar la posibilidad de tales situaciones mediante reglas y leyes estrictas, con medidas de seguridad y, sobre el nivel filosófico y religioso, a través de la creencia en la verdad absoluta: “[...] solo puede

haber una verdad y nosotros la tenemos”. Las personas de países con alto control de la incertidumbre son más emocionales, además, existe en estas culturas un mayor miedo al fracaso, baja disposición a tomar riesgos, bajos niveles de ambición, y baja tolerancia a la ambigüedad. Por el contrario, en culturas con bajo control de la incertidumbre la incertidumbre de la vida es más fácilmente aceptada y cada día es tomado como viene, por lo cual, los individuos son más tolerantes a las diferentes opiniones, tienen pocas reglas y sobre el nivel filosófico y religioso, son relativistas y siguen muchas corrientes de este tipo. Por lo tanto, las culturas con bajo nivel de control de la incertidumbre están más interesadas en explorar nuevos caminos para realizar cosas o proyectos, aunque esto implique un alto nivel de incertidumbre.

Tabla 3. Diferencias claves entre las sociedades con alto y bajo nivel de control de la incertidumbre, en los aspectos familiar, motivacional y laboral

Bajo nivel de control de la incertidumbre	Alto nivel de control de la incertidumbre
En la Familia	
La verdad es relativa	Preocupación por la verdad
Pocas reglas: si los niños no pueden obedecer las reglas, las reglas deben ser cambiadas	Muchas reglas: si los niños no pueden obedecer las reglas, ellos son pecadores y deben arrepentirse
Los niños aprenden que el mundo es benévolo	Los niños aprenden que el mundo es hostil
Los niños son expuestos a situaciones desconocidas	Los niños son protegidos de lo desconocido
Los roles no tradicionales de género son aceptados	Los roles tradicionales de género son preferidos
En la motivación	
Los cuentos infantiles tradicionales son orientados hacia la motivación al logro	Los cuentos infantiles tradicionales son orientados hacia la motivación a la seguridad
Esperanza de éxito	Miedo al fracaso
Preferencia por tareas con resultados inciertos, riesgos calculados, y que requieran solución de problemas	Preferencia por tareas con resultados certeros, sin riesgos y siguiendo instrucciones
En el campo laboral	
Baja lealtad hacia el empleador; corta duración promedio en los empleos	Fuerte lealtad hacia el empleador; larga duración promedio en los empleos
Escepticismo hacia las soluciones tecnológicas	Fuerte interés por las soluciones tecnológicas
Los innovadores se sienten independientes de las reglas	Los innovadores se sienten limitados por las reglas

Bajo nivel de control de la incertidumbre	Alto nivel de control de la incertidumbre
Los altos directivos están implicados en la estrategia	Los altos directivos están implicados en las operaciones
El poder de los superiores depende de la posición y las relaciones	El poder de los superiores depende del control de la incertidumbre

Fuente: Hofstede (1980:169)

El individualismo versus su opuesto, el colectivismo: se refiere al grado en el cual los individuos son integrados dentro de los grupos. En sociedades individualistas los individuos se enfocan en sus propios intereses y los de su familia. En una cultura colectivista las decisiones de grupo son consideradas superiores a las decisiones de tipo individual. Las diferencias entre el individualismo y el colectivismo se observan en diversos niveles como la familia, la educación escolar, la personalidad y el comportamiento, el lenguaje y la identidad del grupo (Hofstede, 2001). En resumen, en la filosofía individualista “yo” es más importante que “nosotros”, y el éxito es un logro personal, por el contrario, en el colectivismo “nosotros” es más importante que “yo”, y los individuos están dispuestos a hacer sacrificios a favor de la posición, resultados y satisfacción del grupo.

Masculinidad versus su opuesto, feminidad, hace referencia a la distribución de los roles emocionales entre los géneros. El polo asertivo y competitivo ha sido llamado masculino, y el modesto denominado polo femenino. Hofstede (1980) indica que en su estudio en IBM, casi todas las mujeres confieren mayor importancia a los objetivos sociales como las relaciones, ayudar a otros y el medio físico, y los hombres prestan mayor importancia a los objetivos de ego, tales como a la carrera y al dinero. En la gran mayoría de las sociedades tradicionales y modernas, hay una común distribución de roles de género: el hombre debe estar preocupado por el aspecto económico y otros logros, y la mujer debe ocuparse del cuidado de las personas en general y de los hijos en particular. La Tabla 4 muestra las diferencias más notables entre las sociedades con alto y bajo nivel de masculinidad en el campo laboral.

Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo. Hofstede utilizó los elementos de la base de datos de la Encuesta Mundial de Valores (World Value Survey-WVS) para recalculó la quinta dimensión en 1991, denominada Orientación a Largo y Corto Plazo (LTO) (Hofstede, 2010; Hofstede, y Minkov, 2010). Sociedades orientadas a largo plazo fomentan virtudes pragmáticas enfocadas a las recompensas futuras, en particular al ahorro, la persistencia y la adaptación a las circunstancias cambiantes. Las sociedades con tendencia a corto plazo están orientadas a virtudes relacionadas con el pasado y el presente, como el orgullo nacional, el respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

Tabla 4. Diferencias claves entre las sociedades con alto y bajo nivel de masculinidad, en el ámbito laboral

Bajo nivel de masculinidad	Alto nivel de masculinidad
Énfasis sobre la igualdad, solidaridad y calidad de la vida laboral	Énfasis sobre la equidad, competencia mutua y rendimiento
Los directivos deben usar la intuición, negociar con sentimientos y buscar consensos	Los directivos deben ser decisivos, firmes, asertivos, agresivos, competitivos y justos
Los directivos exitosos son vistos con características masculinas y femeninas	Los directivos exitosos son vistos solamente con características masculinas
Muchas mujeres en la dirección	Pocas mujeres en la dirección
Menor brecha salarial entre géneros	Mayor brecha salarial entre géneros
Las carreras ambiciosas son opcionales para hombres y mujeres	Las carreras ambiciosas son obligatorias para los hombres y opcionales para las mujeres
Preferencia por pocas horas trabajadas	Preferencia por altos salarios
Ventaja competitiva en industria de servicio, consultoría y bioquímica	Ventaja competitiva en industria manufacturera y competencia de precios

Fuente: Hofstede (1980:318)

Indulgencia frente a restricción. Con base en una de las dimensiones planteadas por Michael Minkov (Minkov, 2007), Indulgencia frente a Restricción, Hofstede en colaboración con Minkov, adaptó esta sexta dimensión en 2010. Indulgencia es sinónimo de una sociedad que permite una relativamente libre gratificación de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción significa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades básicas y los regula por medio de estrictas normas sociales.

A pesar del gran éxito y la preponderancia académica que ha tenido Hofstede, no ha estado exento de críticas. Es así como Baskerville (2003) y McSweeney (2002) argumentan que la “cultura nacional” no existe. Numerosas culturas existen dentro de la mayoría de naciones e individuos de diferentes naciones pueden compartir una cultura común. Este argumento critica las dimensiones planteadas por Hofstede (Osoba, 2009). Otra crítica presentada en el estudio de Baskerville (2003) es que Hofstede a menudo se refiere a normas culturales o normas sociales, donde ha utilizado los conceptos de sociedad y cultura indistintamente. McSweeney (2002) sugiere que la población de una nación puede ser diferenciada por muchos motivos, pero Hofstede reclama que, a pesar de estas divisiones, a cada población nacional, de alguna manera, la motiva una cultura única. Otra crítica, esta vez por parte de GLOBE, es que el trabajo de Hofstede está basado en un proyecto de consultoría que se desarrolló para la empresa IBM en los 60s,

por lo cual es de base empírica y no teórica (Javidan *et al.*, 2006). Periódicamente han aparecido críticas al desarrollo teórico y/o metodológico de este autor, pero lo cierto es que no ha disminuido el atractivo de su planteamiento (Baskerville, 2003).

1.3.3 La cultura según GLOBE: concepto y dimensiones

El programa de investigación *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) House *et al.* (2002), House y Javidan (2004) define la cultura como el conjunto de motivos, valores, creencias, identidad e interpretaciones del sentido de eventos significativos, que han resultado de las experiencias compartidas por los miembros de una colectividad y que son transmitidos de una generación a otra. Donde se distinguen dos tipos de manifestaciones culturales: *prácticas culturales* y *valores culturales*.

Este enfoque fue desarrollado fuera de la tradición psicológica y de comportamiento del estudio de la cultura, y asume que las culturas deberían ser estudiadas como son interpretadas por sus miembros (Segall *et al.*, 1998; House *et al.*, 2010). Las *prácticas* (la sociedad “es”) son las percepciones de las personas de cómo las cosas son hechas en sus países y los *valores* (la sociedad “debería ser”) son las aspiraciones de las personas sobre la manera en que las cosas deberían ser hechas. Como indican Javidan y House (2001), para entender la cultura se debe conocer cuáles son las prácticas culturales y las aspiraciones de las personas. Para explicar lo mencionado los autores exponen el siguiente ejemplo: la sociedad americana está orientada al individualismo, mientras que la sociedad coreana lo está hacia el colectivismo, por lo cual, si se pregunta a un individuo americano sobre cómo funciona el sistema económico en su país, seguramente responderá que se premia la iniciativa individual, en el caso que se realizara la misma pregunta a un individuo coreano respecto a su país, probablemente responderá que es recompensado trabajar en equipo y no individualmente. Además de esto, si se le pregunta por sus preferencias, seguramente el individuo americano responderá que prefiere un sistema individualista, y en el caso de un individuo coreano, su preferencia será por un sistema colectivista. Este planteamiento es importante porque permite comprender mejor el enfoque que GLOBE le da a su estudio sobre cultura.

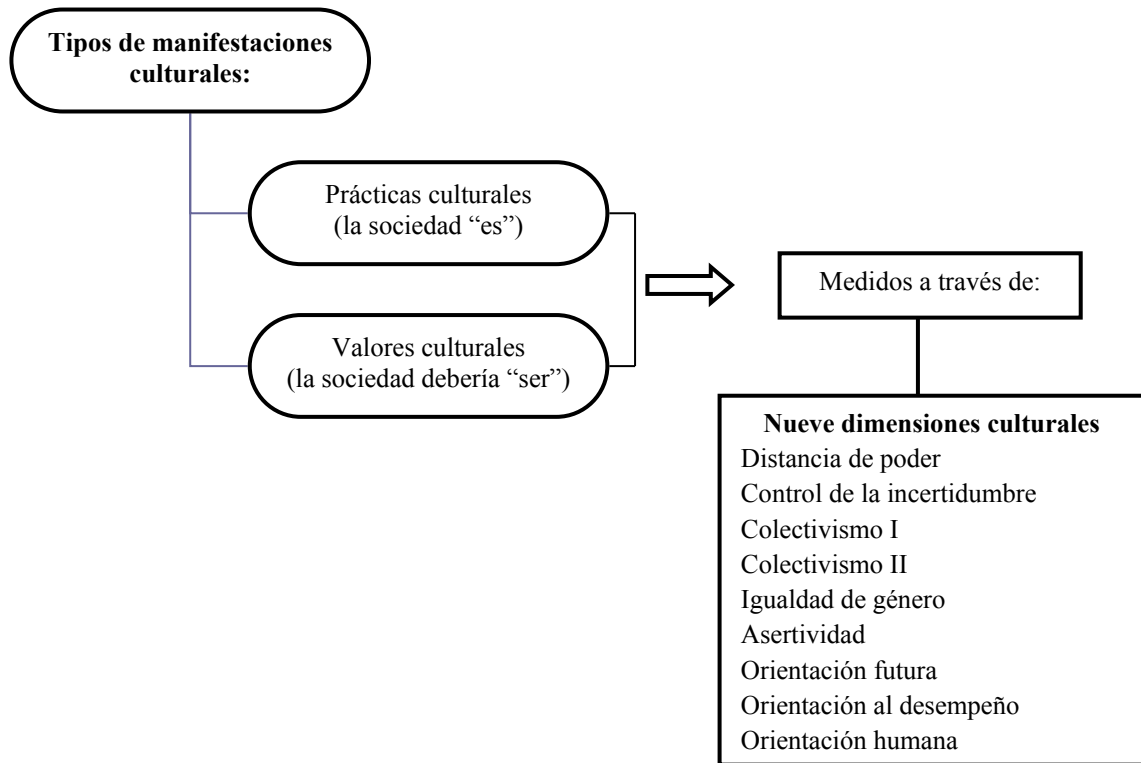
Así, el propósito del estudio de GLOBE es analizar la influencia de la cultura, medida a través de nueve dimensiones culturales y entendidas como las variables independientes del estudio: *distancia de poder*, *control de la incertidumbre*, *colectivismo I*, *colectivismo II*, *igualdad de género*, *asertividad*, *orientación futura*, *orientación al desempeño*, *orientación humana*, que afectan el liderazgo, medido a través de seis dimensiones de liderazgo y estimada como la variable dependiente del estudio: *carismático/basado en valor*, *orientado al equipo*, *autoprotección*, *participativo*, *orientado a lo humano*, *autónomo* y las prácticas organizativas. En este sentido el liderazgo es definido por GLOBE (House *et al.*, 2004:9) como: “[...] la habilidad de un individuo para influir,

motivar y permitir a otros individuos contribuir a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las cuales son miembros”.

La recolección de los datos del proyecto GLOBE se realizó desde el mes de diciembre de 1995 hasta el mes de agosto de 1997. El cuestionario planteado desde el proyecto fue respondido por 17.000 directores de 62 diferentes países. GLOBE desarrolla su estudio combinando metodologías cualitativa y cuantitativa (Chokkar *et al.*, 2013). La metodología cualitativa consistió en el desarrollo de *focus group*, entrevistas etnográficas en profundidad, análisis de los medios, observación participativa y medición discreta. Por otra parte, la metodología cuantitativa se desarrolló mediante dos cuestionarios denominados *Alfa* y *Beta*, cada uno estructurado en dos secciones: la primera sección está enfocado en la cultura organizativa y la segunda sección en los comportamientos de liderazgo. Así, sus secciones se detienen en: la organización “es” y la organización “debería ser”, en el caso del cuestionario *Beta* está centrado en la cultura del país o de la sociedad del encuestado; así las dos secciones de este cuestionario se enfocan en: la sociedad “es” y la sociedad “debería ser”, para un total de 753 ítemes relacionados con las nueve dimensiones culturales, y diligenciados por gerentes de nivel intermedio -ni presidentes ni vicepresidentes, y dos niveles por encima de los trabajadores- de organizaciones de tres sectores económicos: telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos. Este estudio, sin embargo, no tiene una nueva versión basada en datos más actualizados.

Como ya se adelantó, el proyecto GLOBE tuvo en cuenta para su objetivo dos tipos de manifestaciones culturales: *las prácticas* y *los valores modales* (ver Figura 4). Donde las *prácticas modales* fueron medidas a través del cuestionario diligenciado por los directores de empresas, con un enfoque sobre “qué es” o “cuales son” los comportamientos comunes en la sociedad y las prácticas institucionales, es decir, cómo “es” la sociedad. Por otra parte, *los valores* son expresados respecto al criterio de “lo que debería ser”, es decir, es la posición del encuestado sobre las prácticas de la sociedad. Estos pueden ser referidos como “valores contextualizados” en oposición a los valores más abstractos, como aquellos relativos a la justicia, independencia, libertad, un mundo en orden y paz (House *et al.*, 2004).

Figura 4. Los tipos de manifestaciones culturales estudiados por GLOBE



Fuente: Elaboración propia a partir de House *et al.* (2004)

El proyecto de investigación GLOBE basa el estudio de la cultura en nueve dimensiones culturales, donde las seis primeras dimensiones tienen su origen en las dimensiones de cultura identificadas por Hofstede (1980) (House *et al.*, 2002, 2010):

- Distancia de poder
- Control de la incertidumbre
- Colectivismo I (colectivismo institucional)
- Colectivismo II (colectivismo en grupo)
- Igualdad de género
- Asertividad
- Orientación futura
- Orientación al desempeño/rendimiento
- Orientación humana

Por su relevancia a continuación se explica en detalle cada una de estas dimensiones haciendo referencia de otras investigaciones que han hecho eco de éstas:

Distancia de poder. Como para Hofstede, esta dimensión en GLOBE es definida como el grado en el cual los miembros de una sociedad esperan que el poder sea compartido inequitativamente. Una comunidad mantiene la inequidad entre sus miembros por

estratificación de individuos y grupos con respecto al poder, la autoridad, el prestigio, el estatus, la riqueza y las posesiones materiales. Esto refleja el dominio y el control de los menos poderosos por parte de los más poderosos. Esta dimensión se basa en sus antecesores así: Mulder (1971) originalmente concibió el concepto de distancia de poder como una medida de la diferencia de poder entre superiores y subordinados; Hofstede (1980) luego consideró si este concepto podría reflejar diferencias a nivel de sociedad. En GLOBE un alto puntaje en la distancia de poder en términos de prácticas culturales indica que determinada sociedad es más estratificada económica, social y políticamente (House *et al.*, 2010). En general, los países con altos puntajes en esta dimensión tienden a mantener procesos de toma de decisiones jerárquicos como una vía en los procesos de comunicación (Javidan *et al.* 2006a). La Tabla 5 muestra los puntajes de distancia de poder de algunos países participantes en el proyecto GLOBE en su edición 2001.

Tabla 5. Posición de los países para la dimensión Distancia de Poder

Países con baja distancia de poder en GLOBE		Países con media distancia de poder en GLOBE		Países con alta distancia de poder en GLOBE	
Dinamarca	3.89	Inglaterra	5.15	Rusia	5.52
Países Bajos	4.11	Francia	5.28	España	5.52
Sur África	4.11	Brasil	5.33	Tailandia	5.63
Israel	4.73	Italia	5.43	Argentina	5.64
Costa Rica	4.74	Portugal	5.44	México	5.80

Fuente: Javidan y House (2001:298)

Control de la incertidumbre. Esta dimensión está definida como la dependencia de la sociedad de las normas sociales y los procedimientos para aliviar lo impredecible de los eventos futuros. Se refiere al grado en el cual los miembros buscan orden, consistencia, estructura, procedimientos formalizados y leyes que cubren las situaciones de su vivir diario. Las sociedades que tienen un alto control de la incertidumbre, como Suecia y Suiza (ver Tabla 6), tienen una fuerte tendencia hacia el orden y la consistencia, estilos de vida estructurados, especificaciones claras de las expectativas sociales, y reglas y leyes que cubren la mayoría de situaciones.

Énfasis institucional sobre colectivismo vs. individualismo (Colectivismo I). Esta dimensión refleja el grado en el cual los individuos están animados por las instituciones sociales para ser integrados a grupos dentro de las organizaciones y de la sociedad. El énfasis institucional sobre el colectivismo consiste en la asignación de recursos y oportunidades disponibles para los miembros de una sociedad para participar en procesos legislativos, económicos, sociales y políticos que les atañen. En la Tabla 7 se observan algunos países con mayor individualismo, como Alemania, Argentina e Italia, de acuerdo al estudio GLOBE.

Tabla 6. Posición de los países para la dimensión Control de Incertidumbre

Países con bajo control de la incertidumbre en GLOBE		Países con control medio de la incertidumbre en GLOBE		Países con alto control de la incertidumbre en GLOBE	
Rusia	2.88	Israel	4.01	Austria	5.16
Hungría	3.12	USA	4.15	Dinamarca	5.22
Bolivia	3.35	México	4.18	Alemania	5.22
				(antigua oeste)	
Grecia	3.39	Kuwait	4.21	Suecia	5.32
Venezuela	3.44	Irlanda	4.30	Suiza	5.37

Fuente: Javidan y House (2001:297)

Tabla 7. Posición de los países sobre la dimensión Individualismo/Colectivismo (Colectivismo I)

Países con mayor individualismo en GLOBE		Países con individualismo medio en GLOBE		Países con alto colectivismo en GLOBE	
Grecia	3.25	Hong Kong	4.13	Dinamarca	4.80
Hungría	3.53	USA	4.20	Singapur	4.90
Alemania	3.56	Egipto	4.50	Japón	5.19
(antiguo Este)					
Argentina	3.66	Polonia	4.53	Corea del Sur	5.20
Italia	3.68	Indonesia	4.54	Suecia	5.22

Fuente: Javidan y House (2001:299)

Colectivismo en grupo (Colectivismo II). Esta dimensión es diferente a la dimensión titulada Individualismo/Colectivismo. Mientras que la anterior dimensión refleja el grado de autonomía versus colectivismo a favor de las instituciones de la sociedad, esta dimensión se refiere al orgullo y lealtad hacia la familia, el círculo cerrado de amigos y las organizaciones de las que el individuo es miembro. La Tabla 8 muestra los países con menor y mayor colectivismo en grupo de acuerdo a los 62 países estudiados en GLOBE. Entre los países con mayor nivel de colectivismo se encuentra Irán, India y Marruecos.

Tabla 8. Posición de los países sobre la dimensión Colectivismo en Grupo (Colectivismo II)

Países con menor colectivismo en grupo en GLOBE		Países con colectivismo medio en grupo en GLOBE		Países con mayor colectivismo en grupo en GLOBE	
Dinamarca	3.53	Japón	4.63	Egipto	5.64
Suecia	3.66	Israel	4.70	China	5.80
Nueva Zelanda	3.67	Qatar	4.71	Marruecos	5.87
Países Bajos	3.70	Austria	4.85	India	5.92
Finlandia	4.07	Italia	4.94	Irán	6.03

Fuente: Javidan y House (2001:300)

Igualdad de género. Es el grado en el cual: 1) las diferencias del rol de género son (o deberían ser) minimizadas en una sociedad y 2) a las mujeres se les daría las mismas oportunidades que a los hombres en esa sociedad en particular. GLOBE toma como referencia para plantear esta dimensión el estudio de Emrich *et al.* (2004). Las sociedades que han reportado mayor puntaje en esta dimensión, como el caso de Hungría, Polonia y Eslovenia (ver Tabla 9), tienden a tener más mujeres en posiciones de autoridad, muestran altas tasas de alfabetización de la mujer y presentan niveles similares de educación para hombres y para mujeres; mientras que las sociedades que han reportado menor puntaje, en países como China, India y Marruecos, tienden a tener pocas mujeres en los roles de toma de decisiones, presentan más segregación ocupacional por género y las mujeres ostentan un menor nivel de educación en promedio frente a los hombres (Emrich *et al.* 2004). La dimensión de masculinidad vs. feminidad propuesta por Hofstede se asemeja a la dimensión asertividad del estudio de GLOBE. Ardichvili y Gasparishvili (2003) argumentan desde una perspectiva teórica, que las culturas donde predomina la masculinidad están asociadas con un mayor comportamiento empresarial que las sociedades donde prevalece la feminidad.

Tabla 9. Posición de los países sobre la Diferenciación de Género

Países con mayor diferenciación de género en GLOBE		Países con diferenciación de género media en GLOBE		Países con menor diferenciación de género en GLOBE	
Corea del Sur	2.50	Italia	3.24	Suecia	3.84
Egipto	2.81	Brasil	3.31	Dinamarca	3.93
Marruecos	2.84	Argentina	3.49	Eslovenia	3.96
India	2.90	Países Bajos	3.50	Polonia	4.02
China	3.05	Venezuela	3.62	Hungría	4.08

Fuente: Javidan y House (2001:296)

Asertividad. Es el grado en el cual los individuos en sociedades son (o deberían ser) asertivos y confrontacionales en las relaciones sociales. Es la segunda dimensión para el estudio GLOBE y está influenciada por la dimensión de masculinidad planteada por Hofstede. Las sociedades que tienen un alto puntaje en las prácticas de asertividad tienden a un comportamiento asertivo y dominante, tienen simpatía por lo fuerte, tienen una actitud de “puedo hacerlo”, tomando como referencia los planteamientos de Den Hartog (2004). Por el contrario, sociedades con baja puntuación en asertividad, como Kuwait, Japón y Suiza (ver Tabla 10), tienden a la simpatía por lo débil, el valor de modestia y la cooperación, y el valor de la ambigüedad y la sutileza en el lenguaje y la comunicación (House, *et al.*, 2010). Como indican Ogliastrri *et al.* (1999:41): “[...] para los valores tradicionales del mundo esto tiene que ver con culturas masculinas o femeninas: el ser tierno, poco dominante, suave, poco agresivo, se identifica con el temperamento femenino, mientras en los hombres se esperan comportamientos más agresivos, dominantes, de predominancia física, opiniones fuertes”.

Tabla 10. Posición de los países sobre la Asertividad

Países con menor asertividad en GLOBE		Países con media asertividad en GLOBE		Países con mayor asertividad en GLOBE	
Suecia	3.38	Egipto	3.91	España	4.42
Nueva Zelanda	3.42	Irlanda	3.92	USA	4.55
Suiza	3.47	Filipinas	4.01	Grecia	4.58
Japón	3.59	Ecuador	4.09	Austria	4.62
Kuwait	3.63	Francia	4.13	Alemania	4.73
				(antigua Este)	

Fuente: Javidan y House (2001:294).

Orientación futura. Es el grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades participan en conductas orientadas hacia el futuro, tales como la planeación y la investigación. Esta dimensión se deriva de la dimensión orientación del pasado, presente y futuro propuesta por Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Como plantea Ozgen (2012), desde una perspectiva teórica, en sociedades de alta orientación hacia el futuro, se enfocan hacia el futuro, invierten, planifican, se anticipan a la incertidumbre del entorno y a los cambios en las tendencias del mercado y la demanda. Este tipo de individuos prevén posibles oportunidades futuras en un entorno cambiante y tienden a pensar en invertir ahora para cosechar los beneficios en el futuro (Shane y Venkataraman, 2000). Las sociedades que reportan altos puntajes sobre esta dimensión, por ejemplo, Canadá, Suiza, Los Países Bajos, Singapur y Dinamarca, ver Tabla 11, muestran una propensión a ahorrar para el futuro, tienen individuos que están motivados intrínsecamente, asumen el valor del aplazamiento de la gratificación y una mayor prioridad del éxito a largo plazo, y ven el éxito material y la plenitud espiritual como un todo integrado o relacionado entre sí. Sociedades que reportan comparativamente bajos

puntajes sobre esta dimensión como es el caso de Rusia, Polonia, Argentina e Italia, tienen una propensión a gastar ahora, en lugar de ahorrar, tienen individuos que están menos motivados intrínsecamente, ven el éxito material y la plenitud espiritual como una dualidad que presenta ventajas y desventajas, y asumen el valor de la gratificación instantánea, como lo indica el trabajo de Ashkanasy *et al.* (2004), en el cual se basó GLOBE para desarrollar esta dimensión.

Los países con alta orientación de futuro deben presentar una mayor actividad empresarial de alta calidad (Zhao *et al.*, 2012). Sin embargo, para producir emprendimiento de alto crecimiento y emprendimiento de alta innovación en una sociedad no es suficiente sólo la orientación futura, también se requiere de un entorno estable. En los países de alto PIB existe un fuerte entorno institucional y políticas claras, lo cual permite que la orientación futura sea posible; pero en los países de bajo y medio PIB el entorno institucional es caótico, el gobierno cambia sus políticas con frecuencia y, por lo tanto, en países con bajo y medio PIB es difícil para los emprendedores desarrollar iniciativas de alto crecimiento y de innovación en los negocios a través de algunos comportamientos orientados hacia el futuro, por ejemplo, la inversión continua y la planificación a largo plazo (Zhao *et al.*, 2012). La orientación futura no parece estar, por tanto, directamente relacionada con el emprendimiento de alto crecimiento y con el emprendimiento de alta innovación. No obstante, la interacción entre la orientación futura y el PIB es significativa, como lo indican los resultados del estudio empírico de Zhao *et al.* (2012).

Tabla 11. Posición de los países sobre Orientación Futura

Países menos orientados al futuro en GLOBE		Países con media orientación al futuro en GLOBE		Países más orientados al futuro en GLOBE	
Rusia	2.88	Eslovenia	3.59	Dinamarca	4.44
Argentina	3.08	Egipto	3.86	Canadá	4.44
				(zona habla inglesa)	
Polonia	3.11	Irlanda	3.98	Países Bajos	4.61
Italia	3.25	Australia	4.09	Suiza	4.73
Kuwait	3.26	India	4.19	Singapur	5.07

Fuente: Javidan y House (2001:295)

Orientación al desempeño/rendimiento. Esta dimensión cultural mide el grado en que la sociedad estimula un alto rendimiento y otorga recompensa a la excelencia (Steers *et al.*, 2010). Se refiere a la medida en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a los miembros del grupo para mejorar continuamente, para obtener un desempeño sobresaliente y enfocarse en la excelencia. Esta dimensión fue derivada del

trabajo de McClelland sobre la necesidad de logro, poder y afiliación en las culturas del mundo. Las sociedades con alto puntaje en la orientación al desempeño, *e.g.* USA, Taiwan, Nueva Zelanda, Hong Kong y Singapur, tienden a valorar el entrenamiento y el desarrollo, ponen énfasis en los resultados más que en las personas, esperan objetivos exigentes, el valor de ser explícito y directo en las comunicaciones, y presentan un sentido de urgencia. Por otra parte, las sociedades con bajo puntaje en esta dimensión, *e.g.* Grecia, Venezuela, Rusia, Argentina e Italia, como se indica en la Tabla 12, tienden a valorar las relaciones, tienen un alto respeto por la calidad de vida, hacen hincapié en la antigüedad y la experiencia, consideran que estar motivados por el dinero es inapropiado, enfatizan la tradición, valoran la ambigüedad en las comunicaciones y tienen un bajo sentido de urgencia.

En su estudio empírico, Zhao *et al.* (2012) parten de la hipótesis de que el grado de orientación al rendimiento está positivamente relacionado con la dinámica de la actividad empresarial en un país, debido a que el desarrollo de un proyecto empresarial requiere de un entorno de apoyo empresarial. También explican que debido a que la orientación al desempeño se centra en exigentes objetivos financieros y recompensas, se puede esperar que los países con orientación de alto rendimiento presenten una mayor prevalencia de la actividad empresarial con la orientación de alto crecimiento -emprendimiento de alto crecimiento- y una mayor innovación en nuevos productos y nuevos servicios -alto emprendimiento innovador-, que los que no presentan dicha orientación. Además, en los países de alto PIB hay una gran cantidad de recursos, por ejemplo, capital empresarial, empleados educados, servicio de ley, conocimientos técnicos, etc.; por lo tanto, es relativamente fácil para los emprendedores alcanzar un alto crecimiento y objetivos de alta innovación, pero es difícil para los empresarios de los países de bajo y medio PIB hacer que estas mismas cosas sucedan. Finalmente, los resultados les permitieron concluir que el PIB no modera significativamente la relación entre la orientación al desempeño y el emprendimiento de alto crecimiento, y la relación entre la orientación al desempeño y el emprendimiento de alta innovación.

Tabla 12. Posición de los países sobre Orientación al Desempeño

Países menos orientados al desempeño en GLOBE		Países con media orientación al desempeño en GLOBE		Países mas orientados al desempeño en GLOBE	
Rusia	2.88	Suecia	3.72	USA	4.49
Argentina	3.08	Israel	3.85	Taiwán	4.56
Grecia	3.20	España	4.01	Nueva Zelanda	4.72
Venezuela	3.32	Inglaterra	4.08	Hong Kong	4.80
Italia	3.58	Japón	4.22	Singapur	4.90

Fuente: Javidan y House (2001:301)

Orientación humana. Es el grado en el cual los individuos en las organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos para ser justos, altruistas, amigables, generosos, cuidadosos con los demás; esta dimensión tiene sus raíces en los trabajos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), Putnam (1993) y McClelland (1985). Las sociedades que destacan por esta dimensión suelen dar más importancia a los demás, como a la familia, amigos, comunidad, extraños; están motivadas por la necesidad de pertenencia y motivación; dan una alta prioridad a los valores de altruismo, benevolencia, amor, bondad y generosidad; esperan que la gente promueva normas y relaciones paternalistas; creen que los niños deben ser obedientes y controlados por sus padres. Mientras que las sociedades con baja orientación humana, como Brasil, Francia y España (ver Tabla 13) consideran que el auto-interés es importante; que el poder y las posesiones materiales motivan a las personas; las personas esperan resolver sus problemas por su propia cuenta; el Estado patrocina disposiciones de orden público y se considera que los niños deben ser autónomos e independientes (House *et al.*, 2010).

Hay una correlación directa y positiva entre la orientación humana y la actividad empresarial (Zhao *et al.*, 2012), además, sobre la base de la teoría de las expectativas, Ozgen (2012) propone que las sociedades de alta orientación humana podrían ser más solidarias y tolerantes con los fracasos que aquellas sociedades de baja orientación humana, cuestión que resulta clave para la actividad emprendedora.

Se podría argumentar, de igual manera que para el colectivismo de grupo, que la orientación humana ayuda al desarrollo de la iniciativa empresarial, ya que proporciona recursos y apoyo, en caso de que las cosas, vayan mal en el entorno inmediato del empresario. Por lo tanto, los emprendedores se sienten apoyados y suficientemente seguros para iniciar y desarrollar un negocio. La orientación humana permite los errores y fracasos, y las personas que fracasan pueden ser alentadas para volver a intentarlo (Zhao, 2012). Teniendo en cuenta que el miedo al fracaso es una de las razones por las cuales las personas no inician un negocio, a pesar de que puede ser que lo deseen (Sternberg, 2000), puede darse un efecto directo entre la orientación humana y la actividad empresarial. Según los resultados de Zhao *et al.* (2012) se concluye que la relación positiva entre la orientación humana y el emprendimiento consolidado es más fuerte en países con bajo y medio PIB, que en países con alto PIB.

De acuerdo a la importancia de GLOBE y Hofstede en la propuesta de dimensiones culturales y la influencia de Hofstede en los planteamientos de GLOBE, en la literatura se ha suscitado el interés de indagar en si las nueve dimensiones de GLOBE tienen sus bases en las cinco primeras dimensiones culturales de Hofstede o si algunas de ellas tienen autonomía con respecto a la propuesta de Hofstede. GLOBE (Javidan *et al.*, 2006) realizó una comparación entre las nueve dimensiones culturales que plantean y las cinco dimensiones de la cultura sugeridas por Hofstede para analizar las correlaciones existentes entre ellas (Tabla 14). Como resultado de este estudio se hallan conexiones

significativas, como en el caso de la dimensión *Orientación a Largo Plazo* de Hofstede y el constructo latente de *Igualdad de Género* de GLOBE, las cuales, aparentemente, son constructos conceptualmente distintos. De igual manera, se percibe una alta correlación entre el constructo *Distancia de poder* de GLOBE y las tres escalas de Hofstede a saber: *Distancia de poder*, *Masculinidad* y *Control de la incertidumbre*. Por el contrario, dos dimensiones culturales, *Orientación al Desempeño* y *Asertividad*, no tienen correlación significativa con alguna de las dimensiones de Hofstede. Las prácticas de *Colectivismo Institucional* tampoco muestran correlación con las escalas de Hofstede. Finalmente, la conclusión más importante de este estudio es que es imposible apoyar la afirmación de que las dimensiones de GLOBE sólo replican las cinco dimensiones culturales que se presentan en el estudio original de Hofstede, sino que se plantean otras dimensiones que complementan los estudios sobre la cultura (Javidan *et al.*, 2006).

Tabla 13. Posición de los países sobre Orientación Humana

Países con menos orientación humana en GLOBE	Países con media orientación humana en GLOBE	Países con mayor orientación humana en GLOBE
Alemania (antigua oeste) 3.18	Hong Kong 3.90	Indonesia 4.69
España 3.32	Suecia 4.10	Egipto 4.73
Francia 3.40	Taiwán 4.11	Malasia 4.87
Singapur 3.49	USA 4.17	Irlanda 4.96
Brasil 3.66	Nueva Zelanda 4.32	Filipinas 5.12

Fuente: Javidan y House (2001:302)

1.3.4 La dimensión de la cultura individualismo-colectivismo de Triandis

En los estudios de cultura e inter-cultura la dimensión individualismo-colectivismo es considerada la más importante para determinar diferencias culturales (Triandis, 2001). Al menos cien publicaciones por año utilizan esta dimensión en discusiones de diferencias culturales (Suh, 1999). Además, se estima que el lenguaje, el tiempo y el lugar son importante en la determinación de diferencias entre una y otra cultura (Triandis, 1994).

Tabla 14. Correlaciones a nivel sociedad entre los constructos latentes culturales y las mediciones de Hofstede

		Escala cultural de Hofstede				
		Distancia de poder	Masculinidad	Individualismo	Control de la incertidumbre	Orientación a largo plazo
Dimensiones culturales de GLOBE	Control de la incertidumbre	-0.70*	-0.04	-0.20	-0.42*	-0.07
	Colectivismo I	-0.31*	-0.13	-0.31*	-0.38*	0.24
	Colectivismo II	0.54	0.44*	-0.82*	-0.05	-0.20
	Asertividad	-0.06	0.29	0.04	0.13	-0.08
	Orientación al desempeño	0.05	0.26	-0.13	-0.18	0.05
	Orientación futura	-0.39*	0.15	-0.18	-0.58*	0.03
	Orientación humana	0.19*	-0.04	-0.07	-0.48*	0.28
	Igualdad de género	-0.02	-0.24	0.05	-0.27	-0.58*
	Distancia de poder	0.78*	0.40*	-0.11	0.33*	-0.09

Fuente: Javidan *et al.* (2006b:907)

Triandis (1989) propone que las personas en culturas individualistas, tales como aquellas de Norte América y del Norte y Oeste de Europa, muestran elementos auto-personales (“yo soy bueno”), mientras que las personas de culturas colectivistas, como aquellas de Asia, África y Sur América, tienden a mostrar elementos auto-colectivos (“mi familia piensa que yo soy bueno”). Triandis (2001) describe las características del colectivismo y el individualismo de la siguiente manera:

Colectivismo. En culturas colectivistas las personas son interdependientes dentro de sus grupos (familia, tribu, nación, etc.), se caracterizan por las metas y objetivos a nivel de grupo, y su comportamiento y normas son grupales. Las sociedades colectivistas en situaciones de conflicto se preocupan principalmente por mantener sus relaciones con otros, mientras que las sociedades individualistas están interesadas principalmente en el logro de la justicia, como lo demuestran Ohbuchi *et al.* (1999) en su estudio, tomado como referencia por Triandis para su planteamiento. Los colectivistas prefieren métodos de solución de conflictos que no destruyan las relaciones (como la mediación), y los individualistas están dispuestos a acudir a los tribunales para resolver disputas (Leung,

1997). En este tipo de culturas, las colectivistas, a los niños se les enfatiza hacia la conformidad, obediencia, seguridad y confiabilidad.

Individualismo. En sociedades individualistas las personas son autónomas e independientes de sus grupos; dan prioridad a sus objetivos individuales sobre los objetivos del grupo, el comportamiento se basa principalmente en sus actitudes más que en las normas de su grupo. En culturas individualistas, a los niños se les enfatiza hacia la independencia, exploración, creatividad y auto-confianza.

Basándose en esta distinción, Triandis (2001) identifica cuatro tipos de cultura: Individualista Horizontal (HI), donde las personas quieren ser únicas y hacer “sus propias cosas”; Individualista Vertical (VI), donde las personas quieren hacer sus propias cosas y también ser “la mejor”; Colectivismo Horizontal (HC), donde las personas se unen a sus grupos; y el Colectivismo Vertical (VC), donde las personas se presentan a las autoridades de un grupo y están dispuestos a sacrificarse por su grupo.

No obstante, no es conveniente suponer que todas las personas en culturas individualistas tienen todas las características de estas culturas, y que cada uno en las culturas colectivistas tiene las características de aquellas culturas. Las personas muestran su estructura cognitiva individualista y colectivista, dependiendo de la situación (Triandis, 2001).

1.3.5 Las dimensiones culturales planteadas por Inglehart

Ronald Inglehart plantea dos dimensiones culturales, a saber: Valores Tradicionales frente a Valores Racionales-Seculares, y Supervivencia frente a la Auto-Expresión, a partir de la encuesta *World Values Survey* (WVS) en 1990 (Maleki y De Jong, 2014).

La WVS es una red mundial que se inició en 1981, conformada por científicos sociales interesados en estudiar los valores y su relación con la vida social y política de las comunidades. La WVS consta de encuestas implementadas a nivel nacional en 100 países, los cuales representan el 90% de la población mundial, utilizando un cuestionario en común. Los datos de la encuesta permiten desarrollar estudios, entre otras temáticas, sobre la relación entre los factores culturales de una sociedad y su desarrollo económico¹.

A continuación se describen brevemente cada una de las dimensiones culturales planteadas por Inglehart (2004, 2005) en sus diversos estudios:

¹ Véase: www.worldvaluessurvey.org

Valores tradicionales frente a valores racionales-seculares. En culturas tradicionales la religión es muy importante y uno de los principales objetivos de las personas que forman parte de estas culturas, además de hacer sentir orgullosos a sus padres, se prefieren las familias numerosas y tener un gran número de niños. Estas sociedades tienen un alto nivel de orgullo nacional, además sienten mayor respeto por la autoridad y rechazan el aborto, la eutanasia, el divorcio y el suicidio, las características opuestas corresponden a las de las sociedades con altos Valores Racionales-Seculares (Inglehart *et al.*, 2004; Inglehart y Welzel, 2005).

Supervivencia frente a la auto-expresión. Este constructo se refiere al grado en el cual las personas dan mayor prioridad a los aspectos individuales sobre las necesidades de supervivencia. Las sociedades con mayor tendencia hacia los valores de supervivencia enfatizan valores materialistas, muestran niveles relativamente bajos de bienestar y de salud, son relativamente intolerantes hacia los grupos externos, se caracterizan por tener baja confianza interpersonal y por el interés en el desarrollo tecnológico. Contrario a estas características, las sociedades con altos valores de autoexpresión se interesan más por aspectos relacionados con la protección del medio ambiente, la igualdad de género, la tolerancia hacia las personas homosexuales y están más preocupados por los riesgos tecnológicos, por los derechos humanos y por la discriminación de los grupos o personas menos favorecidas (Inglehart y Oyserman, 2004).

1.3.6 Las orientaciones de valor cultural de Schwartz

Shalom Schwartz define los valores (culturales) como "[...] concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales seleccionan acciones, evalúan las personas y los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones" (Schwartz, 1999:24). Schwartz (1999) sostiene que las prioridades de valores individuales son una mezcla de la cultura compartida y de la experiencia personal única. Por lo tanto, las prioridades promedio atribuidas a diferentes valores de los miembros de una sociedad reflejan la esencia de su cultura compartida y revelan el valor cultural común subyacente (Schwartz, 2006). Schwartz (1999) propone siete dimensiones culturales, que constituyen dimensiones culturales bipolares: Arraigo frente a Autonomía, Jerarquía frente a Igualitarismo y Superioridad frente a Armonía. A continuación se describen en detalle cada una de ellas:

Arraigo frente a autonomía. La autonomía se estima desde dos perspectivas diferentes, la autonomía intelectual y la autonomía afectiva.

Autonomía intelectual. Es un énfasis cultural en el que los individuos persiguen de forma independiente sus propias ideas y direcciones intelectuales. Los valores incluidos son: curiosidad, creatividad y mentalidad abierta.

Autonomía afectiva. El énfasis cultural se manifiesta en que los individuos persiguen de manera independiente experiencias afectivas positivas integradas a valores como: el placer, la vida apasionante, la vida variada.

Arraigo (Conservadurismo). El conservadurismo es un énfasis cultural relacionado con mantener el *statu quo*, el decoro y la moderación de las acciones o inclinaciones que podrían perturbar el grupo solidario o el orden tradicional. Los elementos de valor asociados son: el orden social, el respeto por la tradición, la seguridad, la obediencia, la sabiduría.

Jerarquía frente a igualitarismo. Se refiere a la legitimidad de una distribución desigual del poder, de los roles y de los recursos. Los elementos del valor incluidos son: el poder social, la autoridad, la humildad y la riqueza. Por otra parte, los individuos de las sociedades igualitarias son vistos como iguales moralmente y comparten los mismos intereses básicos como seres humanos, en este tipo de sociedades las personas están enfocadas en el compromiso de cooperar, sentir y preocuparse por el bienestar de otros. Los elementos de valor asociados son: la igualdad, la justicia social, la libertad, la responsabilidad, la honestidad.

Superioridad frente a armonía. La superioridad se refiere a un énfasis cultural en salir adelante a través de la “autoafirmación” y proactivamente. Las personas en este tipo de sociedades buscan dominar, dirigir y cambiar el mundo natural y social para avanzar en sus intereses personales y/o de los del grupo al cual pertenecen. Los elementos del valor asociados son: la ambición, el éxito, el coraje, la competencia. La armonía, se refiere a un énfasis cultural en el que los individuos aceptan y se adaptan de forma armoniosa en el entorno social y natural que les rodea. Los elementos de valor relacionados con este énfasis son: unidad con la naturaleza, protección del medio ambiente.

1.3.7 Otras clasificaciones sobre cultura

Otros autores teóricos que han abordado la variable cultura han propuesto diversas dimensiones culturales para analizar dicho fenómeno. En la Tabla 15 se muestra un resumen de cinco teorías culturales, adicionales a las ya presentadas, con sus respectivos factores y una breve descripción de los mismos. De esta manera, Parson (1951) propone las siguientes variables de cultura desde los campos académicos de la psicología, la antropología y la sociología, donde las tres primeras corresponden a la fase empírica de la carrera de este autor, en la cual escribió ensayos sobre los roles profesionales y la familia americana: 1) *Afectividad vs. Neutralidad afectiva*, se refiere a si los niños en su relación con sus padres tienen permitido un amplio rango de emoción o expresión; 2) *Universalismo vs. Particularismo*, se refiere a la aplicación de las reglas generales de

acuerdo a las relaciones particulares; 3) *Adscripción vs. Logro*, esta dimensión está relacionada con juzgar a los demás individuos por lo que son respecto a juzgarlos por lo que logran y 4) *Especificidad vs. Prolijidad*, es la limitación de las relaciones con los demás a solo a esferas específicas frente a no tener limitaciones previas en las relaciones. En el caso de Kluckhohn (1961), uno de los autores clásicos más relevantes en los estudios culturales, propone cinco orientaciones de valor a partir de la teoría valor-orientación, donde los resultados de su estudio han sido concluyentes como para justificar según esta teoría que es un estatuto independiente de los estudios de la conducta humana: 1) *Orientación hacia la naturaleza humana*; 2) *Orientación hombre-naturaleza*; 3) *Orientación hacia el tiempo*; 4) *Orientación hacia la actividad* y 5) *Orientación relacional*. En tercer lugar, se muestra la propuesta de Hall (1966, 1990) basada en tres dimensiones culturales: 1) *Contexto*, la cual se refiere a la medida en que el contexto de un mensaje es tan importante como el mensaje mismo; 2) *Espacio*, se relaciona con el grado de comodidad al compartir el espacio físico con otros individuos; y 3) *Tiempo*, se refiere a la medida en que la gente se enfoca en una tarea frente a múltiples tareas en un tiempo determinado. Por su parte, se presentan las dos dimensiones culturales teóricas propuestas por Douglas (1973), son: 1) *Grupo*, es el grado en el que un individuo se incorpora o socializa en un grupo social y 2) *Rejilla*, es el grado en que las interacciones entre los individuos están condicionadas por normas específicas. Seguidamente se muestra los diez síndromes culturales de Triandis (1996) desde una perspectiva psicológica y bajo la premisa de que los síndromes culturales, como lo denomina este autor, están conformados por las actitudes, las normas, las creencias y los valores compartidos por lo miembros de cada cultura, así mismo, estarían relacionados con la definición de roles y de sí mismo: 1) *Complejidad*; 2) *Opresión vs. Holgura*; 3) *Individualismo vs. Colectivismo*; 4) *Vertical vs. Horizontal*; 5) *Activo vs. Pasivo*; 6) *Universalismo vs. Particularismo*; 7) *Difuso vs. Específico*; 8) *Adscripción vs. Logro*; 9) *Instrumental vs. Expresivo* y 10) *Expresión emocional vs. Supresión*. El autor clásico Trompenaars (1997) plantea siete dimensiones culturales: 1) *Universalismo vs. Particularismo*; 2) *Individualismo vs. Colectivismo*; 3) *Específico vs. Difuso*; 4) *Neutral vs. Afectivo*; 5) *Logro vs. Adscripción*; 6) *Secuencial vs. Sincrónico* y 7) *Control interno vs. Control externo*. Finalmente, Minkov (2007, 2008, 2013) plantea tres dimensiones culturales, a saber: 1) *Exclusionismo vs. Universalismo*, donde el exclusionismo se define como la tendencia cultural de tratar a los individuos sobre la base de su pertenencia a una unidad social, excluyendo a aquellos que no forman parte de éste; 2) *Monumentalismo vs. Altruismo (flexumility)*, donde el monumentalismo se relaciona con el orgullo y alta autoestima, y con la consistencia entre sentimientos y la expresión; y 3) *Indulgencia vs. Restricción*, la indulgencia se refiere a la tendencia a permitir la libre satisfacción (relativamente) de algunos deseos y sentimientos, relacionados con el ocio, el sexo casual, el gasto y el consumo, contrario a esto, la restricción está asociada a la tendencia a frenar la satisfacción de los deseos y de los sentimientos debido a estrictas reglas. A pesar de la diversidad de clasificaciones sobre cultura, pocas o prácticamente ninguna de ellas se han analizado desde la perspectiva del emprendimiento.

Tabla 15. Resumen de otras teorías culturales

Autor	Dimensión cultural	Descripción
Parsons (1951)	Afectividad vs. Neutralidad afectiva	La necesidad de gratificación y afecto frente a la contención de los impulsos y emociones
	Universalismo vs. Particularismo	La aplicación de las normas generales frente a tener en cuenta las relaciones particulares
	Adscripción vs. Logro	Juzgar a los demás por lo que son frente a juzgar a los demás por lo que hacen
	Especificidad vs. Prolijidad	Limitación de las relaciones con los demás a solo a esferas específicas frente a no tener limitaciones previas en las relaciones
Kluckhohn (1961)	Orientación hacia la naturaleza humana	¿Cuál es el carácter innato de la naturaleza humana? (la mezcla del bien y del mal)
	Orientación hombre-naturaleza	¿Cuál es la relación del hombre con la naturaleza (y lo sobrenatural)? (sometimiento-armonía-dominio)
	Orientación hacia el tiempo	¿Cuál es el enfoque temporal de la vida humana? (pasado-presente-futuro)
	Orientación hacia la actividad	¿Cuál es la modalidad de la actividad humana? (estar-ser-hacer)
	Orientación relacional	¿Cuál es la modalidad de la relación del hombre con otras personas? (linealidad (jerárquica) - colateralidad - individualismo)
Hall (1966, 1990)	Contexto (Bajo vs. Alto)	Medida en que el contexto de un mensaje es tan importante como el mensaje mismo
	Espacio (Pequeña distancia vs. Gran Distancia)	Grado en que las personas se sienten cómodas compartiendo el espacio físico con los demás.
	Tiempo (Monocrónico vs. Policrónico)	Medida en que la gente se enfoca en una tarea frente a múltiples tareas a la vez
Douglas (1973)	Grupo	Grado de incorporación en una unidad social delimitada
	Rejilla	Grado en que las interacciones entre individuos son limitadas por la posición o por reglas específicas
Triandis (1996)	Complejidad	La uniformidad cultural y la conformidad es mayor en culturas simples y es más baja en las culturas complejas

Autor	Dimensión cultural	Descripción
	Opresión vs. Holgura	Reglas, normas e ideas ajustadas o flexibles sobre lo que es el comportamiento correcto en diferentes situaciones
	Individualismo vs. Colectivismo	Ser dependiente o interdependiente de algunos grupos
	Vertical vs. Horizontal	La aceptación de la jerarquía frente a la igualdad como un hecho
	Activo vs. Pasivo	El cambio del entorno frente a cambiarse a sí mismo para encajar en dicho entorno
	Universalismo vs. Particularismo	Trato a los demás sobre la base de criterios universales frente a las relaciones
	Difuso vs. Específico	Juzgar a un individuo de una forma integral (holística) frente a juzgarlo de acuerdo a los diferentes roles
	Adscripción vs. Logro	Juzgar a los demás sobre la base de las características atribuidas frente a juzgar a los demás sobre los atributos logrados
	Instrumental vs. Expresivo	Prioridad e importancia de las relaciones instrumentales (decisivas) frente a las relaciones sociales
Trompenaars (1997)	Universalismo vs. Particularismo	¿Qué es más importante, las reglas o las relaciones?
	Individualismo vs. Colectivismo	¿Las personas derivan su identidad desde ellos mismos o de su grupo?
	Específico vs. Difuso	¿Los diferentes roles de un individuo están divididos o integrados?
	Neutral vs. Afectivo	¿Las personas son libres de expresar sus emociones o son restringidas?
	Logro vs. Adscripción	¿Cómo las personas otorgan el respeto y el estatus social?
	Secuencial vs. Sincrónico	¿Las personas hacen una cosa a la vez o varias cosas al tiempo?
	Control interno vs. Control externo	¿Las personas controlan el entorno o se controlan a ellos mismos?

Autor	Dimensión cultural	Descripción
Minkov (2007, 2008, 2013)	Exclusionismo vs. Universalismo	El exclusionismo se define como la tendencia cultural a tratar a las personas sobre la base de su pertenencia a un grupo y de los servicios y privilegios para quienes forman parte del grupo, excluyendo a quienes están fuera de éste. Mientras que el universalismo es la tendencia cultural opuesta, es decir, tratar a las personas principalmente sobre la base de lo que son como personas sin tener en cuenta su afiliación de grupo
	Monumentalismo vs. Altruismo (<i>flexumility</i>)	Monumentalismo significa orgullo y alta autoestima, demostración de status y generosidad respecto al dinero, favores y servicios, consistencia entre sentimientos y la expresión, así como evitar los sentimientos y pensamientos dialécticos, incluyendo una mayor religiosidad Altruismo, se le atribuyen características opuestas al monumentalismo.
	Indulgencia vs. Restricción	La indulgencia se define como la tendencia a permitir la libre satisfacción (relativamente) de algunos deseos y sentimientos (ocio, sexo casual, gasto y consumo) La restricción está asociada a la tendencia a frenar la satisfacción de los deseos y de los sentimientos por estrictas normas y prohibiciones sociales

Fuente: Elaboración propia a partir Maleki y De Jong (2014)

1.3.8 Las agrupaciones de las dimensiones culturales según Maleki y De Jong

A partir de los estudios realizados por Hofstede (1980), Minkov (2007, 2008, 2013), Inglehart (1997, 2004, 2005), Schwartz (1999, 2006) y GLOBE (2002, 2004) y de otros autores con sus propuestas teóricas, como Parsons (1951), Kluckhohn (1961), Hall (1966, 1990), Douglas (1973), Triandis (1996) y Trompenaars (1997), Maleki y De Jong (2014) realizan una agrupación de las dimensiones culturales propuestas por los autores ya mencionados, en nueve grupos basados en una teoría sistemática y análisis estadístico de correlaciones. Los nueve grupos de dimensiones culturales propuestos por estos autores son: Individualismo frente a Colectivismo, Distancia de Poder, Control de la incertidumbre, Superioridad frente a la Armonía, Tradicionalismo frente a Secularismo, Indulgencia frente a Restricción, Asertividad frente a Ternura, Igualdad de Género frente a Colaboración (ver Tabla 16). A continuación se explican las agrupaciones propuestas por estos autores en su estudio empírico de corte cuantitativo. Cabe aclarar, que este

estudio se ha tomado como parte de la revisión de la literatura y que bajo la presente investigación no se ha propuesto nuevas clasificaciones puesto que no es el propósito de estudio.

Grupo 1: Individualismo frente a colectivismo. A este grupo pertenecen las dimensiones de *individualismo frente al colectivismo* de Hofstede (1980) y Triandis (1996), el *universalismo frente a exclusionismo* de Minkov (2007, 2008, 2013), *arraigo frente a la autonomía* de Schwartz (1999, 2006), el *colectivismo en grupo* de GLOBE (2002, 2004), el *individualismo frente al comunitarismo* de Trompenaars (1997), *auto orientación frente a la orientación colectiva* de Parsons (1951), *orientación relacional* de Kluckhohn (1961) y *orientación de grupo* de Douglas (1973). También se incluyen la dimensión cultural de *auto-expresión frente a la supervivencia* de Inglehart (1997, 2004, 2005), ya que implica diversos y diferentes rasgos culturales en una dimensión, e incluye el atributo de autonomía individual. Siendo la dimensión de *individualismo frente a colectivismo* planteada por Hofstede, la que mejor representa a este grupo.

Grupo 2: La distancia de poder o jerarquía. Se relaciona con el grado en que las relaciones jerárquicas y los roles relacionados con la posición son aceptados. La dimensión de *distancia de poder* de Hofstede (1980) y de GLOBE (2002, 2004), y la *dimensión de jerarquía frente a igualitarismo* de Schwartz (1999, 2006) pertenecen a este grupo, siendo esta última dimensión la que mejor representa a esta agrupación. Entre las teorías conceptuales de cultura, la *dimensión de la rejilla* de Douglas (1973) - grado en que las interacciones se ven limitadas por las reglas específicas de la posición o roles - y la *dimensión vertical* de Triandis (1996) representan la misma función cultural. De igual manera, la dimensión empírica de *autoexpresión frente a supervivencia* planteada por Inglehart (1997, 2004, 2005) estaría relacionada con este grupo.

Grupo 3: Control de la incertidumbre. El tercer grupo es conocido como control de la incertidumbre, el cual indica hasta qué punto las personas se sienten incómodas con situaciones inciertas, desconocidas o no estructuradas. Hofstede (2001) mencionó que en las culturas de alto nivel de control de la incertidumbre existen muchas normas. GLOBE (2002, 2004) también introdujo una dimensión denominada control de la incertidumbre aunque conceptualmente se mide de forma diferente respecto a la de Hofstede (1980), como se analizó anteriormente.

Evitar cualquier condición desconocida e incierta es la característica principal de la dimensión de control de la incertidumbre, y ya que el futuro es el aspecto más incierto de la vida humana, se puede esperar que los atributos de la orientación hacia el futuro sean pertinentes para ser incluidas en este grupo. Por lo tanto, la *dimensión orientación futura* planteada por GLOBE (2002, 2004), que se refiere a la planificación para el futuro, y la *orientación del tiempo* (modo futuro) por Kluckhohn (1961) pueden clasificarse en este grupo. Sin embargo, Maleki y De Jong (2014) afirman que el control de la incertidumbre

y la orientación futura ocurren simultáneamente en culturas con una fuerte orientación a las reglas, como es el caso de Japón y de Alemania.

Grupo 4: Superioridad frente a la armonía. Este grupo de las dimensiones culturales incluye aquellas construcciones que manifiestan los atributos culturales de la competitividad, el logro y la autoafirmación frente al consenso, la equidad y la armonía. *La superioridad frente a armonía* de Schwartz (1999, 2006), la *masculinidad frente a la feminidad* de Hofstede (1980) y la *orientación a la actividad* de Kluckhohn (1961), están conceptualmente asociados a este grupo. Por otra parte, la relación de los seres humanos con la naturaleza es otra faceta de este atributo cultural, la distinción entre una orientación en la que la gente trata de controlar y cambiar el medio ambiente y una orientación en la que se pretende estar en armonía con ella, ha sido reconocido por Kluckhohn (1961) (*orientación hombre-naturaleza*), Triandis (1996) (*activo frente a pasivo*) y Trompenaars (1997) (*control externo frente a control interno*). Esta agrupación cultural está representada principalmente por la dimensión de *superioridad frente a la armonía* propuesta por Schwartz (1999, 2006).

Grupo 5: Tradicionalismo frente a secularismo. Este grupo representa los rasgos culturales de la religiosidad, auto-estabilidad, sentimientos de orgullo y coherencia entre la emoción sentida y su expresión en comparación con la orientación racional y la flexibilidad. La *dimensión tradicional frente a la racional* de Inglehart (1997, 2004, 2005), *monumentalismo* (prepotencia) de Minkov (2007, 2008, 2013) y la *orientación a largo plazo* de Hofstede (1991), son tres dimensiones empíricas importantes para este grupo. La *dimensión de arraigo* propuesta por Schwartz (1999, 2006), que tiene una característica de conservadurismo, está parcialmente relacionada con esta orientación cultural. El análisis de esta conformación de grupos de dimensiones culturales arroja como resultado que las dimensiones de *monumentalismo frente al altruismo* (*sumisión*) de Minkov (2007, 2008, 2013) y los *valores tradicionales frente a los valores racionales-seculares* de Inglehart (1997, 2004, 2005) son los más importantes de esta agrupación, los cuales ocupan el primer y el segundo puesto, respectivamente.

Grupo 6: Indulgencia frente a restricción. Este grupo se relaciona con la medida en que la satisfacción de los deseos y los sentimientos es libre o restringida. Esta dimensión fue reconocida por Minkov (2007, 2008, 2013), y no se encuentran dimensiones similares planteadas por otros autores.

Grupo 7: Asertividad frente a ternura. Se refiere a la función cultural de ser asertivo y agresivo frente a los atributos de amabilidad y ternura en las relaciones sociales, que se manifiesta también en los estilos de comunicación. *Asertividad y orientación humana* de GLOBE (2002, 2004) son las dos dimensiones que incorporan este atributo.

Grupo 8: La Igualdad de género. El octavo grupo cultural se refiere a la igualdad de género. *La igualdad de género* de GLOBE (2002, 2004) es la dimensión representativa de este grupo. La variable para evaluar los roles de género discriminatorios se ha asociado a la dimensión de *masculinidad* de Hofstede (1980). En sociedades individualistas y con baja distancia de poder se espera que exista igualdad de género, por lo que esta dimensión es conceptualmente distinta. Esta dimensión de la cultura podría cambiar drásticamente como resultado de la modernización de la sociedad, pero todavía se pueden identificar algunas sociedades modernas con una fuerte división de roles entre géneros.

Grupo 9: Capacidad de colaboración. El último atributo cultural es el espíritu de "trabajo en equipo". La dimensión cultural de base empírica para la capacidad de colaboración es el *colectivismo institucional* planteado por GLOBE (2002, 2004), que representa la prioridad de lealtad de grupo, el interés del grupo y la aceptación del grupo más allá de las metas individuales. El principal rasgo cultural de esta dimensión sería medir la inclinación de la gente a colaborar entre sí en la realización de tareas sociales. Este atributo no puede ser cubierto de manera exclusiva por otra dimensión, aunque algunos autores creen que esto es un aspecto de colectivismo. Hay diversas culturas individualistas que son muy buenas en el trabajo en equipo (por ejemplo, los Países Bajos) y muchas sociedades colectivistas en las que el trabajo en equipo no está muy desarrollado como en el caso de Grecia, Irán y Colombia, como apuntan estos autores.

El reciente trabajo realizado por Maleki y De Jong (2014) es uno de los resúmenes más completos acerca de los principales autores empíricos y teóricos sobre la cultura y sus dimensiones (Tabla 16). Además, es un estudio que congrega las propuestas de estos autores y los reclasifica en nueve conjuntos o *clusters* de acuerdo a las similitudes identificadas. Con su revisión se ha podido comprobar el alto grado de similitudes de las dimensiones que sobre cultura se ha encontrado en la literatura, debido a que algunos estudios teóricos previos plantean diferencias y similitudes no comprobadas, para este estudio en particular, permite tener mayor claridad sobre la relación entre las dimensiones culturales planteadas por Hofstede (1980, 1991) y las propuestas por GLOBE (2002, 2004) para el desarrollo del trabajo de campo.

Tabla 16. Agrupación de las Dimensiones Culturales Empíricas por Maleki y De Jong

Dimensiones Empíricas/ Autor	Individualismo vs. Colectivismo	Distancia de Poder	Control de la Incertidumbre	Superioridad vs. Armonía	Tradicionalismo vs. Secularismo	Indulgencia vs. Restricción	Asertividad vs. Ternura	Igualdad de Género	Colaboración
Hofstede	Individualismo vs. Colectivismo	Distancia de Poder	Control de la Incertidumbre	Masculinidad vs. Femenidad	Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo				
Minkov	Universalismo vs. Exclusionismo				Prepotencia vs. Sumisión	Indulgencia vs. Restricción			
Inglehart	Auto-expresión vs. Supervivencia	Auto-expresión vs. Supervivencia			Valores Tradicionales vs. Valores Racionales-Seculares				
Schwartz	Conservadurismo vs. Autonomía	Jerarquía vs. Igualdad		Superioridad vs. Armonía					
GLOBE	Colectivismo en Grupo	Distancia de Poder	Orientación Futura				Asertividad ; Orientación Humana	Igualdad de Género	Colectivismo Institucional

Fuente: Maleki y De Jong (2014:131)

1.4 CULTURA Y EMPRENDIMIENTO

Las dimensiones culturales tradicionalmente relacionadas con la actividad empresarial y el emprendimiento incluyen el individualismo, la distancia de poder y el control de la incertidumbre. Sin embargo, para muchos autores la evidencia empírica para tales relaciones es débil, y, a menudo, contradictoria (Hayton *et al.*, 2002). Por ejemplo, la distancia de poder fue relacionada positivamente con la innovación en un estudio previo de Shane (1992), pero esta relación fue negativa en otro estudio posterior (Shane, 1993). Es así como Zhao *et al.* (2012) sugieren que hay moderadores que afectan la relación entre la cultura y el emprendimiento. Por esta razón, estos autores realizaron un estudio empírico argumentando que la riqueza nacional -medida como PIB *per cápita*- es una variable moderadora en esta relación, y puede influir en los efectos de la cultura sobre el emprendimiento. Entonces, dependiendo de la riqueza de un país la cultura puede tener un efecto positivo o negativo sobre la actividad empresarial. Dicho estudio se basó en algunas de las dimensiones culturales planteadas por el proyecto GLOBE (2002, 2004), que están estrechamente relacionadas con el emprendimiento en la teoría: las dimensiones de una sociedad tradicional -colectivismo de grupo, orientación humana y distancia de poder- y las dimensiones relacionadas con el modernismo -orientación al desempeño, orientación futura y control de la incertidumbre-, excluyendo las tres dimensiones culturales: colectivismo institucional, igualdad de género y asertividad. Por otra parte, Ozgen (2012) planteó en un artículo teórico-conceptual, un estudio sobre la influencia de las dimensiones culturales formuladas por el proyecto GLOBE (2002, 2004) para sustentar mejor el reconocimiento de oportunidades en los países de economías emergentes y cómo dichos aspectos culturales impactan en el reconocimiento de oportunidades por parte del emprendedor y en la actividad empresarial. Su planteamiento se enfocó en el emprendimiento femenino y en las actividades empresariales motivadas por las oportunidades más que en la necesidad.

Distancia de poder. Mitchell *et al.* (2000) sugieren que un alto nivel de distancia de poder tendrá un efecto negativo sobre los procesos de creación de empresa. Este argumento se basa en el hecho de que en estas sociedades los individuos de clase social baja pueden considerar la creación de empresas como un proceso exclusivo para los individuos de alta clase social, ya que estos últimos tendrían los recursos necesarios a su disposición y la experiencia requerida para ello. De esta manera, la mayoría de la población fuera de este pequeño grupo podría fallar en el ejercicio de evaluación de las oportunidades del medio para llevar a cabo la iniciativa empresarial. Investigaciones previas hallaron que los empresarios en culturas con baja distancia de poder tendrán más autonomía y negociarán con menos burocracia jerárquica, por lo cual están más involucrados en un comportamiento de toma de riesgos que aquellos en culturas de alta distancia de poder (Shane, 1993; Kreiser *et*

al., 2010). Contrario a este argumento, Ardchvili y Gasparishvili (2003) asocian el alto nivel de distancia de poder con una mayor actividad empresarial, aunque no justifican teóricamente esta posición. Por su parte, cuando Hofstede (1980) se refiere a la dimensión de distancia de poder en la familia, menciona que los niños en países con alta distancia de poder se socializa hacia trabajar duro y la obediencia, mientras que en países con bajo nivel de distancia de poder son socializados hacia la independencia. En este sentido su propuesta se consideraría contraria a lo propuesto por Ardchvili y Gasparishvili (2003), sin embargo, se debe tener en cuenta que Hofstede (1980) no relacionaba sus dimensiones con emprendimiento.

Por tanto, se ha argumentado que la actividad empresarial debería ser más alta en los países de baja distancia de poder (Hayton *et al.*, 2002). No obstante, es difícil para los empresarios potenciales de grupos de bajo poder aprovechar las oportunidades rentables, ya que pueden tener un reducido acceso a los recursos, a las habilidades y a la información. Pero, contrariamente a esta posición, la distancia de poder puede afectar a la actividad empresarial positivamente debido a que un camino para ser independiente es convertirse en emprendedor. El emprendimiento puede ser usado como una de las herramientas para luchar por la independencia personal y aumentar la propia posición de poder. Los resultados del estudio de Zhao *et al.* (2012) sustentan la hipótesis que supone que existe una relación positiva entre la distancia de poder y las primeras etapas de la iniciativa empresarial y el emprendimiento consolidado (o establecido) en los países de bajo y medio PIB, mientras que no existe tal relación en los países con alto PIB.

La Tabla 17 que se presenta a continuación resume la posición de los autores expuestos, sobre el nivel de distancia de poder en una sociedad y su influencia en la actividad emprendedora de la misma. Es así como Ardchvili y Gasparishvili (2003) y Zhao *et al.* (2012) coinciden en sus posiciones, afirmando que el alto nivel de distancia de poder en una sociedad influye significativamente en la actividad emprendedora. Por el contrario, Mitchell (2000) indica que en sociedades con alto nivel de distancia de poder la actividad empresarial será menor, puesto que se puede considerar que los individuos de altos estratos socio-económicos tienen los recursos requeridos para iniciar la actividad empresarial a diferencia de aquellos en posiciones económicas bajas.

Tabla 17. Resumen sobre la influencia de la distancia de poder sobre el nivel de emprendimiento, según la posición de los autores

Autor	Nivel de distancia de poder	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
Mitchell (2000)	Alto	Alto	Los individuos de clase social baja pueden considerar la creación de empresas como un proceso exclusivo para los individuos de alta clase social, ya que estos últimos tendrían los recursos necesarios a su disposición y la experiencia requerida para ello
Ardchvill y Gasparishvili (2003)	Alto	Alto	Asocian el alto nivel de distancia de poder con una mayor actividad empresarial, aunque no justifican teóricamente esta posición
Zhao <i>et al.</i> (2012)	Alto	Alto en los países de bajo y medio PIB	Existe una relación positiva entre la distancia de poder y el emprendimiento en los países de bajo y medio PIB, mientras que no existe tal relación en los países con alto PIB

Fuente: Elaboración propia a partir de las hipótesis de los trabajos referidos

Control de la incertidumbre. Las prácticas asociadas al control de la incertidumbre incluyen aspectos como la resistencia al riesgo, a los cambios y al desarrollo de nuevos productos, por lo que se estima que una sociedad con alto control de la incertidumbre muestra poco apoyo al emprendimiento (Hayton *et al.*, 2002). Zhao *et al.* (2012) en su estudio propusieron una hipótesis donde se plantean que el control de la incertidumbre está positivamente relacionado con la alta calidad empresarial en los países con alto PIB, pero los resultados no sustentaron dicha hipótesis.

Aunque las decisiones son tomadas en situaciones donde la información es limitada (Busenitz y Barney, 1997) los individuos en culturas con bajo control de la incertidumbre asumen riesgos y exploran algunas oportunidades que identifican en su medio (Busenitz y Lau, 1996), esto finalmente crea un contexto para que este tipo de sociedades estén más inclinadas hacia un mayor comportamiento empresarial. A la misma conclusión llegan Pinillos y Reyes (2011), quienes sugieren que las culturas individualistas y con bajo nivel de control de la incertidumbre están asociadas con el desarrollo de acuerdos institucionales y posiblemente con rasgos psicológicos y/o procesos cognitivos, los cuales se han asociado con el emprendimiento.

Autio *et al.* (2013) a través de un estudio empírico sobre las prácticas culturales y su relación con la iniciativa y el crecimiento empresarial, basados en el *Global Entrepreneurship Monitor GEM* y *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*, hallaron que las prácticas culturales de control de la incertidumbre están negativamente asociadas con la iniciativa empresarial pero no con las aspiraciones de crecimiento empresarial. Así mismo, Mueller y Thomas (2001) afirman que las culturas con bajo control de la incertidumbre están mejor equipadas y son de mayor apoyo para los emprendedores que otro tipo de culturas.

En la Tabla 18 se muestra que los autores que han realizado estudios sobre la dimensión control de la incertidumbre y su relación con el emprendimiento coinciden con la posición de que en las sociedades con mayor nivel de control de incertidumbre se estima una menor actividad empresarial.

Tabla 18. Resumen sobre la influencia del control de la incertidumbre sobre el nivel de emprendimiento, según la posición de los autores

Autor	Nivel de control de la incertidumbre	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
Busenitz y Lau (1996)	Bajo	Alto	Los individuos en culturas con bajo control de la incertidumbre asumen riesgos y exploran algunas oportunidades, lo que influye en el comportamiento empresarial
Pinillos y Reyes (2011)	Bajo	Alto	Las culturas con bajo nivel de control de la incertidumbre están asociadas con el desarrollo de acuerdos institucionales y con rasgos psicológicos y/o procesos cognitivos que se han relacionado con el emprendimiento
Mueller y Thomas (2001)	Bajo	Alto	Las culturas con bajo control de la incertidumbre están mejor equipadas y son de mayor apoyo para los emprendedores
Autio <i>et al.</i> (2013)	Alto	Bajo	Las prácticas culturales de control de la incertidumbre están negativamente asociadas con la iniciativa empresarial

Autor	Nivel de control de la incertidumbre	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
			pero no con las aspiraciones de crecimiento empresarial
Hayton (2002)	Alto	Bajo	Una sociedad con alto control de la incertidumbre, las cuales incluyen aspectos como la resistencia al riesgo y a los cambios, muestra poco apoyo al emprendimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las hipótesis de los trabajos referidos

Colectivismo I (colectivismo institucional). Las sociedades que valoran el emprendimiento y la innovación introducen un eficiente sistema institucional para promover las empresas innovadoras. De esta manera, el medio institucional influye en la tasa de actividad económica, la iniciativa empresarial y en las acciones estratégicas de las organizaciones en una sociedad (Aldrich y Wiedenmayer, 1993; Manolova *et al.*, 2008; Yamakawa *et al.*, 2008). Un buen número de autores han encontrado que la fuerza de un entorno institucional, como el sistema legal y financiero, de una sociedad da forma a las cogniciones y a la voluntad de un emprendedor de iniciar una empresa (Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.*, 2010).

Ozgen (2012) propone teóricamente que los individuos en las sociedades de alto colectivismo institucional percibirán el resultado de sus esfuerzos empresariales como deseables, debido a que estas sociedades fortalecen la infraestructura socio-cultural de la sociedad, establecen sistemas de apoyo a la formación y facilitan las actividades empresariales y la creación de nuevas empresas (Steier, 2009).

Por otro lado, según estudios empíricos, los emprendedores potenciales en sociedades de bajo colectivismo institucional pueden enfrentar obstáculos socioculturales, como la actitud pública negativa hacia la creatividad y la innovación, barreras institucionales legales como complejidades reglamentarias, estrictos procesos administrativos, procedimientos burocráticos (Grilo y Thurik, 2005; Klapper *et al.*, 2006); la dificultad para acceder a un crédito o la falta de programas de formación específica (Ozgen, 2012), entre otros.

Los planteamientos de los autores consultados sobre la dimensión colectivismo institucional coinciden en que en las culturas con bajo nivel de colectivismo institucional se refleja un bajo nivel de emprendimiento, tal y como se resume en la Tabla 19.

Tabla 19. Resumen sobre la influencia del Colectivismo I sobre el nivel de emprendimiento según la posición de los autores

Autor	Nivel de colectivismo institucional	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
Mitchell <i>et al.</i> (2002)	Alto	Alto	La fuerza de un entorno institucional de una sociedad da forma a las cogniciones y a la voluntad de un emprendedor de iniciar una empresa
Lim <i>et al.</i> (2010)	Alto	Alto	El entorno institucional de una sociedad influye en la voluntad de un emprendedor de iniciar una empresa
Ozgen (2012)	Alto	Alto	Las sociedades con alto colectivismo institucional fortalecen la infraestructura socio-cultural, establecen sistemas de apoyo a la formación y facilitan la creación de nuevas empresas
Grilo y Thurik (2005)	Bajo	Bajo	Los emprendedores potenciales en sociedades de bajo colectivismo institucional pueden enfrentar obstáculos socioculturales, como la actitud pública negativa hacia la innovación y las barreras institucionales legales como complejidades reglamentarias
Klappe <i>et al.</i> (2006)	Bajo	Bajo	Los emprendedores potenciales en sociedades de bajo colectivismo institucional pueden enfrentar obstáculos socioculturales, como la actitud pública negativa hacia la innovación y las barreras institucionales legales como procedimientos burocráticos

Fuente: Elaboración propia a partir de las hipótesis de los trabajos consultados

Colectivismo II (colectivismo de grupo). Tiessen (1997) menciona que los investigadores han asociado las culturas individualistas con el comportamiento empresarial del individuo como fundador o emprendedor individual, mientras que las sociedades colectivistas parecen más adecuadas para promover la iniciativa empresarial corporativa. En las sociedades colectivistas la propiedad privada y la protección de las ideas de los individuos son limitadas. Por otra parte, en este tipo de sociedades, en las cuales predomina la actividad económica colectiva, hay pocas oportunidades para que los individuos desarrollen las capacidades y habilidades necesarias para crear nuevas empresas (Mitchell et. al. 2000). Por el contrario, Pinillos y Reyes (2011) mencionan en su investigación que algunos estudios basados en soporte empírico, como los estudios de Hunt y Levie (2003) y Baum *et al.* (1993), han demostrado que existe una relación positiva entre el colectivismo y la actividad empresarial. Específicamente, que la tasa de emprendimiento de un país está negativamente relacionada con la dimensión “individualismo” cuando el desarrollo del país es medio o bajo, y está positivamente relacionada cuando el nivel de desarrollo es alto, por lo tanto, el individualismo no está relacionado con el emprendimiento de la misma manera que en los países con diferentes niveles de desarrollo.

El colectivismo de grupo se ha relacionado con las actividades empresariales por varias razones. En la mayoría de las situaciones se asume que el colectivismo de grupo está negativamente relacionado con el espíritu empresarial. Primero, porque el espíritu empresarial es una actividad de individuos emprendedores que son recompensados de forma individual (Hayton *et al.*, 2002). En segundo lugar, porque este espíritu incluye asumir riesgos personales asociados con la innovación y entrar en el mercado (Shane *et al.*, 1995). Finalmente, porque los empresarios exitosos deben presentar características como la creatividad y la capacidad para desarrollar nuevas y únicas ideas, características que normalmente están asociadas con orientaciones individuales (Bhawuk y Uda, 1996). Estos argumentos confirman la posición de que el colectivismo está negativamente relacionado con actividades empresariales (Hayton *et al.*, 2002). Por otra parte, Morris *et al.* (1993) argumentaron que un alto individualismo puede ser disfuncional para la innovación y reportaron una relación curvilínea entre el individualismo y el emprendimiento. Por lo cual, Zhao *et al.* (2012) sugieren que no se da una relación simple entre el emprendimiento, el individualismo y el colectivismo.

Se ha argumentado que el colectivismo ayuda al emprendimiento debido a que las sociedades colectivistas proveen más ayuda social y recursos. Además en este tipo de sociedades las familias tienden más a proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de actividades empresariales, y la seguridad social necesaria en caso de que las cosas no salgan bien. La orientación colectivista fomenta el compromiso y sacrificio entre los empleados (Gelfand *et al.*, 2004) y proporciona un entorno

protector que minimiza la incertidumbre asociada a la creación de empresas y a la aplicación de la innovación (Stewart, 1989). Pero, como indican Zhao *et al.* (2012), estos aspectos son importantes sólo en los países de bajo y medio PIB y no en los países de alto PIB, debido a la disponibilidad de recursos alternativos en estos últimos. Es sólo en los países de bajo y medio PIB que los emprendedores que inician una empresa necesitan ser capaces de recurrir a estos recursos tradicionales del colectivismo de grupo.

Los resultados del estudio empírico de Zhao *et al.* (2012) indican que en países con bajo y medio PIB con alto colectivismo de grupo hay un incremento del emprendimiento en la etapa temprana y del emprendimiento consolidado. Por el contrario, en países con alto PIB el colectivismo de grupo no está relacionado con el emprendimiento en etapa temprana y con el emprendimiento consolidado.

Por otra parte, el “individualismo” ha sido históricamente asociado con el capitalismo y la competencia (Hofstede, 1980) y según Oyserman *et al.* (2002) ha sido una dimensión clave para entender el comportamiento empresarial.

Se observa claramente en la Tabla 20, la cual resume la posición de algunos autores sobre la relación entre el nivel de colectivismo de grupo de una sociedad y su nivel de emprendimiento, que Mitchell (2000) y Hayton *et al.* (2002) coinciden en su posición, indicando que en una sociedad con alto nivel de colectivismo de grupo se percibe mayor nivel de emprendimiento. De manera similar, pero haciendo referencia al individualismo, Oyserman *et al.* (2002) afirman que el individualismo es una característica cultural relevante para el emprendimiento. Mientras que en el caso de Pinillos y Reyes (2011) y Zhao *et al.* (2011) sus argumentos incluyen el Producto Interno Bruto- PIB como una variable moderadora, por lo cual concluyen que en las sociedades con bajo o medio PIB y con alto nivel de colectivismo de grupo se estima una mayor actividad empresarial.

Tabla 20. Resumen sobre la influencia del Colectivismo II sobre el nivel de emprendimiento, según la posición de los autores

Autor	Nivel de colectivismo de grupo	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
Mitchell (2000)	Alto	Bajo	En sociedades de alto colectivismo de grupo, en las cuales predomina la actividad económica colectiva hay pocas oportunidades para que los individuos desarrollen las

Autor	Nivel de colectivismo de grupo	Influencia en el emprendimiento (nivel de emprendimiento)	Argumentación del autor
			capacidades y habilidades necesarias para crear nuevas empresas
Hayton <i>et al.</i> (2002)	Alto	Bajo	El colectivismo de grupo está negativamente relacionado con el emprendimiento, debido a que éste es una actividad de individuos emprendedores que son recompensados de forma individual
Oyserman (2002)	Bajo	Alto	El individualismo ha sido una dimensión clave para el comportamiento empresarial
Pinillos y Reyes (2011)	Alto	Alto en los países de bajo o medio PIB	En las sociedades con bajo o medio PIB y con alto nivel de colectivismo de grupo se estima una mayor actividad empresarial
Zhao <i>et al.</i> (2012)	Alto	Alto en los países de bajo o medio PIB	En las sociedades con bajo o medio PIB y con alto nivel de colectivismo de grupo se estima una mayor actividad empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de las hipótesis de los trabajos referenciados

La asertividad. Como se ha mencionado, esta dimensión se refiere al grado en el cual los individuos son (o deberían ser) asertivos, confrontacionales y agresivos en las relaciones sociales. En sociedades altamente asertivas las personas pueden estar incentivadas a tomar riesgos, negociar agresivamente y ser competitivas, mientras que en las sociedades menos asertivas se fomenta la armonía y las relaciones de apoyo (Ozgen *et al.*, 2012). Poco o casi nada se ha publicado sobre la relación de esta dimensión con el emprendimiento, no obstante, Ozgen *et al.* (2012) desde una perspectiva teórica plantean que a menor nivel de asertividad en una sociedad menor será el emprendimiento por oportunidad.

1.5 DISONANCIA CULTURAL Y EMPRENDIMIENTO

El término disonancia cultural generalmente ha estado asociado con dos fenómenos concretos: la inmigración y los cambios generacionales. Especialmente desde el campo de la psicología y el estudio de las dinámicas sociales relacionadas con la inmigración, si bien no se han hallado estudios previos de su relación con la actividad emprendedora. De esta manera, el presente estudio presenta un aporte original, donde uno de sus propósitos principales es estudiar la disonancia cultural que puede darse entre la percepción de los emprendedores sobre las prácticas culturales de la sociedad (cultura región) en la que desarrolla su vida y la percepción de los emprendedores sobre sus prácticas culturales dentro de esta cultura.

Así, la disonancia cultural intergeneracional (*Intergenerational Cultural Dissonance- ICD*) es considerada un choque entre padres e hijos sobre los valores culturales, y se produce comúnmente entre las familias de inmigrantes en su lugar de expatriación (Lee *et al.*, 2005; Sluzki, 1979; Ying *et al.*, 1999). Un escenario típico encuentra este efecto entre padres inmigrantes en países desarrollados entre los que chocan las creencias culturales tradicionales -de países menos desarrollados de donde los padres proceden-, mientras que sus niños abrazan los valores occidentales dominantes en los países desarrollados, lo que resulta en un choque entre generaciones y culturas. Este choque es probable que sea más grave entre las familias de culturas no occidentales, como familias vietnamitas y camboyanas, que comparten pocas características comunes con la cultura de los EE.UU. (Ying y Chao, 1996) por ejemplo. Por otra parte, Craig (1984) considera que la disonancia se refiere al choque cultural, que a su vez desencadena preocupación entre los inmigrantes para re-examinar su identidad, sentido de pertenencia y propósito, en un esfuerzo por recuperar el equilibrio psicológico de la persona.

Así, el concepto de disonancia cultural por lo general se ha basado en el estudio de los conflictos intergeneracionales, y se ha descrito como el proceso que ocurre en las familias transculturales en las cuales varían los grados de aculturación entre miembros de la misma familia (Kumabe *et al.*, 1985). La disonancia cultural puede ocurrir en familias denominadas “familias oportunas” (Johnson, 1995). Estas familias surgen de la circunstancia bajo la cual no se promueve, o no son consistentes con los valores tradicionales de los progenitores, las prácticas y la definición de familia de la cultura de origen de las mismas. Las familias inmigrantes del Este Asiático podrían ser descritas como oportunas, debido a que estas familias, típicamente, modifican sus valores familiares para ser consistentes con la dominante cultura americana en la que se ven envueltos en su lugar de residencia reduciendo así su disonancia cultural.

Desde una mirada sociológica Daenekindt y Roose (2014) realizaron un estudio sobre el omnívoro cultural (*Cultural omnivorousness*), concepto que se ha asociado

con la tolerancia cultural o cosmopolitismo de los estratos sociales altos, que además se considera una forma de disonancia cultural. Según las conclusiones de su trabajo empírico en Bélgica, el omnívoro cultural es una manifestación que no es propia de las clases sociales elitistas, sino que puede estar presente también en los estratos socioeconómicos bajos, como resultado de la movilidad social. Este último término se refiere a que los individuos pueden cambiar de posición social, teniendo como referencia una posición de origen y otra de destino, las cuales están asociadas a su propia cultura, preferencias y prácticas. Lahire (2004, 2008) manifiesta que la disonancia cultural es característica de los perfiles culturales en las sociedades altamente diferenciadas, pero que también está presente en los estratos sociales más bajos. Daenekindt y Roose (2014) definen a los perfiles culturales disonantes, como la combinación de actividades culturales legítimas e ilegítimas, es decir, pertenecientes a la posición de origen y de destino, respectivamente, las cuales contrastan con los denominados perfiles culturales consonantes, que consisten específicamente en las prácticas culturales legítimas o ilegítimas pero no en una combinación de ambas. La disonancia en los perfiles culturales se puede utilizar como un instrumento para hacer frente a la heterogeneidad en la vida social (Daenekindt y Roose, 2014).

Poco se ha estudiado, la disonancia cultural en términos corporativos, pero Taylor (1995, 1996) desarrolló un concepto de disonancia cultural corporativa, la cual hace referencia a las diferencias entre los valores organizativos y los valores de sus directivos (de los individuos). Específicamente, Taylor (1995) identificó cuatro medidas de disonancia cultural corporativa pertinentes a la gestión de la práctica de gestión: la autoridad, el pragmatismo, los logros y el secreto. De esta manera, la disonancia cultural denota las diferencias entre el estado de los valores y los procedimientos aplicados en una organización y los valores individuales de los gerentes de esas organizaciones.

Siguiendo la línea organizativa Klat y Matejun (2012) realizaron un estudio empírico cuyo propósito es identificar y evaluar el papel de la cultura organizativa en las pequeñas empresas, a través de la realización de encuestas a 4 empresarios y a 26 empleados de cuatro empresas de tamaño pequeño. En el marco teórico de dicho estudio se identificaron los tipos y funciones de la cultura organizativa en las organizaciones, dentro de las cuales se destaca la clasificación de los tipos de cultura propuesta por Sikorski (2002) de acuerdo a la actitud de los miembros de la organización hacia la disonancia cultural. A saber:

- Cultura de cooperación. Este tipo de cultura se caracteriza por el diálogo entre las personas y por la tolerancia a la diversidad organizativa y cultural. Los conflictos y la competencia se evitan.

- Cultura de competición. Este tipo de cultura hace hincapié en el papel que juegan las personas de la organización que creen que es necesario demostrar su superioridad. Esta cultura promueve, mantiene y utiliza constructivamente los conflictos.
- Cultura de adaptación. Se caracteriza por el alto grado de conocimiento de las normas culturales y de los objetivos formales de la organización destacando la permisividad y la orientación individual hacia los logros en relación con la evaluación objetiva de las necesidades propias y de las metas, necesidades y objetivos de otras personas. Este tipo de cultura está orientada hacia el futuro, con un alto nivel de tolerancia a la incertidumbre.
- Cultura de dominación. En la cultura de dominación existe una fuerte necesidad de seguridad y de evitar la incertidumbre.

Uno de los principales intereses de Klat y Matejun (2012) en su trabajo fue indagar en los empresarios y en los empleados el tipo de cultura organizativa preferida en sus compañías, con base en el planteamiento de Sikorski (2002). La idea de estos autores es que la cultura permite describir el ambiente y que a su vez puede influir en la eficiencia de la pequeña organización, manifestada en aspectos como: la flexibilidad, la rapidez en las acciones, la propensión de los empleados hacia la actividad empresarial, el sentido de unidad o la integración del personal, entre otras cosas. La existencia de disonancia cultural dentro de la misma puede explicar problemas de eficiencia.

El resumen de los estudios asociados a la disonancia cultural se presentan en la Tabla 21, en la que se observa que este concepto ha estado asociado principalmente a la relación entre los miembros de familias que han vivido procesos de inmigración, y si bien existe indicios de estudios de disonancia cultural en el campo organizativo, éstos no se han enfocado aún en conocer su efecto en el emprendimiento, desde la perspectiva de las prácticas culturales. Nuestra inquietud radica en aplicar el concepto sobre el individuo emprendedor para mostrar si la disonancia cultural entre los individuos emprendedores y su entorno puede brindar una aproximación al efecto de este, específicamente, estudiar si la percepción de los emprendedores sobre las prácticas culturales de la sociedad (cultura región) difieren o no de las prácticas culturales de los propios emprendedores. Se cree que este planteamiento contribuirá, aunque sea de manera modesta, a comprender el efecto de la cultura sobre el emprendimiento, al considerar como hipótesis de contraste la existencia de disonancia cultural entre el individuo y su entorno, lo que mejor explica el comportamiento emprendedor del individuo.

Tabla 21. Fenómenos estudiados bajo la perspectiva de disonancia cultural

Campo de estudio	Variable asociada	Fenómeno estudiado	Autores
Psicología	Disonancia cultural intergeneracional	Conflictos intergeneracionales en las familias transculturales (inmigración)	Lee <i>et al.</i> (2005), Sluzki (1979), Ying <i>et al.</i> (1999), Ying y Chao (1996), Craig (1984), Kumabe <i>et al.</i> (1985).
Sociología	Omnívoro cultural	El omnívoro cultural es una manifestación de las clases sociales elitistas y de los estratos socioeconómicos bajos, como resultado de la movilidad social	Daenekindt y Roose (2014)
Organizativo	Disonancia cultural corporativa Cultura organizativa y disonancia cultural	Diferencias entre los valores organizativos y los valores de sus directivos Actitud de los miembros de la organización hacia la disonancia cultural	Taylor (1995, 1996) Klat y Matejun (2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos revisados

CAPÍTULO 2. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

A continuación se lleva a cabo una descripción del contexto en el cual se lleva a la investigación, que en este caso es la ciudad de Medellín, ubicada en el departamento de Antioquia, y segunda ciudad de Colombia según su desarrollo económico en relación al país. Para la presentación del marco contextual se revisan aspectos como: el panorama del comportamiento empresarial de Colombia, de Antioquia y de la ciudad de Medellín en particular, así como una breve descripción del sector turístico colombiano en referencia al nivel global y americano (por ser el continente donde se encuentra localizado Colombia), además de hacer referencia a nivel ciudad. Cabe destacar que el interés por aplicar los cuestionarios del presente estudio a los emprendedores del sector turístico colombiano se debe a que particularmente la ciudad de Medellín se ha caracterizado, a través de su historia empresarial, por el dinamismo empresarial de sectores económicos como el textil y de confección, agrícola -cultivos de café y banano- y comercio -principalmente venta de productos terminados importados-, pero en los últimos años se ha concentrado en desarrollar ventajas competitivas para el futuro en otros sectores como el tecnológico y el turístico, en este último caso, particularmente en el turismo de negocios. Es así como las entidades públicas encargadas de gestionar el turismo en la región, las empresas y las asociaciones del sector turístico trabajan conjuntamente para desarrollar estrategias que permitan un posicionamiento futuro a nivel latinoamericano de la ciudad de Medellín como destino de negocios, de eventos y de reuniones. Cabe aclarar que el sector turístico en esta región y en el país en general, es incipiente, y su desarrollo, así como la creación de nuevas empresas en este sector empresarial, es emergente. Además, se presentan los datos generales de la ciudad de Medellín, entre ellos: localización geográfica, geografía física y humana, clima, población, nivel de educación, su historia, información de su actual situación económica y financiera y las características de la industria.

2.1.1 Comportamiento emprendedor en Colombia

Con el fin de conocer el perfil emprendedor de la población colombiana se resume brevemente la tendencia emprendedora y el propio perfil tanto de emprendedores en la fase incipiente como de empresarios consolidados. Para ello se analizará particularmente la *Tasa Total de Actividad Emprendedora* (TEA) por oportunidad y por necesidad, el TEA para Colombia según género y motivación, las características por edad, la diferenciación por género y el nivel de educación, dado que son los aspectos que mejor describen la dinámica emprendedora y la actividad empresarial en un entorno.

Motivaciones que generan la creación de empresa

La *Tasa Total de Actividad Emprendedora - TEA*² de Colombia para 2011-2012 es de 21,4%, como se observa en la Tabla 22, el TEA por oportunidad es superior al promedio calculado para cada nivel de desarrollo económico propuesto por el Foro Económico Mundial. No obstante, el emprendimiento por necesidad en Colombia es alto comparado con las economías impulsadas por la eficiencia y aquellos impulsados por la innovación. De igual manera, el TEA por necesidad de Colombia presenta una tasa por encima del TEA promedio respectivo de los países de América Latina y el Caribe.

Tabla 22. TEA por oportunidad, TEA por necesidad y relación TEA oportunidad-TEA necesidad en Colombia vs. Resto de países, 2011-2012.

País/Grupo de Países	TEA oportunidad	TEA necesidad	Relación TEA oportunidad-TEA necesidad
Colombia	15,9%	5,4%	2,9%
Economías impulsadas por los factores	9,9%	5,7%	1,7%
Economías impulsadas por la eficiencia	9,5%	3,8%	2,5%
Economías impulsadas por la innovación	5,4%	1,3%	4,15%
América Latina y el Caribe	12,5%	4,4%	2,8%
TOTAL GEM	8,3%	3,6%	2,3%

Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

Caracterización de los emprendedores en Colombia

Características de género

- **Características de género de las nuevas actividades emprendedoras:** En el caso de Colombia para el 2011, se encontró que existen 1,65 hombres con actividad emprendedora por cada mujer con igual actividad. El TEA para hombres fue de 26,9% mientras que el TEA para mujeres fue de 16,3%. La Tabla 23 muestra una mayor disparidad de género en Colombia, en comparación con el promedio reportado por los países de América Latina y el Caribe. Sorprende encontrar igualmente una alta disparidad en la relación

² La Tasa Total de la Actividad Empresarial (TEA) está compuesta por la proporción de individuos entre los 18 y 64 años, quienes son empresarios nacientes (0 a 3 meses) o empresarios nuevos (3 a 42 meses), según la terminología GEM.

TEA hombres sobre TEA mujeres en las economías impulsadas por innovación, que corresponde a los países más desarrollados.

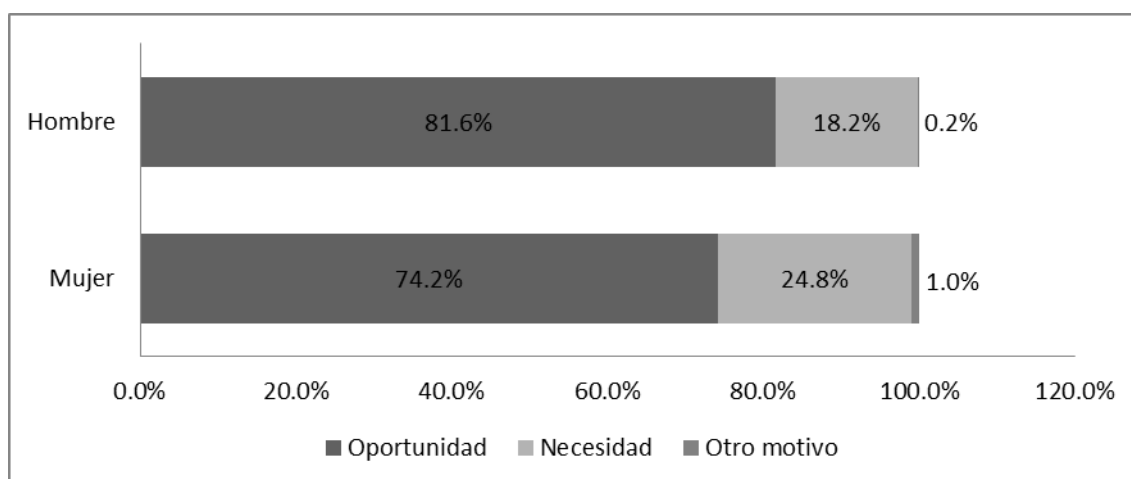
Tabla 23. Relación TEA hombres- TEA mujeres en Colombia

País/grupo de países	TEA hombres	TEA mujeres	TEA hombres/ TEA mujeres
Colombia	26,9%	16,3%	1,65
Economías impulsadas Por factores	19,9%	11,3%	1,76
Economías impulsadas por la eficiencia	16,9%	11,3%	1,49
Economías impulsadas Por la innovación	8,8%	4,9%	1,70
América latina y el Caribe	20,7%	15,4%	1,33
TOTAL GEM	15,2%	9,2%	1,65

Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

- TEA para Colombia según género y motivación:** La Figura 5 permite analizar en Colombia los resultados del indicador TEA por género y por motivación en el momento de crear la empresa. Por cada hombre que inicia su actividad emprendedora por necesidad, 4,45 hombres lo hacen por oportunidad. Entre mayor es este valor mejor, en el sentido de que la proporción del emprendimiento por oportunidad esta generalmente más asociada al éxito empresarial que el emprendimiento por necesidad. Esta situación contrasta con la situación desventajosa de las mujeres, tres emprenden por oportunidad por cada mujer que lo hace por necesidad. Dicho de otra manera, parece necesario promover programas que apoyen el emprendimiento femenino para acercarse al promedio latinoamericano sobre el equilibrio emprendedor entre géneros.

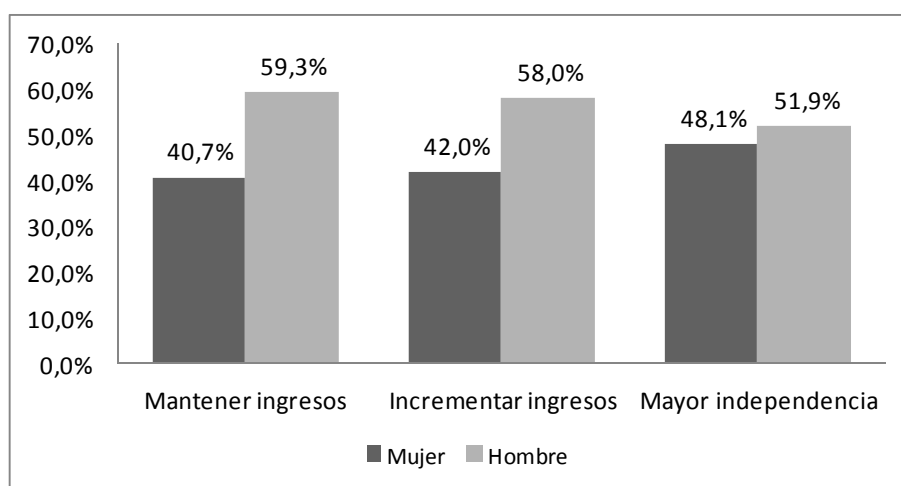
Figura 5. TEA para Colombia según género y motivación, 2011-2012



Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

- **Razones que aluden los colombianos para aprovechar las oportunidades según el género:** La Figura 6, permite analizar las razones que los colombianos y colombianas manifiestan por las cuales optan por aprovechar la oportunidad de emprender. La mayoría de las mujeres afirman que crean empresa por oportunidad para lograr mayor independencia, mientras que la mayoría de los hombres afirman que lo hacen para mantener su nivel de ingresos.

Figura 6. Razones de los colombianos para aprovechar la oportunidad según género, 2011-2012



Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

- **Características de género de los empresarios establecidos:** El indicador Tasa Hombres Emprendedores Establecidos/Tasa Mujeres Emprendedoras Establecidas, es decir cuántos hombres propietarios de empresas consolidadas hay por cada mujer propietaria de una empresa de más de 42 meses, muestra que la tasa de hombres es cerca del doble respecto a la tasa de mujeres. Esto se cumple tanto para el caso de Colombia como para economías impulsadas por la innovación. Mientras que en las economías impulsadas por los factores la proporción de hombres se aproxima al triple de mujeres en las actividades emprendedoras establecidas (ver Tabla 24), lo que muestra un cierto alineamiento de Colombia en este punto con los países más desarrollados.

Tabla 24. Empresarios establecidos según género en Colombia vs. Grupo de países, 2011-2012.

País/Grupo de países	Tasa hombres	Tasa mujeres	Razón tasa hombre/tasa mujer
Colombia	9,9%	5,1%	1,93
Economías impulsadas por los factores	8,6%	2,9%	2,93
Economías impulsadas por la eficiencia	9,1%	5,5%	1,65
Economías impulsadas por la innovación	9,9%	4,2%	2,18
América Latina y el Caribe	7,7%	4,7%	1,64
TOTAL GEM	9,2%	4,3%	2,13%

Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

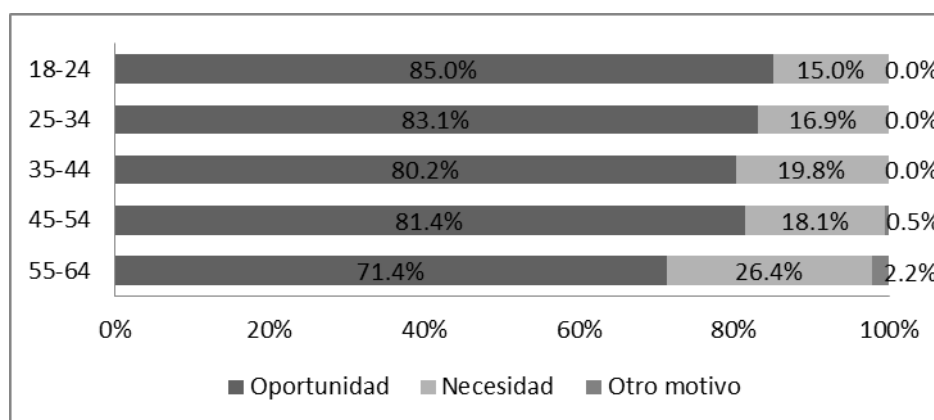
Características de edad

- **Características de edad de los nuevos emprendedores colombianos.** Entre las edades de 18 y 34 años se presenta la mayor proporción de emprendedores por oportunidad, pero realmente las variaciones no son muy significativas. Es posible esperar que a mayor edad se diese una mayor proporción de emprendedores por oportunidad, pues la madurez y la experiencia podrían favorecer este tipo de iniciativas empresariales. Sin embargo, es muy probable que esta tendencia sea influida por los efectos del mercado laboral, que de alguna forma genera un quebranto de la carrera empresarial a ciertas edades, lo cual puede estar causando la urgencia de crear empresas por necesidad en personas con amplia experiencia.

Diferenciación por género

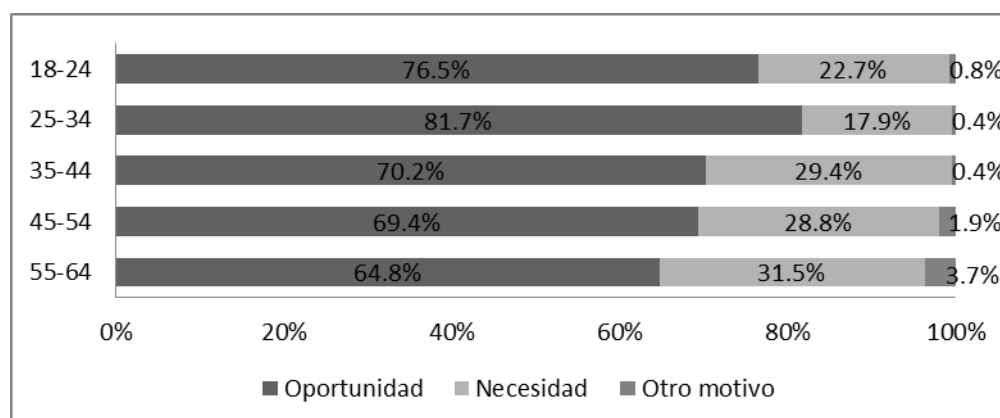
Al tratar de establecer diferenciación por género, según los grupos etarios, se observa en la Figura 7 que en el caso de los hombres, hay una disminución de la proporción de hombres que crean empresa por oportunidad al pasar del grupo 18-24 al grupo 55-64, donde este último presenta la mayor proporción de emprendedores por necesidad. En el caso de las mujeres ocurre el mismo comportamiento que en los hombres. Según la Figura 8 se da una disminución de la proporción de mujeres motivadas por oportunidad al pasar del rango 18-24 al rango 55-64.

Figura 7. Proporción de hombres emprendedores según motivación y edad, 2011-2012



Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

Figura 8. Proporción de mujeres emprendedoras según motivación y edad, 2011-2012

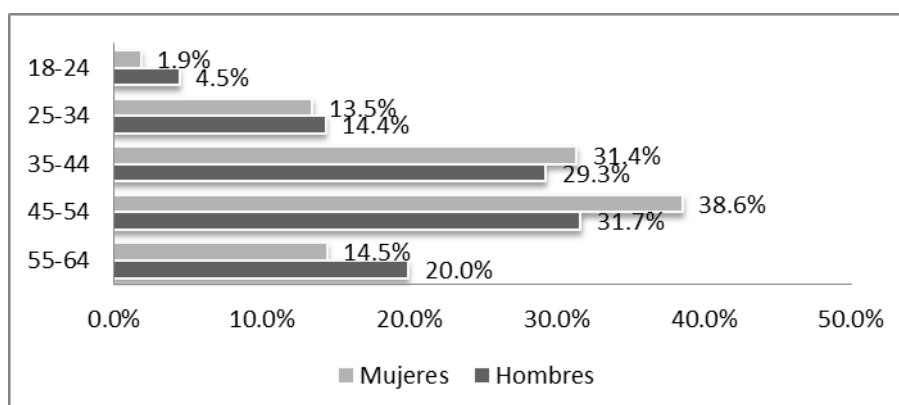


Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

Características de edad de los emprendedores establecidos

Para los emprendedores establecidos, la Figura 9 muestra que para dos de los cinco grupos etarios, que la proporción de mujeres emprendedoras es superior a la de los hombres. El dato donde se da la mayor diferencia es en el grupo de 45 a 54 años.

Figura 9. Tasa de emprendedores colombianos establecidos según edad y género, 2011-2012



Fuente: GEM-Colombia (2011-2012)

Nivel educativo

La mayor tasa de creación de empresas se da en el grupo de personas con estudios secundarios (34,8%), seguida por las personas con educación universitaria (30,5%), educación técnica y tecnológica (21,5%), postgrado (7,0%) y primaria (6,1%). Al cruzar los datos básicos de las personas con nuevas actividades emprendedoras, y segmentarlos por su nivel de educación formal, por su motivación y por género, tanto en hombres como en mujeres, y tanto en oportunidad como en necesidad, la clase modal es la de los estudios secundarios seguida por estudios universitarios. Es también evidente en todos los grupos que, a mayor nivel de formación, se reduce el emprendimiento por necesidad.

La proporción de emprendedores que emprenden por necesidad y tienen postgrado es 7,6%, lo cual daría una señal de que al mejorar la preparación académica se mejora la identificación de mejores oportunidades en emprendimiento. Igualmente, es mejor la situación para las mujeres con formación de posgrado que emprenden, pues es menor la proporción que inicia por necesidad frente al resultado de los hombres.

Por su parte, y en relación con los emprendedores establecidos, en los niveles educativos de primaria, secundaria y técnica-tecnológica, la proporción de las mujeres es más alta que la de los hombres. Sin embargo, en el nivel de postgrado y universitario son más los hombres emprendedores establecidos aunque la diferencia de tasa no es muy alta. Aunque lo que más sorprende es la baja proporción de individuos con empresas consolidadas -mujeres 6,8% y hombres 7,8%- con formación superior.

2.1.2 Comportamiento empresarial en el departamento de Antioquia: especial referencia a Medellín³

A diciembre de 2011 estaban censadas en Antioquia 132.991 empresas en las cinco cámaras de comercio que tienen presencia en la región. El 71,5 % de esas unidades productivas se ubican en Medellín, ciudad capital del departamento de Antioquia, y el Valle de Aburrá.

Así en relación con la densidad empresarial una de las variables que muestra la fortaleza o debilidad de la estructura productiva regional es la densidad empresarial, así cuanto mayor sea el número de empresas censadas respecto a la población total, existen mayores probabilidades de que el PIB regional alcance niveles más altos, y que a su vez sean mayores los niveles de empleo, inversión y exportación.

Antioquia tiene cerca de veinte empresas por cada mil habitantes, promedio menor al registrado para América Latina (27,8), y aún muy inferior si se compara con la Unión Europea (48,6). Cuando se analiza el indicador para cada una de las subregiones, los resultados más altos se registran en el Valle de Aburrá y Magdalena Medio, con 26,2 y 26 empresas por cada mil habitantes respectivamente. Los datos por municipios muestran una variación aún mayor: Sabaneta es el municipio de mayor densidad empresarial, con 48,3 empresas por cada mil habitantes, mientras que Toledo registra el menor valor de este indicador, con tan solo 3.

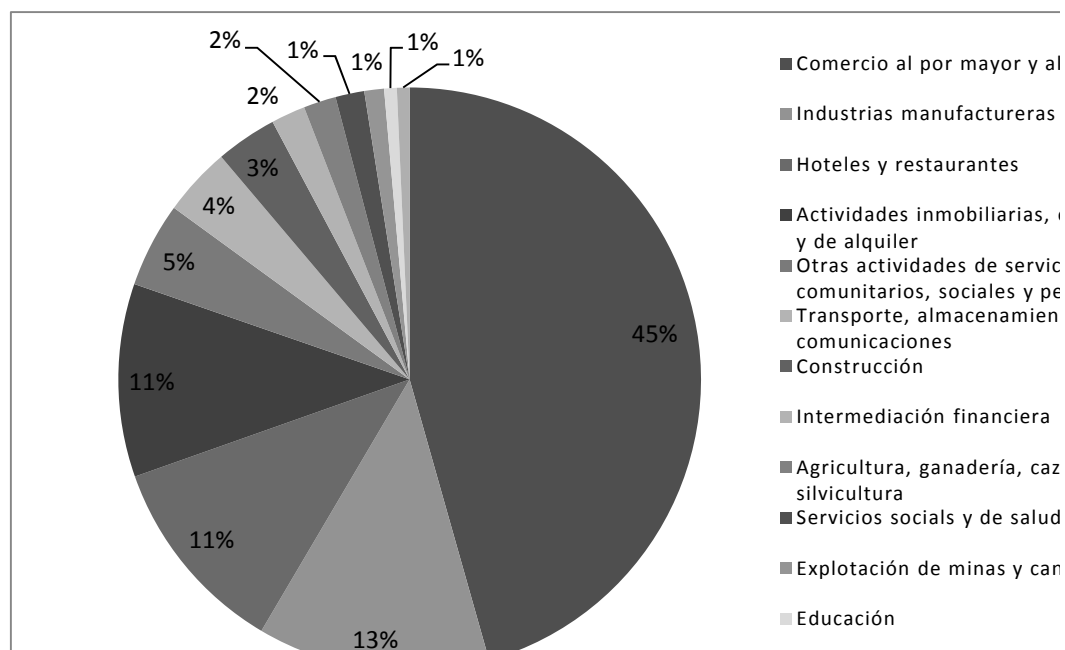
En cuanto al tamaño empresarial en Antioquia, el 90,4% de las unidades productivas son microempresas, seguidas por pequeña (7,1%), mediana (1,9%) y gran empresa (0,6%). La mediana y gran empresa, si bien no alcanza una participación significativa en ninguna de las subregiones, se ubican fundamentalmente en tres regiones: Valle de Aburrá, Oriente y Urabá.

En relación con los sectores productivos más representativos y dinámica en la constitución de sociedades, como se muestra en la Figura 10, las actividades en las que se concentra más del 80% de las unidades productivas de Antioquia son: el comercio al por mayor y al por menor (45,6%); industrias manufactureras (12,9%); hoteles y restaurantes (11,1%) y actividades inmobiliarias y de alquiler (10,7%). En

³ *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo-RAED*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Edición 5, año 2012. No se ha accedido a datos más recientes porque no se conoce un compendio como este referido al comportamiento empresarial de la ciudad de Medellín y el departamento en general, el cual a su vez es una edición especial y no corresponde a un informe técnico con cierta periodicidad.

2011⁴ se matricularon en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 18.132 comerciantes, lo cual representó un crecimiento de 8% en relación con 2010. El 35,4% de las sociedades jurídicas constituidas corresponden a la rama de actividad económica: servicios financieros, empresariales, inmobiliarios y de alquiler, seguido por la rama de comercio, restaurantes y hoteles, con una participación de 27,7% de nuevas empresas en 2011.

Figura 10. Estructura empresarial según ramas de la actividad económica, Antioquia

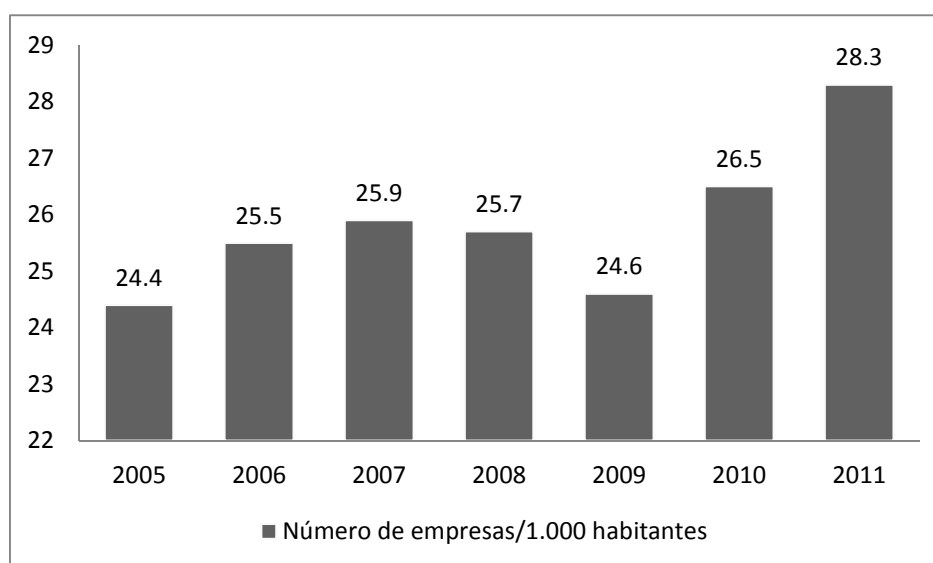


Fuente: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo-RAED (2012)

En el caso de Medellín, si bien la ciudad concentra el 50,9% de las empresas del departamento de Antioquia, su densidad empresarial es de 28,3, inferior a lo registrado en otros municipios. Este dato refleja la alta concentración de población en la ciudad, la cual alberga el 35,3% de los habitantes del departamento. No obstante, el indicador de densidad empresarial en Medellín pasó de 24,4 en 2005 a 28,3 en 2011 mostrando un importante crecimiento en los últimos años (ver Figura 11).

⁴ Este es el último dato público, no se conocen datos recientes en informes oficiales sobre el número de comerciantes y empresas matriculados en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en el último año.

Figura 11. Densidad Empresarial. Medellín (2005-2011)



Fuente: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo-RAED (2012)

2.1.3 El Turismo como contexto de la investigación: especial referencia a Colombia

Dado el interés de la presente investigación por el desarrollo turístico de Medellín y como parte del análisis del contexto de estudio se presenta brevemente el estado y características del sector turístico.

Así, la Organización Mundial del Turismo (UNWOT, 2012) el turismo es uno de los sectores económicos que mayor dinamismo ha tenido en los últimos años. Como reporta UNWTO (2015), las llegadas de turistas internacionales creció un 4,3% en 2014 logrando la cifra de 1.133 millones de llegadas de turistas a nivel mundial.

Según los resultados por regiones, América registró el más alto crecimiento, con un incremento del 8% en las llegadas internacionales. Seguido por Asia y el Pacífico y por Medio Oriente que mostraron un crecimiento de 5%. Por otra parte, Europa registró un incremento del 3% mientras que la región africana alcanzó un crecimiento del 2%. En términos de países, Francia, Estados Unidos, España y China, siguen ocupando los primeros puestos respecto a los indicadores: número de llegadas de turistas internacionales e ingresos por esta actividad económica, donde además, China se comporta como el principal mercado turístico emisor a nivel mundial, lo cual se confirma a través del incremento del gasto en el extranjero, que para este año corresponde a un 27%.

Específicamente en las Américas, para el año 2014, las llegadas de turistas internacionales aumentaron en 13 millones, alcanzando 181 millones en total. América Central tuvo un crecimiento del +6% en la llegada de turistas internacionales, donde Guatemala, Belice y Nicaragua registraron los más altos crecimientos. Por su parte, América del Sur, registra un crecimiento del +5%, donde Argentina es el país que mayor crecimiento registra +13%, seguido por Ecuador (+14%) y Colombia (+12%). América del Norte es la subregión con mayor dinamismo en el número de llegada de turistas internacionales, reportó para el 2014 un crecimiento de 9%, siendo México el país que mayor crecimiento aportó (20%). Finalmente, República Dominicana es el país con mayor crecimiento en las llegadas de turistas internacionales en la subregión del Caribe, la cual registra un aumento de 6% respecto al año 2013.

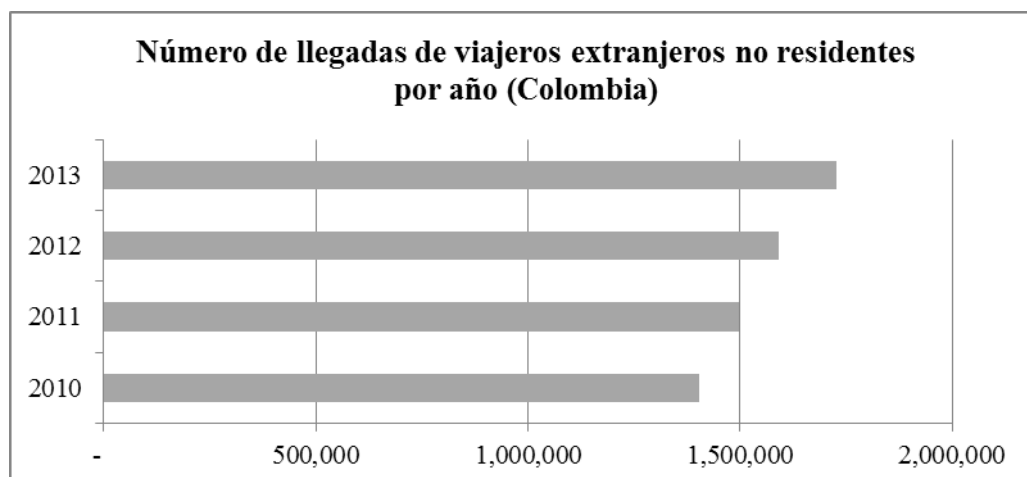
En cuanto al flujo de turistas internacionales en Sur-América los países que registraron un mayor crecimiento en la llegada de turistas internacionales en 2012 con respecto a 2011, fueron: Venezuela (19%), Chile (13%), Ecuador (11%), Paraguay (11%) y Perú (10%). No obstante, Brasil es el país que registró el mayor número de llegadas de turistas internacionales en 2012 (5,677 millones), seguido por Argentina con 5,599 millones, el tercer puesto lo ocupa Chile que registra 3,554 millones y un crecimiento de 2.2%, Perú y Uruguay ocupan el cuarto y quinto puesto respectivamente, mientras que el sexto puesto de un grupo de 13 países sur americanos, lo ocupa Colombia con 2,175 millones de llegadas de turistas internacionales, un crecimiento con respecto a 2011 de 1,3% y unos ingresos de US\$2.351 millones por turismo internacional, superando los ingresos registrados por Chile (US\$2.201 millones) y Uruguay (US\$2.076 millones).

De esta forma, el turismo en Colombia se caracteriza por su diversidad. De acuerdo a la infraestructura y las ventajas competitivas de cada ciudad y/o región se apuesta por ciertos tipos de turismo. Es así como Bogotá, la capital del país, se caracteriza por ser el centro cultural más importante de la nación, al contar con los principales museos y bibliotecas, así como eventos culturales alrededor de la música, la lectura y el teatro. Si bien Cartagena no es la segunda ciudad principal de Colombia en términos económicos, sí lo es en el ámbito turístico. Declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1984 se ha desarrollado de forma importante en turismo de sol y playa, además del turismo cultural por su arquitectura y monumentos. Por otra parte, la ciudad de Medellín es reconocida como un destino de negocios y convenciones, mientras que la ciudad de Santiago de Cali, ubicada en el suroccidente del país, se caracteriza por el turismo de ocio y la gastronomía. A continuación se presenta el comportamiento del turismo en Colombia, según datos estadísticos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el año 2013.

Llegadas de viajeros extranjeros no residentes

Si se quiere una radiografía más o menos reciente del turismo en Colombia se debe observar en primer término la llegada de viajeros extranjeros al país. Una simple mirada de enero a diciembre de 2013 permite observar que Colombia atrae un turista continental ya que el 80,4% (1.726.300 personas) de los extranjeros no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio colombiano tenían como región de origen las Américas, y el 17,0% (293.615 personas) Europa. Como puede apreciarse en la Figura 12, en los últimos años, desde 2010 a 2013, se ha incrementado el número de llegadas de viajeros extranjeros en un 22,89%. En 2010 se reportó la llegada de 1.404.641 viajeros extranjeros no residentes; posteriormente, en 2011 registró la llegada de 1.496.401, y en el caso de los años 2012 y 2013 se reportó la llegada de 1.591.120 y 1.726.300 viajeros, respectivamente, siendo la ciudad de Bogotá el principal punto migratorio de ingreso (67,1%) y el transporte aéreo el más utilizado (89,3%).

Figura 12. Viajeros extranjeros no residentes que llegaron a Colombia entre los años 2010 a 2013



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Estadístico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

Como se observa en la Tabla 25, según el país de residencia de los viajeros extranjeros no residentes, el país de mayor participación en la entrada de turistas en el país en 2013 es Estados Unidos (19,9%), seguido por Venezuela (13,9%) y Argentina (7,0%). España ocupa el sexto puesto (5,2%), si bien como país del continente europeo ocupa el primer puesto en este aspecto, con la llegada de 89.535 personas en 2013. Por su parte, Chile es el país de residencia con mayor variación positiva con respecto a 2012, caso contrario a Canadá que decreció con respecto a ese mismo año un -6,3%.

Tabla 25. Número de llegadas de viajeros extranjeros por país de residencia,

País de Residencia	2012	2013	Variación (%)	Participación 2013 (%)
Estados Unidos				19,9%
Venezuela				13,9%
Argentina				7,0%
España				5,2%
Chile				
Canadá				

País de Residencia	2012	2013	Variación (%)	Participación 2013 (%)
Estados Unidos	328.949	343.891	4,5%	19,9%
Venezuela	230.212	239.284	3,9%	13,9%
Argentina	103.370	120.757	16,8%	7,0%
Ecuador	107.452	114.135	6,2%	6,6%
Perú	82.797	96.502	16,6%	5,6%
España	87.052	89.535	2,9%	5,2%
México	80.865	94.271	16,6%	5,5%
Brasil	83.112	89.757	8,0%	5,2%
Chile	73.869	88.490	19,8%	5,1%
Canadá	41.878	39.257	-6,3%	2,3%
Otros	371.564	410.421	10,5%	23,8%
TOTAL	1.591.120	1.726.300	8,5%	100,0%

Fuente: Informe Estadístico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

Principales ciudades de destino

Según el número de llegadas de viajeros extranjeros no residentes a Colombia en 2013, se identifica que las ciudades principales de destino en el país son, en orden de importancia: Bogotá, Cartagena, Medellín y Cali. Donde la ciudad de Bogotá registró la llegada de 888.852 personas en 2013, mientras que Cartagena, que ocupa la segunda posición, registró la llegada de 227.034 personas en este mismo año. Sin embargo, el mayor incremento de llegadas de viajeros extranjeros no residentes lo reportó la ciudad de Medellín (17,7%), pasando de 159.314 llegadas en 2012 a 187.552 llegadas en 2013, como se muestra en detalle en la Tabla 26.

Tabla 26. Número de llegadas de viajeros extranjeros por principal ciudad de destino. Años 2012 y 2013

Ciudad	2012	2013	Variación (%)	Participación 2013 (%)
Bogotá D.C.	826.591	888.852	7,5%	51,5%
Cartagena	203.149	227.034	11,8%	13,2%
Medellín	159.314	187.552	17,7%	10,9%
Cali	107.485	119.327	11,0%	6,9%
San Andrés	51.106	53.835	5,3%	3,1%
Barranquilla	49.926	52.387	4,9%	3,0%
Cúcuta	26.395	30.592	15,9%	1,8%
Santa Marta	21.942	21.688	-1,2%	1,3%
Bucaramanga	20.787	19.183	-7,7%	1,1%
Pereira	17.463	17.974	2,9%	1,0%
Otras	106.962	107.876	0,9%	6,2%
TOTAL	1.591.120	1.726.300	8,5%	100,0%

Fuente: Informe Estadístico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

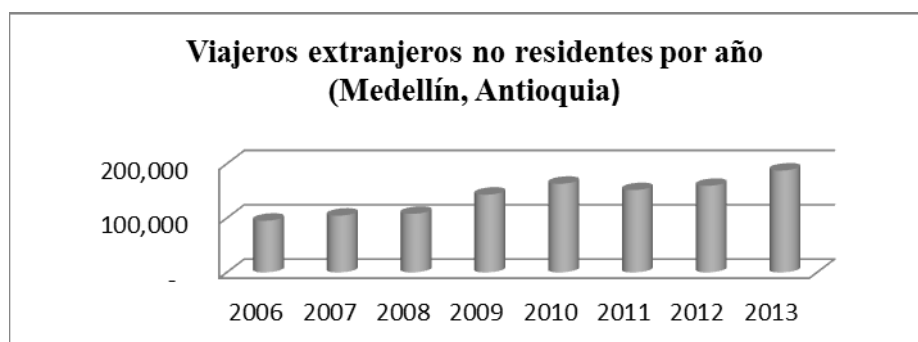
El turismo en Medellín: algunos datos de interés

La ciudad de Medellín (Antioquia), en el ámbito turístico se caracteriza principalmente por el turismo de negocios y de eventos, así como por el turismo de salud y el cultural. A continuación se presenta una descripción estadística del comportamiento del sector turístico de la ciudad.

Según el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a diciembre de 2013 (2013), la ciudad de Medellín ocupa el tercer lugar en Colombia en el número de llegadas de viajeros extranjeros no residentes -según la principal ciudad de destino informada al ingresar-. A diciembre de 2013 se reportó la llegada de 187.552 personas, lo que representa un crecimiento de 17,7% con respecto a 2012. Además, representa el 10,9% de participación del total de viajeros extranjeros no residentes que llegaron a Colombia.

Como indica la Figura 13, el número de visitantes extranjeros no residentes que visitan la ciudad de Medellín ha tenido un comportamiento creciente, en este caso, entre los años 2006 a 2013. Desde 2006 con 95.089 visitantes hasta 2013 con 187.552 visitantes, se ha casi duplicado el número de visitantes extranjeros no residentes.

Figura 13. Viajeros extranjeros no residentes que llegaron a Colombia entre los años 2010 a 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Estadísticos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2007 a 2013)

De acuerdo al reporte del Sistema de Indicadores Turísticos - SITUR a octubre del año 2014, la ocupación hotelera en la ciudad de Medellín en ese año fue del 58,02%, la cual se incrementó en 1,95 puntos con respecto al año inmediatamente anterior. Como muestra la Tabla 27, agosto representa el mes en el que mayor ocupación hotelera se registró tanto en el 2014 (67,49%) como en 2013 (64,01%), gran parte de este comportamiento puede ser explicado por uno de los principales eventos de Turismo Cultural de la región: La Feria de Las Flores, que se realiza por espacio de 10 días durante el mes de agosto de cada año.

Tabla 27. Porcentaje de ocupación hotelera en la ciudad de Medellín, por mes. Años 2012 y 2013

Mes	2013	2014	Variación (2014-2013)
Enero	56,52	55,76	-0,76
Febrero	50,47	53,97	3,50
Marzo	51,62	55,36	3,74
Abril	52,69	63,58	10,89
Mayo	52,16	54,10	1,94
Junio	58,97	54,91	-4,06
Julio	58,59	55,23	-3,36
Agosto	64,01	67,49	3,48
Septiembre	57,38	57,48	0,10
Octubre	58,29	62,33	4,04
Promedio	56,07	58,02	1,95

Fuente: Sistema de Indicadores Turísticos (SITUR), Medellín-Antioquia. Boletines Octubre 2013 y Diciembre 2014

Actualmente la ciudad de Medellín, y en general todo el departamento de Antioquia, cuenta con una comunidad clúster empresarial, de hecho la primera en el país, la cual está conformada por seis iniciativas clúster. A saber: 1) clúster turismo de negocios, ferias y convenciones; 2) clúster de servicios de medicina y odontología; 3) clúster construcción; 4) clúster energía eléctrica; 5) clúster textil/confección, diseño y moda y 6) clúster tecnología, información y comunicación. Donde el clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones está directamente relacionado con el sector turístico, específicamente con el turismo de negocios.

Particularmente, el Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones promueve la cultura de integración institucional para la construcción de redes y generación de nuevos negocios con el fin de mejorar la competitividad como ciudad de turismo de reuniones. Forman parte de este clúster todas las empresas y entidades relacionadas con la industria de eventos y reuniones en la ciudad de Medellín: operadores profesionales de congresos, agencias creativas y de publicidad, empresas de logística, sonido, montaje, activaciones de marca, todas las empresas que realicen reuniones (seminarios, ferias, congresos, convenciones) y otras.⁵ Siendo la Fundación Medellín Convention & Visitors Bureau la institución gubernamental de la ciudad de Medellín la encargada de fortalecer el turismo de negocios en la ciudad, a través de la identificación y captación de las principales conferencias y congresos a nivel mundial. Además, como lo indica el reporte de ICCA (2013) el número de eventos internacionales en la ciudad de Medellín ha tenido un crecimiento

⁵ Cámara de Comercio de Medellín. <http://www.camaramedellin.com.co> (Último acceso: 17 de octubre de 2014).

significativo en la última década, donde en 2003 se registraron 2 eventos y en 2013 se registraron 33, siendo 2012 y 2013 los años donde mayor número de eventos internacionales se han desarrollado desde 2003, como puede apreciarse en la Tabla 28.

Tabla 28. Número de eventos internacionales en la ciudad de Medellín desde 2003 a 2013

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de eventos	2	0	4	6	13	7	19	18	16	28	33

Fuente: International Congress and Convention Association ICCA. A Modern History of International Association, 1963-2013

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA EN COLOMBIA SEGÚN LOS ESTUDIOS DE HOFSTEDE Y GLOBE

Dado el tema central de esta investigación no es posible obviar en el análisis del contexto bajo estudio, la caracterización de Colombia en el tema que nos ocupa. Así, la Tabla 29 presenta el puesto que ocupa Colombia entre los países analizados en los estudios sobre la cultura nacional de Hofstede (1980) y GLOBE (2002, 2004). Se toman como referencia los resultados del país, teniendo en cuenta que el contexto de la presente investigación es la ciudad de Medellín (Colombia), y que no nos constan aproximaciones regionales a la cultura bajo los parámetros o dimensiones sugeridas por GLOBE, siendo ésta una de las limitaciones identificadas en el estudio, pero a su vez, una aportación original de esta investigación. Así GLOBE recolectó 302 cuestionarios para Colombia. Para comprender mejor las clasificaciones que se muestran a continuación, se debe tener en cuenta que, dentro del tratamiento de los datos en el proyecto GLOBE, los países fueron clasificados en cuatro categorías etiquetados como: A, B, C ó D, donde se considera que la categoría A se corresponde con los valores altos respecto a la variable o dimensión analizada; las categorías B y C se asocian a valores medios; mientras que la categoría D, la ostentan aquellos países situados en un extremo muy bajo de la escala, inferior al promedio internacional. No obstante, en este estudio algunos países quedaron catalogados con tres categorías debido a la concentración de los datos recolectados entorno a los valores promedio, mientras que en el caso de otros países aparecen

cinco clasificaciones o categorías por presentar un mayor grado de dispersión de los mismos. De esta manera, los resultados de GLOBE indican que la sociedad colombiana se caracteriza por altos niveles de distancia de poder, colectivismo de grupo, igualdad de género y asertividad; aunque la población, en cuanto a los valores (“la sociedad debería ser”) está de acuerdo con que la sociedad debería estar más orientada al colectivismo, no lo está con respecto a la distancia de poder. Por otra parte, se destaca en estos resultados que la población colombiana posee niveles medios de colectivismo institucional, control de la incertidumbre, orientación humana y orientación futura, lo que indica, entre otras cosas, que los individuos de esta cultura presentan una baja confianza en las instituciones gubernamentales que los representan y siguen pocos procesos de planeación y preparación de cara al futuro. En cuanto a la dimensión orientación al rendimiento, Colombia se encuentra en un nivel medio-alto lo que quiere decir que la sociedad está orientada, de alguna manera, a reconocer los méritos y logros de los individuos y a su vez, a motivarlos para un buen desempeño. En cuanto a los valores (la sociedad “debería ser”), la población considera que la sociedad debería manifestar altos niveles de colectivismo institucional, colectivismo de grupo, igualdad de género y de orientación al rendimiento. En esta tabla donde se presenta la comparación entre los resultados de los estudios de Hofstede (1980) y GLOBE (2002, 2004), se muestran las nueve dimensiones planteadas por GLOBE, sobre las cuales se asocia las dimensiones propuestas por Hofstede, por esta razón, no se hace referencia a todas las dimensiones culturales estimadas por este último autor.

Tabla 29. Comparación de los resultados de Hofstede versus GLOBE, Colombia

Dimensión de la Cultura	Resultados Hofstede (puntaje)	Año 1996-1998. Resultados GLOBE “la sociedad es” (puesto/61)	Año 1996-1998 Resultados GLOBE “la sociedad debería ser” (puesto/61)
Distancia de poder (elitismo)	(67)	5,56. A (11)	2,04. E (61)
Colectivismo Institucional		3,81. C (53)	5,38. A (7)
Colectivismo en grupo	(13)*	5,73. A (12)	6,25. A (2)
Control de la incertidumbre	(80)	3,57. C (53)	4,98. B (21)
Igualdad de género		3,67. A (12)	5,00. A (9)
Asertividad		4,20. A (25)	3,43 B (44)
Orientación al rendimiento		3,94. B (39)	6,42 A (3)
Orientación humana		3,72. C (46)	5,61. B (14)
Orientación futura		3,27. C (53)	5,68. B (25)

(*) A diferencia de GLOBE, el puntaje de Hofstede se refiere al individualismo

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Ogliastri (2008) y Hofstede (1980)

En la página Web del profesor Geert Hofstede, se presentan los puntajes de Colombia respecto a su cultura, según la escala de las dimensiones culturales propuesta por este investigador. De esta manera, Colombia presenta un puntaje de 67 en la variable de distancia de poder, lo cual indica que manifiesta un alto nivel de distancia de poder, lo que a su vez se traduce en que la población colombiana percibe que la inequidad entre los individuos es común en sus vidas y es aceptada en todos los niveles o estratos de la sociedad, donde algunos tienen mayores privilegios que otros. Respecto a la dimensión individualismo, Colombia presenta un puntaje de 13, lo cual indica que esta sociedad tiene un bajo nivel de individualismo, o de manera similar, presenta un alto nivel de colectivismo. Este comportamiento es similar al de otros países latinoamericanos como Ecuador, Panamá y Guatemala. En cuanto a las dimensiones distancia de poder y colectivismo, los resultados de Hofstede coinciden con los presentados por GLOBE. Finalmente, a diferencia de los resultados de GLOBE, el estudio liderado por Hofstede manifiesta que Colombia tiene un alto nivel de control de la incertidumbre, con un puntaje de 80. Este autor manifiesta que esta sociedad busca mecanismos para evitar la incertidumbre, con un gran número de normas y reglamentaciones para cada situación y que, además, muchos individuos son conservadores, lo cual se refleja, principalmente, en el ámbito religioso. Pero, aunque existen un buen número de reglas, esto no indica que la población las siga adecuadamente. Estas son las tres dimensiones que se pueden comparar, de alguna manera, directamente con algunas dimensiones culturales propuestas por GLOBE.

La distancia de poder en la sociedad colombiana. Ogliastri (1998) menciona que una de las características fundamentales de la sociedad colombiana es la concentración del poder en manos de un sistema cerrado, la élite. Lo que a su vez genera desigualdad social. En el ámbito empresarial también se observan los privilegios de los directivos o cargos superiores de una organización. Los resultados de GLOBE indican que Colombia se caracteriza por la gran distancia de poder ocupando el lugar 11 entre 61 países, respecto a esta variable. Según esta descripción de la cultura colombiana, desde la mirada de la dimensión distancia de poder, la población de este país percibe las prácticas culturales (la sociedad “es”) asociadas a una desigualdad de poder.

El colectivismo institucional en la población colombiana. Colombia es un país con bajo nivel de colectivismo institucional, es decir, que la sociedad colombiana percibe que su sistema institucional relacionado con el emprendimiento y la innovación no es debidamente eficiente, y perciben, además, que falta un mayor número de sistemas de apoyo a la formación empresarial y menos procesos burocráticos asociados a la constitución de las nuevas empresas.

El colectivismo de grupo en Colombia. Como menciona Oligastri (1998), la sociedad colombiana tiene características colectivistas: los hijos adultos que no han contraído matrimonio viven con sus padres; los ancianos no están bajo el cuidado de un instituto geriátrico, sino que viven con alguno de sus hijos; los principales deportes en Colombia son el fútbol, el ciclismo (en equipos) y el béisbol y los deportes individuales tienen pocos seguidores. Según los resultados de GLOBE, Colombia ocupa el puesto 11 en la dimensión de Colectivismo II (familia, lealtad), ubicando a este país en la categoría A, lo que confirma el alto nivel de colectivismo II de esta sociedad. Por otra parte, uno de los principales sectores productivos y económicos en Colombia es el agrícola, y según Pinillos y Reyes (2011) en sociedades agrícolas el nivel de desarrollo es bajo, las unidades de producción son numerosas y están organizadas alrededor de grupos familiares, enraízan pues en culturas colectivistas.

El control de la incertidumbre en la sociedad colombiana. Colombia se destaca como uno de los entornos culturales más inciertos entre todos los países encuestados en el estudio GLOBE. Como lo indica Ogliastrri (1998, 2008) esta sociedad está inmersa en la improvisación y la ambigüedad, este comportamiento se puede observar, por ejemplo, en la desobediencia a las normas de tránsito, la falta de puntualidad en el cumplimiento de citas y la falta de planeación de las vacaciones. Esta sociedad tolera la ambigüedad, la cual tiene algunos elementos positivos, tales como: la flexibilidad, mente abierta, la creatividad y la innovación. Sin embargo, esta ambigüedad también tiene elementos poco atractivos como la falta de reglas fijas y que la vida cotidiana puede ser caótica. Según los resultados del último estudio de GLOBE en 1996, donde Colombia ocupa el puesto 53, entre 61 países encuestados, se confirma el bajo nivel de control de la incertidumbre que muestra la sociedad colombiana (prácticas). Además, es notable el deseo de los encuestados acerca de que Colombia debería ser (valores) o estar más enfocada hacia el control de la incertidumbre.

La igualdad de género en la cultura colombiana. Como lo indica Ogliastrri (2008), la sociedad colombiana, a diferencia de otras sociedades donde el rol y el comportamiento de la mujer están basados en los preceptos religiosos, ha formado parte del gran movimiento internacional hacia el logro de la igualdad de género. Esto lo demuestran los resultados del estudio del proyecto GLOBE, puesto que Colombia obtuvo un nivel Alto o lo que es lo mismo, categoría A, en las prácticas culturales (la sociedad “es”) respecto a esta dimensión cultural, donde la mayoría de los directivos encuestados, según el marco metodológico de este estudio, opinaron que la mujer ha obtenido en las últimas décadas una mayor formación educativa y ha ocupado cargos directivos, en este caso, en el sector financiero y gubernamental del país. Además, los estudiantes universitarios, es decir las generaciones actuales, han demostrado cambios de actitud asociados a la igualdad de género. Adicionalmente, Ogliastrri

(2008) resalta aspectos cualitativos de la sociedad colombiana en este punto, pero recomienda tomar estas argumentaciones con cautela, entre ellas, que, aunque en esta sociedad los hombres tienen más estatus que las mujeres, esta se caracteriza por la monogamia y las leyes colombianas incentivan la igualdad de género. En otros casos específicos, por ejemplo, la mujer tiene el mismo derecho que los hombres a ser parte de las fuerzas militares de Colombia, aunque en esta dinámica el número de mujeres que participan es menor respecto al número de hombres; y generalmente, cuando una pareja tiene una cita, son los hombres quienes pagan la cuenta, pero esto ha ido cambiando desde los años 90.

La asertividad en la cultura colombiana. Como demuestran los resultados de GLOBE (House *et al.*, 2004; Ogliastri *et al.*, 1999), Colombia presenta un nivel alto de asertividad, es decir, se encuentra clasificada en la categoría A, tanto en las prácticas (la sociedad “es”) como en los valores (la sociedad “debería ser”). Esto significa que la sociedad colombiana se encuentra entre lo que es un comportamiento dominante y un comportamiento sutil, tal vez esto es debido a que en algunos aspectos la población se denota dominante y fuerte, y en otros ámbitos se caracteriza por su espíritu de cooperación y sutileza, como por ejemplo, la amabilidad de las personas. En la descripción desde su punto de vista, de la sociedad colombiana respecto a la asertividad, que realiza Ogliastri (2008), indica que Colombia es uno de los países más agresivos a nivel mundial, basado en las estadísticas de violencia y criminalidad, y que dicha característica se relaciona con el crimen organizado, los conflictos políticos y la desigualdad social, que han caracterizado al país, si bien esto ha ido cambiando poco a poco.

La orientación al rendimiento. Según los resultados del estudio de GLOBE, desarrollado entre los años 1996 a 1998 indican que la sociedad colombiana tiene un nivel intermedio (clasificación B) de orientación al rendimiento, y Ogliastri (2008) alude a que esta dinámica se ve reflejada principalmente en el ámbito educativo, en el ámbito empresarial y en el marco legal. Específicamente en el contexto educativo, los niños de educación primaria y secundaria, según el sistema educativo colombiano, pueden ser promovidos al siguiente año escolar antes de finalizar el período académico, si su rendimiento escolar ha sido óptimo y destacable; en este mismo sentido, los gobiernos, a nivel nacional o local, ofrecen becas para estudios universitarios a los mejores estudiantes, aunque cabe aclarar que el número de becas ofertadas por el gobierno nacional es muy bajo. En el entorno empresarial, las grandes y medianas compañías, generalmente las multinacionales que imponen modelos traídos de fuera del país, no obstante, basan la gestión del talento humano mediante indicadores de desempeño, asociados a incentivos y recompensas, como la promoción en el cargo y el aumento de salarios. Por último, este autor describe que en esta sociedad hay pocas leyes o iniciativas oficiales para incentivar la orientación al rendimiento, que estén asociadas, por ejemplo, con las tasas de crédito para la

investigación y desarrollo, para nuevos programas de entrenamiento de personal y para el emprendimiento.

La orientación humana en la sociedad colombiana. Según los resultados del estudio GLOBE, Colombia se caracteriza por un nivel medio de orientación humana, respecto a las prácticas de la sociedad (“lo que es”), ocupando el puesto 47 de 61 países contenidos en el estudio y clasificado en la categoría C. Sin embargo, los valores de la sociedad (“lo que debería ser”) reflejan el interés por un alto nivel de orientación humana, es decir, la población opina que la sociedad colombiana debería caracterizarse por la tolerancia, fenómeno que actualmente es uno de los principales factores de violencia en este territorio. Como indica Ogliastri (2008) en el apartado *Colombia: The human relations side of Enterprise* del libro *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, los valores de la religión católica, como la caridad y la resignación, forman parte de las características culturales de Colombia. Los indicadores humanitarios del estudio GLOBE, en el caso de la sociedad colombiana, se basan en el trato de la sociedad a los mendigos, a las personas sin hogar, a los prisioneros, a las personas con discapacidad, a las personas con enfermedades mentales, a los niños y a las personas de bajos recursos económicos. Ogliastri (2008) describe el contexto colombiano, desde esta perspectiva, de la siguiente manera: en el caso del trato a los mendigos y a las personas que habitan las calles, existen en Colombia algunas instituciones públicas y privadas que ofrecen alimentos a los adultos mayores y a niños sin hogar. Si bien algunas personas brindan alimento y dinero a personas que habitan la calle, como parte de la caridad cristiana, otros ciudadanos no lo hacen porque consideran que esta dinámica incrementaría la mendicidad y la pobreza; en cuanto a las condiciones de vida de los prisioneros, las clasifica como inhumanas y deplorables debido al hacinamiento en la mayoría de los reclusorios, a pesar de los programas de trabajo y de rehabilitación que se desarrollan; en el tercer caso, si bien hay instituciones especializadas para las personas con discapacidad y con enfermedades mentales, en términos generales, aún sigue siendo discriminatoria y deficiente su integración a la sociedad, ejemplos específicos de esta situación son la falta del sistema Braille en los ascensores, falta de rampas para sillas de ruedas en muchos edificios y calles y la falta de subtítulos en la mayoría de los programas televisivos, para integrar a las personas con discapacidades visuales, de movilidad y auditivos.

La orientación futura. Según GLOBE, Colombia tiene un nivel medio (clasificación C) en la dimensión orientación futura y Ogliastri (2008) la describe como una sociedad que está más orientada al presente que al futuro y que es espontánea e impulsiva por naturaleza. En esta sociedad no se planea ni se estiman los eventos futuros, solo se vive el presente y se resuelven los problemas y necesidades del momento. Aunque actualmente se proponen planes de desarrollo a nivel nacional y regional, e incluso sectorial, la mayoría de las infraestructuras construidas para el uso de la comunidad, en décadas pasadas, no fueron diseñadas

pensando en el futuro, es decir, en los cambios de la población y otros factores externos que pueden condicionarlas.

2.2.1 Datos fundamentales de la ciudad de Medellín-Antioquia, contexto de la investigación

Dado el efecto que la historia y los antecedentes socio-culturales de una población pueden tener sobre la cultura que una sociedad desarrolla, parece necesario abordar, aunque sea someramente estos aspectos de contexto. Así, los datos generales que aquí se presentan para caracterizar dicho contexto proceden principalmente de la Alcaldía de Medellín. De ellos se deduce que la geografía antioqueña conjuga todos los elementos de la geografía nacional: mar, llanuras, montañas, altiplanos, páramos, ríos, ciénagas y bosques. La Cordillera de los Andes, al llegar a Colombia, se divide en dos ramales, llamados Cordillera Occidental y Cordillera Central. La Cordillera Central, a su vez, se ramifica en dos ramales al entrar a Antioquia, en medio de un valle conocido como Valle de Aburrá, donde se asienta Medellín, la capital del departamento de Antioquia, con un área total de 380,64 km² de los cuales 110,22 km² son suelo urbano dividido en 249 barrios y 270,42 km² son suelo rural, que es conformado por cinco corregimientos: Santa Elena, San Antonio de Prado, Altavista, San Cristóbal y San Sebastián de Palmitas.

Medellín limita por el norte con Bello, Copacabana y San Jerónimo; por el sur con Envigado, Itagüí, La Estrella y El Retiro; por el oriente con Guarne y Rionegro y por el occidente con Angelópolis, Ebéjico y Heliconia. Topográficamente la altura oficial de la ciudad es de 1.538 mts y se eleva a 3.200 mts en los altos El Romeral, Padre Amaya y cuchilla Las Baldías. Estas condiciones topográficas permiten que el clima de la ciudad sea templado y húmedo con una temperatura promedio de 23° centígrados. Gracias a su agradable y suave clima le ha merecido el apelativo de “La ciudad de la eterna primavera”. El río Medellín es la corriente hidrográfica más importante de la ciudad y la divide en dos partes.

La historia en ocasiones explica cómo es una población y cuáles son sus creencias y valores, razón por la cual se considera importante añadir un pequeño inciso para conocer un poco más el contexto.

En tierras que fueron habitadas por indígenas Yamesíes, Niquías, Nutabes y Aburraes, se encuentra el Valle de Aburrá. Allí, en 1541, arribó una expedición de españoles, dirigida por el Mariscal Jorge Robledo. Y posteriormente, el 2 de marzo de 1616, en el sitio que hoy ocupa el Parque de El Poblado, se fundó oficialmente Medellín con el nombre de San Lorenzo de Aburrá, que fue reemplazado por el de Nuestra Señora de la Candelaria de Medellín en 1675. En 1816 esta población fue elevada a la categoría de capital de Antioquia. Así, en el siglo XIX Antioquia fue el

principal productor de oro de Colombia, por lo que la minería se convirtió en la fuente de su economía. En cuanto el sector agrícola la vocación cafetera marcó su historia reciente.

En la Primera Guerra Mundial se incentivó el proceso industrial de la región y fue en Medellín, a comienzos del siglo XX, donde se intentó establecer una base industrial. Aquí se creó la primera agremiación de industriales de Colombia que, aunque duró pocos años, estableció las bases para la fundación de la ANDI –Asociación Nacional de Industriales–, una de las principales agremiaciones del país.

Medellín y el Valle de Aburrá fueron rápidamente el principal centro fabril del país, y sobresalieron por su temprana especialización en el ramo textil. A mediados de los años cincuenta, Medellín no llegaba a 250.00 habitantes, mientras que el auge industrial de la ciudad, según el censo de 1945, ya contabilizaba 800 fábricas.

Aunque la industria antioqueña creció en promedio más que la nacional, en los períodos comprendidos entre 1960-1979 y 1980–1995, su desaceleración fue también más intensa. Esto significa que el proceso de desindustrialización en Antioquia fue superior a la media del país: arrancó más pronto, pero sufrió primero los embates de las crisis.

Desde la década de los años 60 hasta la del 90, la economía antioqueña se caracterizó por disponer de una industria grande y diversificada, que ha representado cerca de 30% del PIB regional, un sector agrícola con café y banano como productos más representativos, y un sector de servicios que ha ganado fuerza en los últimos 30 años y que participa actualmente con más de 50% del PIB regional, en el cual destaca poco a poco el sector turístico local.

De acuerdo a la proyección de la población de Medellín para el año 2013, este municipio cuenta con 2.417.325 personas, de las cuales el 47,07% de la población son hombres y el 52,93% son mujeres (ver Tabla 30). Se resalta que la mayoría de la población de Medellín se encuentra entre los 15 y 29 años por lo que puede decirse que la población es relativamente joven⁶.

La población de Medellín, en su mayoría mestiza (ver Figura 14), tuvo su origen en la mezcla de grupos indígenas con españoles. La colonización antioqueña, a principios del siglo XIX, marcó las características actuales de la población medellinense.⁷

⁶ Resultados convenio interadministrativo DANE- Municipio de Medellín. Perfil sociodemográfico 2005-2015, Total Medellín.

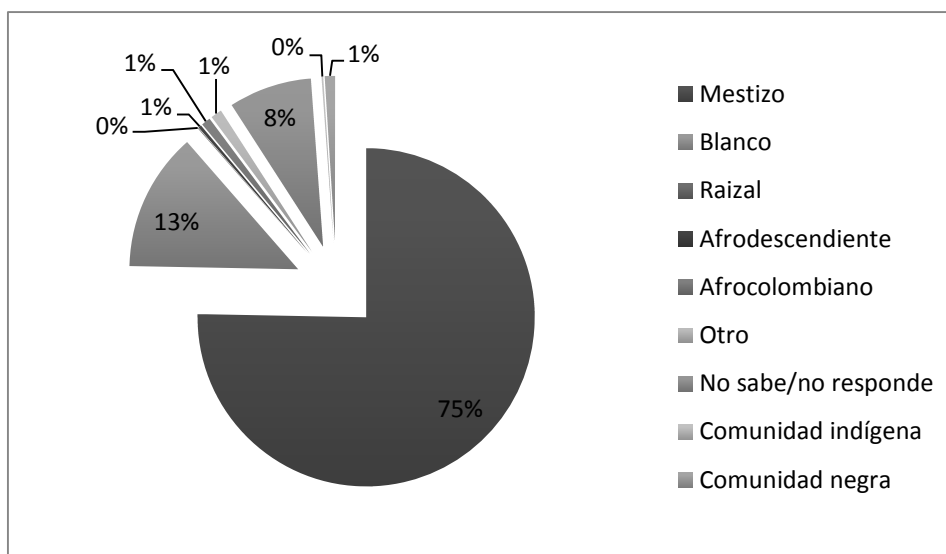
⁷ Tomado de la página oficial de la Alcaldía de Medellín, Colombia: <http://www.medellin.gov.co> (Mayo, 2013).

Tabla 30. Población de Medellín al año 2013, por género y grupos de edad

Grupo de Edad	Total	Hombres	Mujeres	%
Total	2.417.325	1.137.937	1.279.388	100
0-4	146.198	74.690	71.508	6,05
5-9	148.892	76.258	72.634	6,16
10-14	159.768	81.513	78.255	6,61
15-19	180.125	91.670	88.455	7,45
20-24	200.806	101.822	98.984	8,31
25-29	201.452	99.678	101.774	8,33
30-34	178.220	84.075	94.145	7,37
35-39	154.847	70.989	83.858	6,41
40-44	161.533	73.365	88.168	6,68
45-49	194.669	88.361	106.308	8,05
50-54	188.224	83.741	104.483	7,79
55-59	153.410	67.428	85.982	6,35
60-64	118.064	51.597	66.467	4,88
65-69	84.960	36.277	48.683	3,51
70-74	56.528	23.220	33.308	2,34
75-79	44.088	16.928	27.160	1,82
80 y más	45.541	16.325	29.216	1,88

Fuente: Perfil Sociodemográfico 2005-2015, Total Medellín.

Figura 14. Población según el Grupo Étnico, 2010



Fuente: Departamento de Planeación de Medellín (2010)
www.medellin.gov.co, datos basados en Encuesta de Calidad de Vida

Según se muestra en la Tabla 31, las mujeres y los hombres de Medellín que estudian, según los datos del año 2010, tienen un comportamiento similar en relación a su estrato socioeconómico. En cuanto al nivel de estudios, puede decirse que un significativo número de habitantes de la ciudad solo han cursado hasta la educación primaria, y otro tanto han cursado hasta la educación media.

Tabla 31. Población según género y estrato socioeconómico que actualmente estudia, 2010

Estrato de la vivienda	Hombres		Actualmente estudian		Mujeres		Actualmente estudian	
	Total	%	SÍ	NO	Total	%	SÍ	NO
1.Muy Bajo	138.807	12,58%	43.615	95.192	151.175	12,19%	44.455	106.720
2.Bajo	419.291	38,01%	121.353	297.938	466.329	37,61%	130.161	336.168
3.Medio-bajo	327.447	29,68%	89.318	238.129	361.582	29,16%	87.586	273.996
4.Medio	104.496	9,47%	28.488	76.008	121.237	9,78%	26.475	94.762
5.Medio-Alto	72.146	6,54%	17.993	54.153	90.994	7,34%	17.553	73.441
6.Alto	40.972	3,71%	10.218	30.754	48.573	3,92%	10.373	38.200
Total	1.103.159	100%	310.985	792.174	1.239.890	100%	316.603	923.287
%	100%		28,19%	71,81%	100%		25,53%	74,47%

Fuente: Departamento de Planeación de Medellín (2010). [www.medellin.gov.co, datos basados en Encuesta de Calidad de Vida]

El departamento de Antioquia dispone de una amplia red de vías que facilitan la comunicación permanente entre Medellín y los diferentes municipios, tanto con las áreas urbanas como rurales, lo que permite movilizar grandes volúmenes de productos agrícolas, pecuarios y demás mercancías, generando el característico dinamismo económico antioqueño. La red vial departamental está constituida por 6.399,2 km de carreteras, de las cuales el 25% son de orden nacional y el 75% son departamentales, en las que se incluye la red secundaria y terciaria. De estas últimas el 19% se encuentra pavimentada y el restante 81% sin pavimentar.

En relación con el mercado laboral y según el Informe de Coyuntura Económica Regional del departamento de Antioquia 2011 (ICER, 2011), en ese año la tasa global de participación en Medellín y el Valle de Aburrá (64,2%) se ubicó 0,2 puntos

por encima del año anterior, al mismo tiempo fue inferior en 2 puntos a la registrada en las 24 ciudades (66,2%). La tasa de desempleo descendió en 1,7 puntos frente a la del año anterior, pasando del 13,9% al 12,2%. El mercado laboral en Medellín y el área metropolitana muestra una tasa de ocupación del 56,3%, es decir, la relación porcentual entre los ocupados con respecto a la población en edad de trabajar creció en 1,2 puntos.

La distribución de los 1.605 miles de ocupados en Medellín la constituyeron principalmente empleados por cuenta ajena (53,4%) y por cuenta propia (32,3%), los cuales aumentaron 8,1% y 1,6%, representado en 64 mil y 8 mil más personas que el año anterior, respectivamente.

2.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL EMPRENDIMIENTO

Recientemente varios autores ponen de manifiesto que las futuras investigaciones en el campo del emprendimiento deben combinar los métodos cualitativos y cuantitativos para proveer de mayor riqueza y calidad a las investigaciones (Li, 2008). No obstante, la mayoría de los estudios en el campo, sin embargo, se han basado en métodos cuantitativos, tal vez porque la investigación cualitativa no permite generalizar los resultados a toda la población (Riley y Love, 2000). Para el presente estudio se plantea el desarrollo de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, con un doble objetivo: 1) aproximarse a la realidad bajo estudio, cuestión relevante dada la naturaleza del tema de investigación elegido y 2) para obtener mayor cantidad y calidad de la información que ayude a enfocar en mejores condiciones el análisis cuantitativo.

2.3.1 Técnicas para la recolección de información

El aspecto metodológico de una investigación es fundamental para apoyar la calidad de la misma, por esta razón, se debe prestar atención a los temas metodológicos sobre la recolección de datos y el análisis de los mismos (George y Zahra, 2002). De esta forma, y como se describe en la Tabla 32, dada la finalidad de la presente investigación, que no es otra cosa que analizar las dimensiones de la cultura, desde el planteamiento de GLOBE, en la ciudad de Medellín-Antioquia, Colombia, desde una aproximación desde un planteamiento macro-sociológico como individual. Así, se adopta un enfoque de investigación de tipo descriptiva-explicativa, de naturaleza empírica, ya que se observarán los hechos sin que sean manipulados. Finalmente, el estudio tiene un carácter cuantitativo y cualitativo, al contemplarse como técnicas de investigación la entrevista a profundidad y la encuesta.

Fuentes de información primaria. La principal fuente primaria para la recolección de información es la encuesta. Así y con el objetivo de reconocer las prácticas culturales (la sociedad “es”) de la sociedad de Medellín, se utilizó el cuestionario como instrumento para recabar la información necesaria. No obstante, debieron prepararse dos cuestionarios, cada uno dirigido a una muestra diferente: (1) los emprendedores del sector turístico en la ciudad de Medellín y (2) población en general no emprendedora residente en la ciudad de Medellín. Como se mencionó, se toma como referencia en la muestra 1 a los empresarios -entre distintos estadios o fases de la actividad emprendedora- del sector turístico, por razones del contexto, ya que la ciudad de Medellín se ha caracterizado principalmente desde los años 50 y 60, en términos empresariales, por el alto dinamismo en los sectores económicos textil y confecciones, agrícola y comercio, pero en los últimos años, se ha prestado mayor atención a los sectores tecnológico y turístico, los cuales crecen en su participación de manera significativa en la actividad empresarial de Medellín gracias a los esfuerzos conjuntos entre las entidades públicas y privadas relacionadas con estos dos sectores económicos emergentes.

Por otra parte, se realizaron 5 entrevistas a profundidad a expertos en la cultura de la región y en temas de emprendimiento, así como a un empresario del sector turístico, para identificar su percepción del entorno, de la cultura y de otros factores relacionados con la actividad empresarial de este sector en la región. Los profesionales entrevistados eran expertos en las distintas disciplinas.

Fuentes de información secundaria. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas fuentes de información secundaria, entre ellas: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia, la cual proporciona información de tipo demográfico, económico y social a nivel nacional y regional; el Informe de Coyuntura Económica Regional del departamento de Antioquia (Colombia); el Informe Ejecutivo Anual presentado por el DANE y el Banco de la República; el informe anual del *Global Entrepreneurship Monitor* GEM- Colombia; el Barómetro Mundial del Turismo; el Informe Ejecutivo Anual presentado por la Organización Mundial de Turismo y los informes estadísticos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, así como los informes técnicos de la Cámara de Comercio de Medellín-Antioquia.

Tabla 32. Definición de los criterios y tipo de investigación a realizar

Criterio	Tipo de Investigación	Característica Principal
Finalidad	Básica	Conocer y comprender fenómenos sociales
Profundidad	<ul style="list-style-type: none">• Descriptiva• Explicativa	<ul style="list-style-type: none">• Medición de variables• Interrelación de variables
Amplitud	Macro sociológica	Grandes grupos o sociedades
Fuentes	Mixtas	Combinación de datos primarios y secundarios
Carácter	<ul style="list-style-type: none">• Cualitativo• Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none">• Sentido y significado de las acciones• Aspectos objetivos susceptibles de cuantificar
Naturaleza	Empírica	Observación de hechos directos y no manipulados
Marco	Campo	Fenómenos en ambiente natural
Objeto	Por instituciones	Población general, no emprendedores y emprendedores del sector turístico

Fuente. Elaboración propia

2.3.2 La entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad semi-estructurada se utilizó en el contexto de esta tesis para conocer detalladamente la percepción de personas que conviven en la región sobre la cultura de la misma. A partir de 12 preguntas abiertas (véase Anexo 1) se indagaron en los factores que ayudan a comprender mejor la cultura de la región. Se realizaron cinco entrevistas dirigidas a personas profesionales con formación académica en: historia, antropología, comunicación social y relaciones corporativas, administración de empresas y emprendimiento, con el fin de obtener opiniones y miradas desde diversas disciplinas. De los cinco entrevistados, uno de ellos es empresario del sector turístico, específicamente en la industria hotelera al que se consideró con el fin de aproximarse al sector bajo estudio.

Las preguntas planteadas en la entrevista están relacionadas con la percepción del entrevistado sobre los aspectos culturales sobresalientes de la región bajo estudio; su percepción sobre las diferencias entre la cultura región y la cultura país; su percepción sobre las prácticas culturales de la sociedad, basadas en las dimensiones culturales planteadas por GLOBE; finalmente, también se les pidió reflexionar sobre las dimensiones culturales que a su criterio tendrían mayor relación o influencia sobre la creación de empresas y el desarrollo empresarial.

La Tabla 33 presenta las características de la investigación cualitativa a través de su ficha técnica. Entre los meses de febrero y abril de 2014 se implementó la investigación en cuestión.

Tabla 33. Ficha técnica de la investigación cualitativa

Aspecto de la Investigación	Descripción
Procedimiento metodológico	Entrevista estructurada
Tipo de preguntas	Abiertas
Universo	Profesionales de diversas disciplinas que residen en Medellín
Ámbito geográfico	Medellín (Colombia)
Forma de contacto	Personal
Número de contactos realizados	5
Número de contactos válidos	5
Duración de la entrevista	Entre 45 y 60 minutos
Fecha de realización	De febrero de 2014 a abril de 2014

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 La encuesta y el proceso de desarrollo del cuestionario

Con base en la Sección 1 del cuestionario Beta del proyecto GLOBE, el cual se encuentra desarrollado en inglés y cuenta con 39 ítems en la sección de las prácticas culturales de la sociedad (la sociedad “es”), se desarrolló el cuestionario inicial para este estudio, dicho cuestionario inicial fue traducido al castellano y la redacción fue adaptada al contexto de estudio para su fácil comprensión por parte del encuestado. Posteriormente, se generaron dos cuestionarios diferentes adaptados a los colectivos destinatarios, ya que el trabajo de campo está dirigido a dos muestras: 1) *Emprendedores del sector turístico* y 2) *población general no emprendedora*. Dichos cuestionarios fueron revisados en la entrevista a profundidad. Seguidamente, se realizó el proceso de pre-test a 10 empresarios y a 10 individuos no emprendedores de la región con el objetivo de identificar si los cuestionarios estaban debidamente redactados y si eran de fácil comprensión por parte de los encuestados.

Cuestionario dirigido a los emprendedores del sector turístico (Muestra 1)

El cuestionario estimado inicialmente para esta muestra -antes del pre-test- estaba conformado por tres secciones; la primera sección correspondía a la Sección 1 del cuestionario Beta planteado por el proyecto de investigación GLOBE. Esta sección constaba de 39 preguntas -denominadas tipo A- sobre cómo el encuestado percibe la cultura región (prácticas culturales). La siguiente sección, contiene 39 preguntas, las cuales se enfocan en conocer la opinión del encuestado sobre cómo se percibe

(él/ella) dentro de la cultura de su región. Este enfoque de las preguntas se planteó en este estudio para identificar cuáles son las prácticas culturales del emprendedor en su sociedad. La tercera y última sección, indaga sobre el perfil del encuestado mediante 12 preguntas de tipo demográfico, como género, edad, nivel educativo, lugar de nacimiento, experiencia laboral y empresarial, afiliación religiosa y motivaciones para iniciar un negocio propio.

Como resultado del pre-test, se encontró que algunas preguntas o ítems que correspondían a la medición de alguna dimensión cultural generaban confusión en el encuestado, ya que percibían que dos o más preguntas eran similares, a tal punto de considerar que estaban midiendo lo mismo, por esta razón, se adaptó el cuestionario, disminuyendo el número de preguntas sobre la percepción de las prácticas culturales en la sociedad con el propósito general de disminuir la longitud del cuestionario, aunque con ello se restaba la posibilidad de testar la bondad de las respuestas. Es decir, que de 39 ítems planteados en el cuestionario inicial para las Secciones 1 y 2, finalmente, se tuvieron en cuenta 26 ítems, dejando exclusivamente cinco de las nueve dimensiones culturales de GLOBE, se excluyeron: orientación al desempeño y orientación futura, al no encontrarse relación directa con el emprendimiento, según estudios empíricos previos revisados, además de la dimensión orientación humana. Finalmente, el cuestionario dirigido a esta muestra y utilizado para el trabajo de campo en el presente estudio (ver Anexo 2), constó de tres secciones: la primera sección incluía 26 ítems relacionados con las prácticas culturales de la sociedad y asociados a cinco de las nueve dimensiones culturales planteadas por GLOBE. La segunda sección está conformada por 26 ítems enfocados en cómo el emprendedor se percibe dentro de la cultura región de Medellín, es decir, cuáles son sus prácticas culturales en la sociedad. Por último, la sección tres estima 12 preguntas de tipo demográfico, sobre el contexto familiar del individuo emprendedor y las motivaciones para el emprendimiento, articuladas en un total de 64 preguntas. La Tabla 34 indica la manera en que se encuentran distribuidas las dimensiones culturales en los 26 ítems de las secciones 1 y 2 del cuestionario utilizado para la muestra de los emprendedores.

Las preguntas 34 y 35 relacionadas con el nivel de educación y la experiencia laboral, se diseñaron de acuerdo a los parámetros sugeridos por Jaafar *et al.* (2011) en el estudio sobre el emprendimiento en la industria del turismo. Además, la pregunta 36 indaga sobre si la actual empresa es la primera que constituye el emprendedor. Mientras algunos investigadores, como Krueger y Carsrud (1993), exponen que la educación disminuye el propósito empresarial del individuo, hay otros autores que afirman que la inclinación empresarial de las personas actualmente incrementa con la educación (por ejemplo, Clercq y Arenius, 2006; Crant, 1996), razón por la cual se incluyó en el estudio como variable de control.

Tabla 34. Preguntas del cuestionario para la muestra de los emprendedores del sector turístico y su relación con seis dimensiones de la cultura de GLOBE

No.	Dimensión cultural	Pregunta #	Número de ítemes por dimensión cultural
1	Distancia de poder	8,16,22,25,26	5
2	Control de la incertidumbre	1,4,6,18	4
3	Colectivismo I	2,10,19,23	4
4	Colectivismo II	3,7,9,12	4
5	Igualdad de género	5,11,21	3
6	Asertividad	13,14,15,17,20	5

Fuente. Elaboración propia a partir de Ogliastri *et al.* (1999)

De acuerdo a los resultados de algunas investigaciones, los individuos con familias empresariales están más inclinados hacia iniciar sus propios negocios (Basu y Virick, 2008; Gasse, 1985; Hisrich, 1986; Liñán, 2005; Gurel *et al.*, 2010). En el estudio empírico de Carr y Sequeira (2007) se incluyeron tres ítemes para medir la exposición al negocio familiar previo, a través de las siguientes preguntas: ¿Sus padres tienen o han tenido un negocio propio?, ¿Algún miembro de su familia, diferente a su padre o madre, tiene o ha tenido un negocio propio? y ¿Alguna vez ha trabajado en un negocio de uno de los miembros de su familia?. Si bien el presente estudio no se centra en analizar la exposición al negocio familiar previo, se tomaron como referencia para diseñar las preguntas 30 y 31 -si proviene de una familia empresarial y tipo de negocio familiar-al objeto de controlar este factor en la muestra. Por otra parte, investigaciones previas han identificado el género (Koh, 1996; Matthews y Moser, 1996; Mueller, 2004) y el orden de nacimiento (Koh, 1996) como factores que influyen sobre la intención de iniciar un negocio. Los investigadores sugieren que los hombres y niños primogénitos -primer lugar de nacimiento entre sus hermanos- tienen mayor propensión a iniciar su propio negocio. En cuanto a los estudios relacionados con quienes son los emprendedores en el sector turístico, los investigadores se han centrado en dos aspectos: el primero se refiere al género y el segundo está relacionado con la migración, para este último, los resultados indican que los emprendedores en el sector turismo, en un área geográfica, son personas que provienen de otras regiones (Getz y Carlsen, 2005). Por esta razón, para este cuestionario se plantean las preguntas: 27 (género), 29 (orden de nacimiento) y 32 (lugar de nacimiento). A partir del estudio de Gurel *et al.* (2010) surgió la propuesta para futuras investigaciones de estudiar la influencia de la religión en el emprendimiento, por lo cual se plantea además la pregunta 33, sobre la

afiliación religiosa del individuo encuestado, cuestión fuertemente ligada a los valores y a la cultura dominante en un entorno.

La pregunta 28, sobre la edad -rango en la que se encuentra su edad-, es tomada del cuestionario estructurado por Hofstede (1980). La pregunta 37 permite identificar además la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra la empresa del encuestado.

Finalmente, la pregunta 38 está relacionada con los motivos para iniciar un negocio, tomando como referencia el estudio sobre las motivaciones, barreras e intenciones empresariales de los estudiantes, desarrollado por Giacomini *et al.* (2011), si bien el presente estudio no estima como característica de una de las muestras a los estudiantes, estas motivaciones planteadas recogen con profusión los motivos que están detrás de la creación de una empresa ser útiles para identificar los principales factores que motivaron a los emprendedores del sector turístico de la ciudad de Medellín al iniciar sus negocios. También se hallaron estudios donde se han argumentado que los emprendedores del sector turismo se centran, a menudo, en el logro de los objetivos según su estilo de vida, en lugar de centrarse en la maximización de las utilidades (Andersson *et al.*, 2002; Getz y Carlsen, 2000; Koh y Hatten, 2002; Komppula, 2004; Nilsson *et al.*, 2005). Sin embargo, Getz *et al.* (2004) han demostrado que muchos propietarios de pequeñas y medianas empresas turísticas son ambiciosos y quieren crear empresas, lograr su crecimiento y que sean exitosas. Zapalska (2004) identificó un sub-grupo en su muestra de emprendedores turísticos en Polonia, a quienes denominaron “emprendedores orientados al crecimiento”, este subgrupo demostró confianza en sus habilidades para operar sus negocios, presentaba una propensión a asumir riesgos y a valorar nuevas formas de hacer las cosas.

Cuestionario dirigido a la población general no emprendedora (Muestra 2)

De igual manera, el cuestionario estimado para la muestra de los individuos no emprendedores (ver Anexo 3) se adaptó tomando como base, según el propósito del presente estudio, la Sección 1 del cuestionario Beta diseñado e implementado por GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project*) en su proyecto. Este cuestionario consta de 3 preguntas demográficas (género, rango de edad y nivel de estudio) y 39 preguntas sobre las prácticas culturales de la sociedad, ítems asociados a las nueve dimensiones culturales planteadas por GLOBE. Contrario al caso del cuestionario para la muestra de los emprendedores del sector turístico (Muestra 1), no fueron omitidas preguntas respecto al cuestionario original de GLOBE puesto que según el pre-test no era necesario dado que los individuos participantes en este proceso percibieron que, si bien el cuestionario era extenso (un total de 42 preguntas), se diligenciaba en poco tiempo dada la naturaleza de las preguntas.

La Tabla 35 muestra la manera en que se relacionan los ítems de este cuestionario con las nueve dimensiones planteadas por GLOBE.

Tabla 35. Preguntas del cuestionario de la muestra de individuos no emprendedores y su relación con las nueve dimensiones de la cultura según GLOBE

No.	Dimensión cultural	Pregunta #	Número de ítems por dimensión cultural
1	Distancia de poder	9,18,31,36,39	5
2	Control de la incertidumbre	1,5,7,22	4
3	Colectivismo I	2,11,33,26	4
4	Colectivismo II	3, 8, 10,13	4
5	Igualdad de género	6,12,28,35	4
6	Asertividad	15,16,17,19,27	5
7	Orientación futura	29,30,32,37,38	5
8	Orientación al desempeño	4,20,34	3
9	Orientación humana	14, 21,23,24,25	5

Fuente. Elaboración propia a partir de Ogliastri *et al.* (1999)

La escala de respuesta propuesta de los dos cuestionarios utilizados es una escala Likert de cinco puntos, donde 5 significa “Totalmente de acuerdo”, 4: “De acuerdo”, 3: “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 2: “En desacuerdo” y 1: “Totalmente en desacuerdo”. La escala Likert (1932) es uno de los instrumentos más utilizados para medir la opinión, preferencia y actitud (Leung, 2011), y una de sus principales ventajas es que todos los encuestados coinciden y comparten el orden de las expresiones (Ogden y Lo, 2011). Esta escala consiste de un número de ítems con alrededor de 4 a 7 puntos o categorías cada uno. La mayoría de las escalas Likert incluyen cuatro a siete categorías. Un número impar de opciones es usado cuando los investigadores necesitan un punto neutral, como “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras un número par de opciones es usado cuando los investigadores intentan obtener las opiniones o actitudes de los participantes a través de respuestas tales como “de acuerdo” o “en desacuerdo” (Wakita, *et al.*, 2012).

Cummins y Gullone (2000) sugieren que expandir los puntos o categorías a más de 5 ó 7, podría incrementar la sensibilidad sin afectar la fiabilidad. Mientras que Chang (1994) realizó una investigación cuyas conclusiones indican que los puntos de la escala no tenían un efecto sobre el criterio relacionado con la validez. También se ha

investigado el número apropiado de opciones desde la perspectiva de fiabilidad estadística. Lissitz y Grenn (1975) y Boote (1981) sugirieron que una escala de cinco puntos era fiable. Otros estudios han indicado que la fiabilidad es independiente del número de opciones (Bendig, 1953, 1954; Brown, Wilding y Coulter, 1991; Komorita, 1963; Matell y Jacoby, 1971). De acuerdo a los resultados de la investigación de Preston y Colman (2000), las categorías de 5 a 10 puntos son fáciles para diligenciar y el máximo de 5 categorías es adecuado para la mayoría de las escalas.

Algunos investigadores han manifestado, no obstante, las limitaciones de la escala Likert en las investigaciones de cross-cultural, señalando diferencias entre culturas en la familiaridad con las escalas y el impacto de la traducción (Chen *et al.*, 1995; Greenfield, 1997; Heine *et al.*, 2000; Hui y Triandis, 1989; Lee *et al.*, 2002). No obstante, en el presente estudio, al centrarse en un único país, específicamente en una ciudad, este aspecto resulta irrelevante.

La muestra

Como se ha mencionado, la encuesta se realizó sobre dos muestras. La primera muestra está conformada por los emprendedores del sector turístico, al frente de hoteles, hostales, restaurantes y agencias de viajes, principalmente para esta muestra se identificó el universo, donde el criterio de selección impuso que debía tratarse de empresas micro, pequeñas o medianas, dedicadas a las citadas actividades en la ciudad de Medellín (Colombia). Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín a mayo de 2014 se encuentran registradas formalmente 1.472 empresas, pero no todas las empresas registradas se encuentran en funcionamiento, a esto se suma que esta entidad no logra estimar con alto grado de fiabilidad el número de empresas que operan actualmente, luego esta cifra única y de referencia oficial es al que se toma como universo. Para el cálculo de la muestra se estima un nivel de confianza del 90%, un margen de error de 8,5% y un nivel de heterogeneidad de 50%, para lo cual se obtiene un tamaño muestral de 89. La segunda muestra corresponde a individuos que no son emprendedores la cual, para una población en la ciudad de Medellín mayor a 18 años para 2013 de 1.711.541 de personas, con un margen de error del 5% y los mismos parámetros anteriores, corresponde una muestra de 272 encuestas, como se indica en la Tabla 36.

Tabla 36. Muestra calculada para los grupos encuestados

Grupo: Empresarios		Grupo: No empresarios	
Universo	1.472	Universo	1.711.541
Margen de error	8,5%	Margen de error	5%
Nivel de confianza	90%	Nivel de confianza	90%
Sigma	2,0	Sigma	2,0
Nivel de heterogeneidad (p=q)	50%	Nivel de heterogeneidad (p=q)	50%
MUESTRA	89	MUESTRA	272

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Organización del trabajo de campo

El proceso desarrollado para la recolección de información cuantitativa del trabajo de campo para la muestra de los emprendedores (Muestra 1), siguió el siguiente proceso:

Inicialmente, se construyó una base de datos con la información de contacto de las empresas turísticas que se ubican en la ciudad de Medellín, a través de *Google Maps* y de las Páginas Web de cada organización. Posteriormente, se realizó un primer contacto con dichas empresas vía telefónica para identificar el propietario (nombre y apellidos) y seguidamente, enviar a través del correo electrónico una invitación formal a los emprendedores para participar en el estudio (ver Anexo 4) mediante el diligenciamiento del cuestionario, de manera presencial (formato físico) y con ayuda del equipo encuestador, o a través de *Google Docs* (formato virtual). Pasados veinte días se envió nuevamente el mensaje a través de correo electrónico a los emprendedores, recordándoles la importancia de su participación en el estudio.

Finalmente, se recibieron un total de 85 cuestionarios diligenciados (14 a través de *Google Docs* y 69 en formato físico), de los cuales fueron válidos 83. Se omitieron los cuestionarios que tenían al menos una pregunta sin contestar, en este caso fueron 2 cuestionarios. La Tabla 37 muestra las características técnicas de la investigación cuantitativa en el caso de la muestra de los individuos emprendedores, finalmente implementada.

Tabla 37. Ficha técnica de la investigación cuantitativa: emprendedores

Aspecto de la Investigación	Descripción
Procedimiento Metodológico	Encuesta
Tipo de preguntas	Abiertas y categorizadas
Universo	Emprendedores/Empresarios de empresas del sector turístico
Ámbito Geográfico	Medellín (Colombia)
Método de recogida de información	Cuestionario en formato físico suministrado por encuestador y cuestionario en formato digital autoadministrado.
Número de encuestas válidas	83
Nivel de confianza	90% $Z= 1,65$ $p=q=50\%$
Error muestral	8,8%
Fecha de realización del <i>pre-test</i>	Mayo de 2014
Fecha de realización del trabajo de campo	De noviembre de 2014 a abril de 2015

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el trabajo de campo para la muestra de los individuos no emprendedores se realizó a través del cuestionario en formato físico autosuministrado. Algunas encuestas recibidas durante el periodo del trabajo de campo no estaban diligenciadas completamente, por lo cual se reemplazaron por nuevas encuestas hasta completar un número de 272 encuestas válidas, tal como se había calculado el tamaño muestral originalmente. Se observa en la Tabla 38 las características técnicas de la investigación cuantitativa para la muestra de los individuos no emprendedores.

Tabla 38. Ficha técnica de la investigación cuantitativa: no emprendedores

Aspecto de la Investigación	Descripción
Procedimiento Metodológico	Encuesta
Tipo de preguntas	Categorizadas
Universo	Población residente de la ciudad de Medellín no empresaria
Ámbito Geográfico	Medellín (Colombia)
Método de recogida de información	Cuestionario en formato físico autosuministrado
Número de encuestas válidas	272
Nivel de confianza	90% $Z= 1,65$ $p=q=50\%$
Error muestral	5%
Fecha de realización del <i>pre-test</i>	Noviembre de 2013
Fecha de realización del trabajo de campo	De julio de 2014 a diciembre de 2014

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO 3. RELACIÓN ENTRE
EMPRESARIADO Y CULTURA:
PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 CULTURA Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

El contexto social y cultural de un individuo es un motivador del comportamiento empresarial, particularmente para la creación de empresas (Mueller y Thomas, 2001; Reynolds *et al.*, 2002; Li, 2007; Gurel *et al.*, 2010). El emprendimiento, tomado como el proceso dinámico de creación de nuevas empresas y su posterior consolidación, se estima positivamente asociado, tanto teórica como empíricamente, con el crecimiento económico de una región (Rocha, 2002; Reynolds, *et al.*, 2002). Las variables de estudio para analizar cómo el medio afecta a la actividad empresarial han sido tradicionalmente el crecimiento económico del país, los factores políticos y sociales, la educación o la cultura (Reynolds *et al.*, 2002).

De esta forma, la cultura se ha considerado precursora del grado en que una sociedad considera deseable asumir comportamientos empresariales tales como la asunción de riesgos, la orientación al crecimiento, la innovación y el reconocimiento de oportunidades. Zhao *et al.* (2012) lo denominan el modelo “cultura nacional- valores personales- comportamiento empresarial”. Mientras que, Hayton *et al.* (2002) vincularon la cultura y el emprendimiento a tres corrientes de investigación. La primera se centra en el impacto de la cultura nacional sobre las medidas del emprendimiento, tales como la producción innovadora nacional y la creación de nuevos negocios; la segunda corriente asocia la cultura nacional a las características de los emprendedores; y la última corriente se centra en el impacto de la cultura nacional sobre el emprendimiento corporativo. Generalmente, las investigaciones relacionadas con la cultura -según la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede- y el emprendimiento se han planteado sobre la hipótesis de que el emprendimiento es facilitado por culturas que se caracterizan por: alto individualismo, bajo control de la incertidumbre, baja distancia de poder y alta masculinidad (Hayton *et al.*, 2002).

No cabe duda de que la cultura juega un papel importante en la tendencia emprendedora de la población y la probabilidad de establecer un negocio, algunos autores creen que incluso más que la intención empresarial (Gurel *et al.*, 2010). En tal sentido, los hallazgos de estos autores sugieren que la intención empresarial no puede ser solamente explicada por rasgos individuales, más, al contrario, el contexto sociocultural también produce un importante soporte sobre la intención empresarial. Además, proponen que se estudie cómo las siguientes variables influyen en la intención empresarial de los individuos: la religión, los ingresos familiares, la auto-eficacia y el nivel de energía de los individuos. Además, George y Zahra (2002) sugieren que las diferencias culturales entre regiones en un espacio geográfico influyen en la decisión de crear nuevas empresas.

Como mencionan Mueller y Thomas (2000) en su estudio basado en las dimensiones de Hofstede (1980), la cultura, como un sistema subyacente de valores particulares a

un grupo específico o sociedad, muestra su influencia en el desarrollo de ciertos rasgos de la personalidad y en las motivaciones de los individuos en una sociedad para producir comportamientos que pueden no ser evidentes en otras sociedades. La actividad empresarial, como la creación de nuevas empresas o innovación, puede ser uno de estos comportamientos, el cual varía entre los países debido a diferencias en los valores culturales y las creencias. Claramente muchos factores del comportamiento empresarial son comunes entre culturas -por ejemplo, los incentivos económicos pueden motivar la acción en todas las culturas-, otros, sin embargo no. Desde luego, lo que parece evidente es que la cultura refuerza ciertas características personales y penaliza otras.

De la misma manera, Mueller y Thomas (2001) afirman que el contexto socio-cultural de un individuo es un motivador del comportamiento empresarial, particularmente para la creación de empresas, y es así cómo unas culturas están más enfocadas hacia el emprendimiento que otras. Thornton *et al.* (2011) sugieren que, debido a que la perspectiva institucional considera lo cultural y lo social relacionados, éste podría ser un marco apropiado para analizar los factores sociales y culturales que influyen en las decisiones de crear nuevos negocios. De ahí que el enfoque institucional haya ganado adeptos en este campo.

Mueller y Thomas (2000) mencionan que, aunque Hofstede (1980) no especificó la relación entre la cultura y la actividad empresarial, sus dimensiones culturales son útiles en la identificación de aspectos claves de la cultura relacionados con el potencial para el comportamiento empresarial. Además, proponen que las futuras investigaciones relacionadas con el comportamiento empresarial deberían centrarse en otros factores contextuales tales como el sistema educativo, la economía política y las etapas del desarrollo económico, aspectos todos ellos que GEM ha tratado de mejorar en el análisis del contexto para emprender. Los atributos culturales parecen determinantes fundamentales del nivel económico de las naciones (Porter, 1990) y del desarrollo empresarial (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002; McGrath, Macmillan, Yang y Tsai, 1992). Así por ejemplo, el individualismo es una dimensión de la cultura clave para el comportamiento empresarial (Oyserman *et al.*, 2002). No obstante, Pinillos y Reyes (2011) sugieren que la tasa de emprendimiento de un país está negativamente relacionada con la dimensión “individualismo” cuando el desarrollo del país es medio o bajo, y está positivamente relacionado al individualismo cuando el nivel de desarrollo es alto. Por lo tanto, el individualismo no está relacionado con el emprendimiento de la misma manera en los países con diferentes niveles de desarrollo. Shapero y Sokol (1982) y George y Zahra (2002) plantean que las diferencias culturales entre espacios geográficos influyen en la decisión para crear nuevas compañías y, además, sugieren que en futuras investigaciones se deben analizar los cambios en el ámbito político, tecnológico y económico y su relación con el emprendimiento.

Además de la cultura nacional, existen las sub-culturas regionales las cuales influyen en la toma de decisiones, en los tipos de negocio que se crean en dicho entorno, cómo esos negocios son gestionados y financiados, y cómo esas firmas se unen y aprovechan las alianzas estratégicas (George y Zahra, 2002). Se entiende pues, que los estudios relacionados con las diferencias culturales entre regiones, pueden considerar las diferencias que existen entre ellas en cuanto a la tasa de creación de empresas y la mortalidad empresarial. La cultura regional impacta en la actitud y en los valores de las personas instándolas o inhibiéndolas de la iniciativa emprendedora. Los sociólogos han afirmado que las actitudes y rasgos de los individuos no son hereditarios pero son desarrollados en interacción con el medio social (Stam, 2009). Así, la existencia de un importante número de emprendedores en una región también legitima las actividades de los emprendedores nacientes. Las diferencias regionales en la cultura afectan al hecho de que la gente aspire y piense en convertirse en emprendedor (Stam, 2009).

Teniendo en cuenta la Teoría Económica Institucional, según la propuesta de North, la presente investigación se enfoca en el estudio de uno de los principales factores informales y su impacto en el desarrollo empresarial de una región. La hipótesis central de la investigación, por tanto, considera que los emprendedores perciben de una manera la cultura regional no siempre coincidente con la resultante a nivel colectivo, para este estudio se toma como contexto para el trabajo de campo la ciudad de Medellín.

3.2 HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO

El presente estudio pretende contrastar un total de 11 hipótesis, entre ellas, la hipótesis central de la investigación, la cual pretende identificar si existe una percepción diferente del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad, comprobando el grado de divergencia cultural entre el individuo y su contexto, la cual se analiza a través de 5 hipótesis según las cinco dimensiones culturales analizadas. Seguidamente se plantean otras 5 hipótesis mediante las cuales se identifican las diferencias de las percepciones de los no emprendedores y emprendedores respecto a las prácticas culturales en la sociedad basadas en las cinco dimensiones culturales que, según estudios previos, influyen en la actividad emprendedora.

Según la revisión de literatura, se ha hallado que las dimensiones culturales propuestas por GLOBE, distancia de poder, control de la incertidumbre, colectivismo institucional (colectivismo I), colectivismo de grupo (colectivismo II) y asertividad, son las que se encuentran más asociadas a la actividad empresarial, y sobre las cuales se plantean las hipótesis que se presentan a continuación. No obstante, no se debe perder de vista que los modelos de Hofstede y GLOBE se

refieren al estudio de la cultura, donde Hofstede enfocó su estudio a un plano organizativo y GLOBE busca estudiar la relación entre la cultura y el liderazgo; ninguno de ambos estudios analizó la relación de la cultura con el emprendimiento. La visión de estos trabajos, sin embargo, ha sido macro y apenas se ha dado una aproximación al análisis de la cultura desde el propio individuo. Esto permitiría entender mejor el efecto de la cultura en el individuo y el grado de convergencia entre la visión individual y de la colectividad poniendo en duda el determinismo de la cultura de un entorno sobre la iniciativa individual. Cuestión hasta ahora poco estudiada en la literatura interesada.

3.2.1 La percepción de la cultura y la disonancia cultural

La percepción individual de las condiciones culturales y la cognición pueden proveer un conjunto de valores, expectativas de vida y necesidades (Markus y Kitayama, 1991), que afectan las percepciones sensoriales básicas de las personas. La cultura sirve como un recurso teórico acerca del mundo y la forma como las personas piensan y reaccionan, elaborando sus puntos de vista y sus filosofías de vida. La cultura afecta a la percepción, y consecuentemente, la cognición a nivel de la sociedad y a nivel individual (Varela *et al.*, 1999). También determina la forma en que las personas se perciben a sí mismas y perciben a los otros, así como la relación entre ambos entes (Markus y Kitayama, 1991; Triandis, 1989). Según los resultados del estudio que realizaron Kastanakis y Voyer (2014), la cultura condiciona la percepción y, consecuentemente, la cognición, con consecuencias importantes para comprender las diferencias de comportamiento entre las culturas. La percepción y la cognición juegan un rol central en la experiencia humana subjetiva (Varela *et al.*, 1999).

Los individuos en las culturas occidentales tienen un auto-concepto independiente dominante, lo que "[...implica una concepción del yo como una persona independiente y autónoma...]" (Markus y Kitayama, 1991:226). En el caso de los individuos de sociedades orientales, las personas tienden a centrarse en el dominio interpersonal, es decir, en las opiniones o las reacciones de los demás.

Como indica Archer (1996), los individuos no siguen fielmente los dictados de su cultura, sino que la utilizan de manera activa y creativa, es decir, un mismo símbolo o una misma regla puede ser aprendida e interpretada de diversas maneras. En este sentido, independientemente de que el individuo esté de acuerdo sobre lo que se debe hacer o no debe hacerse, no se debe esperar que hagan las cosas según los preceptos de su cultura o según lo que otros individuos esperan (Kottak, 2007). De aquí se desprenden dos conceptos sobre la cultura: la cultura ideal y la cultura real. La primera, según Kottak (2007:26) “[...consiste en lo que la gente dice que deberían hacer y lo que dicen que hacen...]” y la segunda, se refiere a la manera

como se comportan realmente los individuos. Bajos estas premisas, se podría esperar que los emprendedores no sigan las prácticas culturales de la cultura de la región, puesto que, debido al rol que desempeñan en la sociedad, se puede suponer que sus prácticas o valores culturales, o como se propone desde la antropología, su cultura real sea diferente, de ahí surgiría lo que aquí se conoce como disonancia cultural. Entonces, ¿en qué medida el comportamiento emprendedor es fruto de la influencia de su entorno cultural o, por el contrario, lo es de los propios valores del individuo?. Esta propuesta ha suscita nuestra curiosidad y fundamenta la presente investigación.

Como se apuntó en el Capítulo 1, el concepto de disonancia cultural se ha estudiado principalmente desde el campo de la psicología y poco desde una perspectiva empresarial y, aunque no existe un consenso sobre su definición, se entiende que se refiere a las diferencias en los valores entre el individuo y su contexto, ya sea familiar, organizativo o a nivel de la sociedad. De esta manera, teniendo en cuenta que la cultura de una sociedad determina la forma en que el individuo se percibe a sí mismo y la forma en que percibe a los demás individuos, como indican Markus y Kitayama (1991) y Triandis (1989), para el presente estudio se puede considerar que los emprendedores perciben de una manera la cultura regional -o sus atributos-, la cual difiere de su percepción de él mismo dentro de esta misma cultura -su proyección personal en esta cultura-, desde la perspectiva de las prácticas culturales -la sociedad “es”-, por consiguiente, actúan de manera diferente al resto de la población, es decir a los individuos no emprendedores. Esta propuesta se estructura a través de la siguiente hipótesis, la cual representa el eje central de esta investigación, y para su estudio debe analizarse detalladamente a través de las hipótesis H1a a H1e. En estas hipótesis el concepto de “prácticas culturales” trata de sintetizar los diferentes factores de la cultura en el análisis.

H1. Existe disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad en que desarrolla su vida y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad

Como indica Kottak (2007), la cultura no es un factor de los individuos *per sé*, sino que es un atributo de los individuos por ser miembros de un grupo, por ser seres sociales. De esta manera, la cultura se transmite en la sociedad de generación en generación a través de un proceso social denominado enculturación, el cual unifica a los individuos al generarles experiencias comunes. Este autor especifica que la cultura se aprende a través de la observación, conversación e interacción con otras personas. Según esta argumentación teórica, en este estudio en particular, se espera que la percepción sobre la cultura regional de los emprendedores y de los no emprendedores sea similar, pero que en el caso de los emprendedores, su percepción sea más cercana a las condiciones culturales asociadas al emprendimiento, como se planteará más adelante a través de las hipótesis H2 a H7, con esto de alguna forma se está tratando de entender mejor como opera el mecanismo que transforma la cultura

colectiva en acciones individuales a través de la percepción del individuo de la cultura que le rodea.

H1a. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural distancia de poder

H1b. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural control de la incertidumbre

H1c. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural colectivismo institucional

H1d. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural colectivismo de grupo

H1e. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural asertividad

3.2.2 Las dimensiones culturales relacionadas con la actividad emprendedora

Como se ha documentado en el Capítulo 1, hay evidencia teórica y empírica de la relación de algunas dimensiones culturales con la actividad emprendedora.

De esta manera, a partir de las dimensiones de la cultura planteadas en el proyecto GLOBE, a saber: distancia de poder, control de la incertidumbre, colectivismo institucional, colectivismo de grupo y asertividad, que según estudios empíricos previos (Mitchell, 2000; Ardchvill y Gasparishvili, 2003; Zhao *et al.*, 2012; Busenitz y Lau, 1996; Pinillos y Reyes, 2011; Mueller y Thomas, 2001; Autio *et al.*, 2013; Hayton, 2002;

Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.* 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005; Klappe *et al.*, 2006), están relacionadas con la actividad emprendedora, se plantean las siguientes cinco hipótesis para el presente estudio:

Distancia de poder. Según los resultados de los estudios de Hofstede, publicados en su website (www.geert-hofstede.com) la distancia de poder en Colombia tiene un valor de 67, lo cual indica un nivel importante de desigualdad de poder y riqueza en la sociedad respecto a otros países. Además, los resultados del estudio del proyecto GLOBE demuestran que Colombia se encuentra en la categoría A, es decir, que se caracteriza por un alto nivel de distancia de poder. Esto es coherente con los índices socioeconómicos del país, que confirman los altos niveles de pobreza y analfabetismo en la población. A su vez, estos resultados están asociados con lo mencionado por Ardchvili y Gasparishvili (2003), puesto que Colombia es uno de los países en América Latina con mayor tasa de actividad emprendedora, cuestión esta que respaldaría tal relación.

A partir de la propuesta de Zhao *et al.* (2012) en la cual sustentan que un alto nivel de distancia de poder en países con bajo o medio PIB influye positivamente en el emprendimiento, se establece la siguiente hipótesis, debido a que: primero, si ésta es una característica de la cultura propicia para la actividad emprendedora se espera que los individuos que han creado empresas perciban este atributo de la sociedad en el mismo sentido, y segundo, Colombia es un país en vía de desarrollo con un PIB medio, encontrándose bajo la premisa referida al nivel de desarrollo del país.

H2. Los emprendedores perciben una mayor distancia de poder en la cultura regional que los individuos no emprendedores

Control de la incertidumbre. De acuerdo a los estudios previos sobre la cultura y el emprendimiento, teóricos y empíricos, se estima que una sociedad con bajo nivel de control de la incertidumbre muestra mayor tasa de emprendimiento, debido a que los individuos en estas culturas asumen riesgos y exploran las oportunidades empresariales del entorno, y esto finalmente crea un contexto para que este tipo de sociedades estén más inclinadas hacia un mayor comportamiento empresarial (Busenitz y Lau, 1996; Mueller y Thomas, 2001; Hayton *et al.*, 2002 y Autio *et al.*, 2013). Esto coincide con la dinámica cultural y emprendedora del contexto colombiano, en el cual la *tasa total de actividad emprendedora* es alta, según los resultados de 2013, donde Colombia presenta un TEA de 23.7%, ocupando el cuarto puesto en el grupo de las economías impulsadas por los factores, después de Ecuador, Indonesia y Chile. Mientras que en Latinoamérica y el Caribe, Colombia se encuentra en el tercer lugar, después de Ecuador (36%) y Chile (24.3%), países que ocupan el primer y segundo puesto en el ranking GEM respectivamente (GEM, 2014). A partir de este planteamiento, se espera que las personas emprendedoras de Medellín perciban un entorno regional más alineada con esta característica, por esta razón se plantea la siguiente hipótesis:

H3. Los emprendedores perciben un menor nivel de control de la incertidumbre en la cultura regional que los individuos no emprendedores

Colectivismo I (Colectivismo Institucional). Una sociedad con un alto nivel de colectivismo institucional, es decir que introducen un eficiente sistema institucional para promover las empresas innovadoras, optimiza la actividad emprendedora (Mitchell et al., 2002; Lim et al., 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005; Klappe et al., 2006), por lo cual se espera que, a diferencia de los individuos no emprendedores, aquellos que sí lo son perciban un entorno favorable para la formación en emprendimiento, creación de empresas y procesos de innovación en su contexto. Esta posición conlleva al planteamiento de la siguiente hipótesis:

H4. Los emprendedores perciben un mayor nivel de colectivismo institucional en la cultura regional que los individuos no emprendedores.

Colectivismo II (Colectivismo de Grupo). Siguiendo los planteamientos de Pinillos y Reyes (2011) y Zhao *et al.* (2012), quienes indican que a mayor nivel de colectivismo de grupo mayor será la actividad emprendedora en países de bajo o medio PIB, y teniendo en cuenta que Colombia es un país de desarrollo medio, con características de una cultura colectivista, es decir que está orientada a las estrechas relaciones sociales, principalmente con su familia y amigos, y de igual manera, que presenta una alta tasa empresarial, se plantea la siguiente hipótesis:

H5. Los emprendedores perciben un mayor nivel de colectivismo en grupo en la cultura regional que los individuos no emprendedores

Asertividad. Ozgen *et al.* (2012), desde una perspectiva teórica, plantean que las personas que forman parte de un entorno con alto nivel de asertividad, están más enfocadas hacia la asunción de riesgos y la competitividad, características que impulsan la actividad emprendedora; pero no se conocen estudios previos empíricos que validen esta relación teórica entre la asertividad y el emprendimiento, por lo cual la propuesta de la siguiente hipótesis y su posterior validación, es un planteamiento original del presente estudio. A partir de la idea de que los emprendedores tienden a estar más alineados con las dimensiones culturales que favorecen el emprendimiento, se presenta la siguiente hipótesis:

H6. Los emprendedores perciben un mayor nivel de asertividad en la cultura regional que los individuos no emprendedores

La Tabla 39 resume los planteamientos teóricos y empíricos sobre los niveles de cada una de las dimensiones culturales en una sociedad que motivan la actividad emprendedora, a partir de las hipótesis anteriormente planteadas; también se muestran en la misma tabla las características de las prácticas (“la sociedad es”) de la

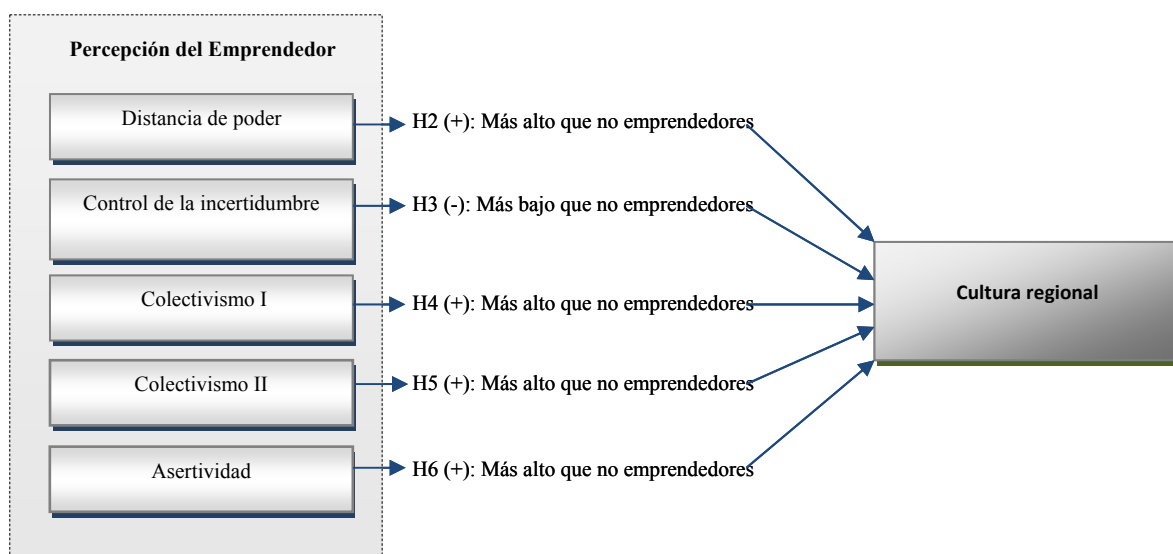
cultura colombiana según las cinco dimensiones culturales sobre las cuales se plantean las hipótesis del presente estudio: *distancia de poder*, *control de la incertidumbre*, *colectivismo I*, *colectivismo II* y *asertividad*, y según los resultados del estudio de GLOBE sobre la sociedad colombiana.

Tabla 39. Resumen del nivel de las prácticas culturales de la sociedad colombiana según las dimensiones culturales asociadas en las hipótesis de estudio

Dimensión cultural	Nivel de las dimensiones culturales que influyen en el emprendimiento. Resumen	Nivel de las prácticas culturales en la sociedad colombiana (“es”). GLOBE
Distancia de poder	Alto	Alto
Control de la incertidumbre	Bajo	Bajo
Colectivismo I	Alto	Bajo
Colectivismo II	Alto	Alto
Asertividad	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia a partir de las hipótesis de los trabajos de Busenitz y Lau (1996), Ogliastri (1998, 2008), Ogliastri *et al.* (1999), Mueller y Thomas (2001), Hayton *et al.* (2002), Mitchell *et al.* (2002), House *et al.* (2004), Grilo y Thurik (2005), Klappe *et al.* (2006), Lim *et al.* (2010), Pinillos y Reyes (2011), Ozgen (2012), Zhao *et al.* (2012) y Autio *et al.* (2013)

Figura 15. Dimensiones culturales que influyen en el emprendimiento



Fuente. Elaboración propia

Las hipótesis H2 a H6, formuladas en el presente estudio se representan gráficamente a continuación en la Figura 15, donde se plantea la relación de cinco de las dimensiones culturales planteadas por GLOBE y el emprendimiento en una sociedad, en este caso para ser contrastadas en la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia (Colombia).

Como inicialmente se explica, cuatro de las nueve dimensiones planteadas por GLOBE no se tienen en cuenta en el presente estudio, a saber: *igualdad de género*, *orientación futura*, *orientación al desempeño* y *orientación humana*; en el caso de las tres primeras dimensiones, porque en la revisión de literatura no se hallaron estudios teóricos o empíricos previos que dieran indicios de la relación entre estas dimensiones culturales y el emprendimiento, y en el caso de la dimensión *orientación humana*, porque previamente al trabajo de campo de la investigación cuantitativa no se había hallado estudios que demostraran su relación con la actividad empresarial. Posteriormente se halló un estudio empírico que corrobora la relación entre ambos elementos (Zhao *et al.*, 2012), lo cual genera una limitación en el presente estudio.

**CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS MUESTRALES

4.1.1 Características de los emprendedores (Muestra 1)

Antes de comenzar a describir la muestra es importante hacer notar que en todo momento se ha tratado como sinónimos los términos emprendedor y empresario. No distinguiendo el término según las etapas de vida de la empresa dado el tema que aquí nos ocupa.

El perfil del encuestado en la muestra de individuos emprendedores se determina a través de cuatro variables: género, edad, nivel de estudios y lugar de nacimiento, las cuales fueron incluidas en el cuestionario correspondiente a este grupo muestral a través de las preguntas 27, 28, 34 y 32, respectivamente. La Tabla 40 muestra la participación de los encuestados según el género. Se observa que la mayor participación es del género masculino con una representación del 53%, aunque la diferencia es mínima con respecto al número de mujeres, lo cual coincide con el comportamiento empresarial a nivel nacional, según los datos reportados en el Capítulo 2 de la presente tesis, indica una representación fiel de la muestra respecto al universo de referencia en este estudio.

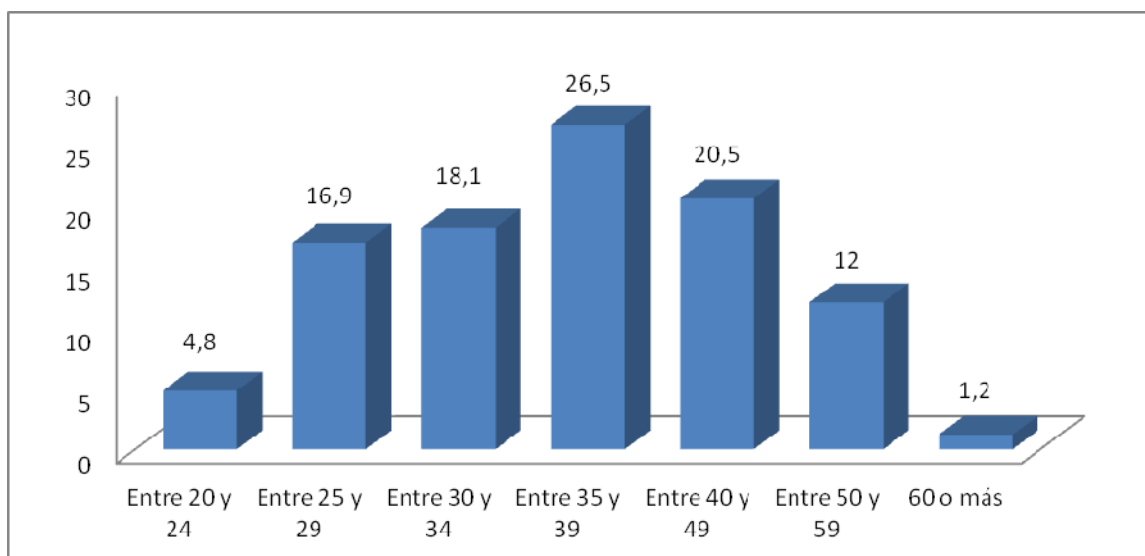
Tabla 40. Género del encuestado. Muestra de emprendedores

Género	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	47,0	47,0	47,0
Masculino	53,0	53,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La pregunta respecto a la edad del encuestado fue abierta, en este caso el individuo indicaba su edad actual. Sin embargo, se agruparon las edades por rangos y, como se observa en la Figura 16, la mayoría de los emprendedores se encuentran en el rango de edad entre los 35 y 39 años seguidos por aquellos que se encuentran en el rango de edad entre los 40 y 49 años (20,5%). Además, se observa que no hay individuos menores de 20 años en la muestra y que solo hay un individuo con 60 años, lo que indica un mayor dinamismo emprendedor entre los 30 y 49 años de edad, cuestión que se asimila a los resultados encontrados por GEM en el país.

Figura 16. Edad del encuestado. Muestra de emprendedores

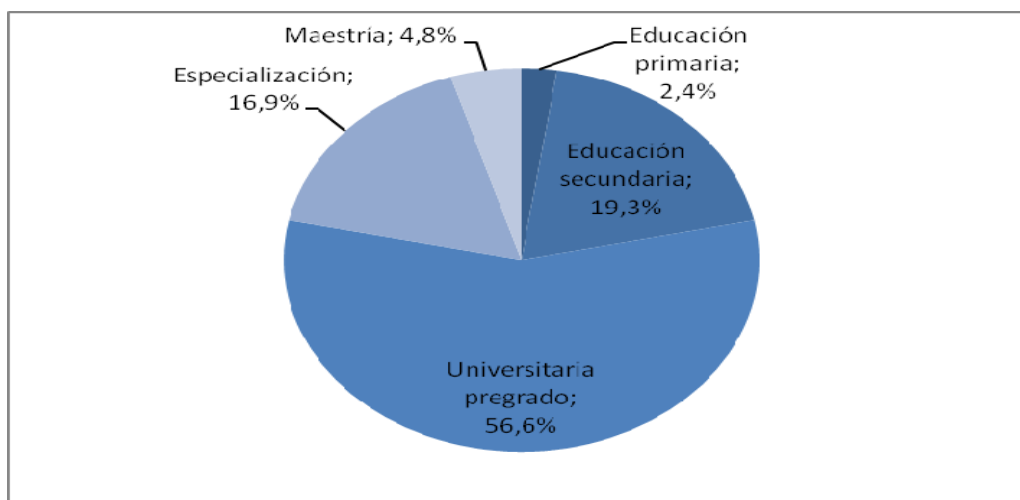


Fuente: Elaboración propia

La variable nivel de estudios presentaba siete opciones de respuesta. La Figura 17 indica que el 56,6% de los emprendedores encuestados poseen estudios universitarios a nivel de pregrado; el 19,3% tienen estudios de educación secundaria; mientras que con estudios de postgrado a nivel de especialización se elevan casi al 17%. Solo el 4,8% han realizado estudios a nivel de maestría y ninguno tiene título de doctorado. Finalmente, el 2,4% de los emprendedores tienen educación primaria. Estos resultados pueden estar relacionados con la formación en emprendimiento que se ofrece en la región (departamento de Antioquia) principalmente en la educación secundaria y los programas académicos profesionales en las universidades.

El ítem sobre el lugar de nacimiento del empresario se estima a través de una pregunta abierta, donde el encuestado registraba el municipio y el departamento de nacimiento; en el caso de los extranjeros, solo indicaban el país. De esta manera, la Tabla 42 muestra que la mayoría de los emprendedores (59,04%) proceden de la ciudad bajo estudio, Medellín. El 31,32% de los encuestados son provenientes tanto de otros municipios del departamento de Antioquia como de otras regiones de Colombia. De esta manera, la mayoría de los encuestados son emprendedores del territorio nacional. Finalmente, el 9,64% de los emprendedores son de origen extranjero, provenientes de Estados Unidos, Italia, Bélgica, Grecia, Argentina y Venezuela.

Figura 17. Nivel de estudios del encuestado. Muestra de emprendedores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Lugar de nacimiento del encuestado. Muestra de emprendedores

Lugar de nacimiento	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medellín-Antioquia	59,04	59,04
Otros municipios nacionales	31,32	90,36
Extranjeros	9,64	100,0
Total	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se indagó en el entorno familiar del empresario y si en dicho entorno tuvo un acercamiento con la actividad emprendedora. Se hace a través de los ítemes: orden de nacimiento (lugar que ocupa entre hermanos), miembros de la familia que son o han sido emprendedores, sector económico/productivo en el que han trabajado como emprendedores los miembros de la familia y afiliación religiosa del encuestado, los cuales corresponden a las preguntas 29, 30, 31 y 33, respectivamente. Sobre el orden de nacimiento, se identifica que la mayoría de los emprendedores ocupan el segundo lugar entre sus hermanos (32,5%), seguido por aquellos que ocupan el primer lugar de nacimiento (25,3%), posteriormente, se encuentran los individuos que ocupan la tercera posición (21,7%), y los que son hijos únicos (12,0%), por último, se encuentran aquellos que ocupan la cuarta posición de nacimiento o más (8,4%), como lo muestra la Tabla 43. Estos resultados indican que la gran parte de los encuestados participantes provienen de familias con dos hijos o más, pero contradice a la hipótesis que asocia al emprendedor con ser primogénito.

Tabla 42. Orden de nacimiento

Orden de nacimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primero	21	25,3	25,3	25,3
Segundo	27	32,5	32,5	57,8
Tercero	18	21,7	21,7	79,5
Cuarto o más	7	8,4	8,4	88,0
Único hijo	10	12,0	12,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se indica en la Tabla 44, el 86,7% de los emprendedores tienen un miembro de la familia que es o ha sido empresario y solo el 13,3% de ellos no han tenido un entorno familiar relacionado con el emprendimiento. De aquellos individuos que tienen un familiar empresario o que lo ha sido, se identifica que son los padres (32,5%) y hermanos (16,9%) los que en la mayoría de los casos, han sido emprendedores.

Tabla 43. Miembro de la familia que es o ha sido empresario

Miembro de la familia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Madre	11	13,3	13,3	13,3
Padre	27	32,5	32,5	45,8
Hermano	14	16,9	16,9	62,7
Tío(a)	12	14,5	14,5	77,1
Abuelo(a)	8	9,6	9,6	86,7
Ningún miembro de la familia	11	13,3	13,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente con los datos de la tabla anterior, se muestra a continuación, a través de la Tabla 45, los sectores económicos en los que los miembros de la familia que son o han sido empresarios han ubicado sus empresas. Se observa que la mayoría de los familiares de los emprendedores encuestados han desarrollado actividades emprendedoras en los sectores: comercio (25,3%) y turismo (24,1%). Estos resultados indican que el hecho de que los familiares incursionaran en negocios propios en el sector turístico influyó favorablemente en que los emprendedores encuestados eligieran este mismo sector económico para iniciar sus empresas. Por otra parte, cabe resaltar que los sectores comercio, agropecuario y textil, han sido los más influyentes en la dinámica empresarial de la región, de ahí la gran participación del sector comercio en los resultados de este ítem.

Tabla 44. Sector económico en el que trabajan o han trabajado los familiares

Sector económico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ingeniería	1	1,2	1,2
Automotriz	1	1,2	2,4
Tecnología	1	1,2	3,6
Turismo	20	24,1	27,7
Servicio	6	7,2	34,9
Industrial	3	3,6	38,6
Textil	3	3,6	42,2
Transporte	1	1,2	43,4
Salud	4	4,8	48,2
Construcción	1	1,2	49,4
Comercio	21	25,3	74,7
Educación	2	2,4	77,1
Financiero	3	3,6	80,7
Agropecuario	4	4,8	85,5
Metalúrgico	1	1,2	86,7
Ninguno	11	13,3	100,0
Total	83	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Sobre la afiliación religiosa, el 66,3% de los encuestados afirmaron seguir alguna corriente religiosa y el 33,7% contestaron que no, tal como se aprecia en la Tabla 45. No obstante, los datos pueden estar afectados por la reserva propia de información.

Tabla 45. Afiliación religiosa

Afiliación religiosa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Católica	55	55,4	66,3	66,3
No tiene afiliación religiosa	28	33,7	33,7	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A través de tres ítemes (preguntas 35, 36 y 37) se indagó sobre la experiencia laboral previa del encuestado en el sector turístico, la experiencia emprendedora, así como sobre el número de nuevos negocios que ha iniciado y tiempo en el mercado de su actual empresa. Es así como la Tabla 46 muestra los tipos de empresa en los que el encuestado ha basado su experiencia laboral en el sector turístico. Se observa que el 55,4% de los encuestados no tenían una experiencia laboral previa en este sector productivo. El 44,6% de los emprendedores afirman haber tenido experiencia laboral previa en el sector turístico, en la mayoría de los casos en restaurantes, seguido por la industria hotelera.

Tabla 46. Experiencia laboral en el sector turístico

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hotel	10	12,0	12,0
Restaurante	18	21,7	33,7
Agencia de viajes	4	4,8	38,6
Aerolínea	1	1,2	39,8
Parque temático	2	2,4	42,2
Guía turística	1	1,2	43,4
Hostal	1	1,2	44,6
Ninguna	46	55,4	100,0
Total	83	100,0	

Fuente: Elaboración propia

El 63,9% de los emprendedores afirman que su actual empresa es la primera que constituyen. De los individuos que habían constituido empresas antes de la actual, la mayoría había constituido dos empresas, como se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47. Número de empresas constituidas anteriormente

Número de empresas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	53	63,9	63,9
1	12	14,5	78,3
2	13	15,7	94,0
3	2	2,4	96,4
4	1	1,2	97,6
5	1	1,2	98,8
6	1	1,2	100,0
Total	83	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tiempo de funcionamiento de la actual empresa, la mayor parte de los negocios tienen entre 3 y 42 meses de funcionamiento (*nuevos emprendedores*) con una participación del 48,2%, seguido por los negocios que llevan más de 42 meses de funcionamiento (*empresarios establecidos o consolidados*), los cuales representan el 39,8% y, finalmente, las empresas que llevan en el mercado menos de 3 meses (*emprendedores nacientes*), en este caso, representan el 12% de la muestra, como se identifica en la Tabla 48.

A través de la pregunta 38 del cuestionario se plantean ocho posibles motivos que pueden influir en la iniciación de un negocio: 1) *necesitaba independencia personal*; 2) *por tradición familiar*; 3) *detecté una oportunidad*; 4) *necesitaba crear algo propio*; 5) *dificultad para encontrar trabajo*; 6) *prestigio que supone ser*

empresario; 7) insatisfacción con el trabajo que tenía antes y 8) conseguir mayores ingresos que trabajar por un salario. Mediante la escala Likert, el encuestado indicó el grado de importancia que tuvo cada una de ellas para el inicio de su propia empresa.

Tabla 48. Tiempo de funcionamiento de la empresa

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 3 meses	10	12,0	12,0
Entre 3 y 42 meses	40	48,2	60,2
Más de 42 meses	33	39,8	100,0
Total	83	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Sobre el motivo 1: *necesitaba independencia personal*, se observa en la Tabla 49 que la mayoría de los emprendedores opinan que este motivo fue “muy significativo” para iniciar su negocio (50,6%).

Tabla 49. Nivel de importancia de los motivos al iniciar un negocio

Nivel de importancia	Motivo 1	Motivo 2	Motivo 3	Motivo 4	Motivo 5	Motivo 6	Motivo 7	Motivo 8
Nada significativo	3,6%	26,5%	3,6%	6,0%	25,3%	26,5%	25,3%	3,6%
Poco significativo	1,2%	21,7%	2,4%	6,0%	27,7%	28,9%	16,9%	8,4%
Indiferente	10,8%	24,1%	9,6%	16,9%	28,9%	22,9%	25,3%	24,1%
Significativo	33,7%	18,1%	38,6%	30,1%	14,5%	15,7%	20,5%	32,5%
Muy significativo	50,6%	9,6%	45,8%	41,0%	3,6%	6,0%	12,0%	31,3%

Fuente: Elaboración propia

En la misma tabla se observa además que la *tradición familiar*, no es “nada significativa” para iniciar su propia compañía (26,5%), contrario a lo que se podría esperar, puesto que la mayoría de los encuestados provienen de familia empresarial y, a su vez, con experiencia emprendedora en el sector comercio y turístico, principalmente.

También se observa que el 45,8% de los emprendedores opina que el motivo 3, *detecté una oportunidad*, fue “muy significativo” (45,8%). Estos resultados pueden

indicar que la mayoría de los emprendedores encuestados emprendieron sus negocios por oportunidad y no por necesidad, cuestión que se alinea con los datos presentados en el Capítulo 2 en el que se analizó el contexto.

Como se observa en la Tabla 49, el 41,0% de los encuestados opinaron que el motivo 4, *necesitaba crear algo propio*, fue “muy significativo”, mientras que el 6,0% opinaron que fue “nada significativo” para emprender su negocio. Lo cual indicaría que la mayoría de los emprendedores estuvieron motivados entre otras cosas, por la autonomía laboral.

El 25,3% de los emprendedores afirman que el motivo 5, *dificultad para encontrar trabajo*, fue “indiferente”, seguido por el 27,7% que consideran que este motivo fue “poco significativo” para iniciar su actividad emprendedora y el 25,3% indican que fue “nada significativo”. Estos resultados indican que las personas no emprendieron sus negocios por necesidad -generalmente asociada con la falta de empleo-, lo cual resulta coherente tanto con los resultados asociados al motivo 3, *detecté una oportunidad*, como al análisis del contexto revisado en el Capítulo 2.

En cuanto al motivo 6, *prestigio que supone ser empresario*, y tal como se muestra en la Tabla 49, la mayoría indican que este motivo tuvo un nivel de importancia “poco significativo” para iniciar su compañía (28,9%), mientras que el 26,5% afirman que este motivo fue “nada significativo”.

Respecto al nivel de importancia que los encuestados indicaron para el motivo 7, *insatisfacción con el trabajo que tenía antes*, se observa que el 25,3% opinaron que este motivo fue “nada significativo”, y con el mismo porcentaje de participación, el 25,3% de los encuestados afirman que fue “indiferente”, en tercer lugar, y contrario a la tendencia, el 20,5% afirman que el motivo fue “significativo”.

La mayoría de los emprendedores se sintieron motivados *por conseguir mayores ingresos que trabajando por un salario* (motivo 8), como lo muestra la citada Tabla 49, el 32,5% afirma que este motivo fue “significativo” y el 31,3% lo consideraron “muy significativo”.

Una vez analizado el grado de importancia que otorgaron los emprendedores a los motivos para iniciar el negocio, los motivos 1 y 3 (*necesitaba independencia personal y detecté una oportunidad*), fueron los más significativos para la mayoría de ellos. A su vez, los motivos menos importantes o nada significativos para los emprendedores fueron los motivos: *por tradición familiar* y *la insatisfacción con el trabajo que tenía antes*. Además, se estima que gran parte de los individuos emprendieron sus negocios por oportunidad y no por necesidad.

4.1.2 Características de los individuos no emprendedores (Muestra 2)

Para estimar el perfil sociodemográfico del encuestado en la muestra de individuos no emprendedores se incluyeron tres ítemes en el cuestionario sobre género, rango de edad y nivel de estudios del encuestado. En términos de género, la muestra es homogénea. Como se indica en la Tabla 50, del total de los encuestados, 137 son mujeres y 135 son hombres, reflejando en cierta medida, una estructura en la muestra según el universo (véase Capítulo 2).

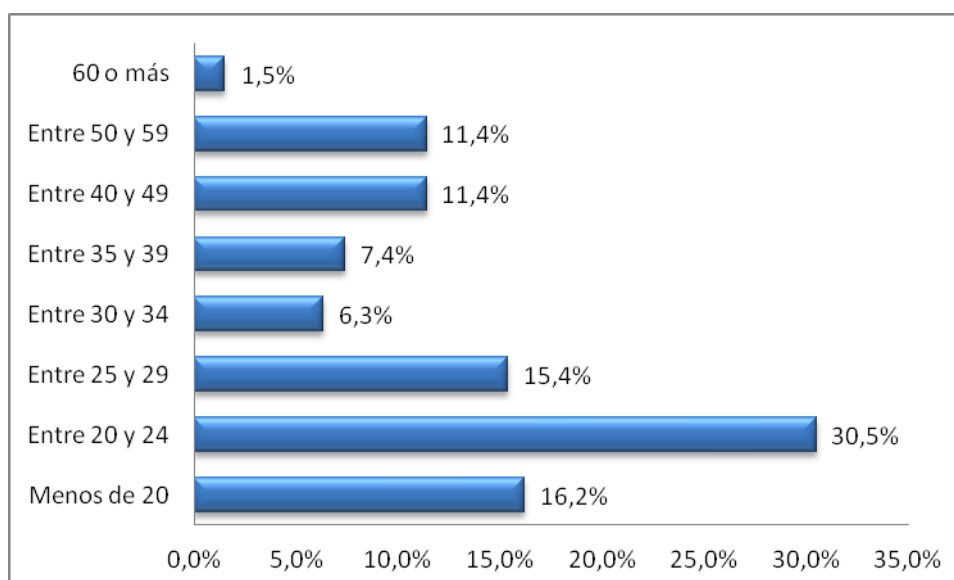
Tabla 50. Género del encuestado. Muestra no emprendedores

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	137	50,4	50,4	50,4
Masculino	135	49,6	49,6	100,0
Total	272	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable edad, se observa en la Figura 18 que el 30,5% de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre 20 y 24 años, seguido por los individuos menores de 20 años, con una participación del 16,2%.

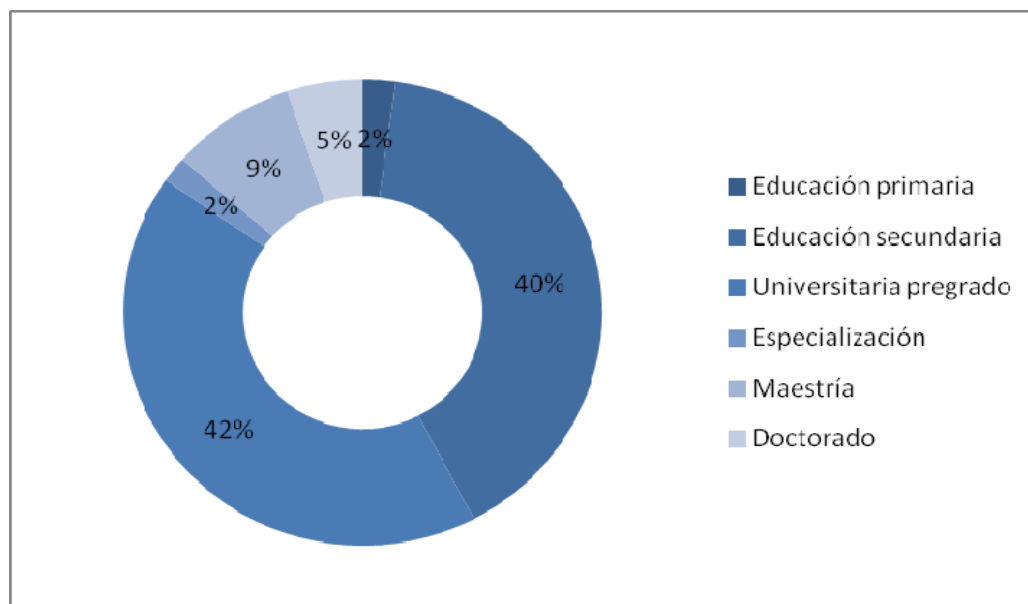
Figura 18. Edad del encuestado. Muestra no emprendedores



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, sobre el nivel de estudios de los individuos que conforman la muestra, el 42,3% tienen estudios universitarios a nivel de pregrado, seguido por el 40,1% de las personas que poseen estudios de educación secundaria, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19. Nivel de estudios del encuestado. Muestra no emprendedores



Fuente: Elaboración propia

4.2 FIABILIDAD, VALIDEZ Y SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESCALAS

En el caso de la validez de los cuestionarios empleados para cada una de las dos muestras del estudio -individuos no emprendedores y emprendedores-, la cual consiste en conocer el grado en que los factores asociados a determinada escala o constructo miden lo que deben valorar, se basó inicialmente en la revisión de la literatura sobre la relación entre las variables cultura y emprendimiento. Así, el uso de constructos ya validados, al tratarse de una adaptación de las escalas utilizados por GLOBE para medir la relación entre la cultura organizativa y el liderazgo, extrayendo aquellas dimensiones culturales que, según los estudios teóricos y empíricos previos, se relacionan con la actividad emprendedora. Si bien la herramienta de medición utilizada para el presente estudio ha sido implementada previamente por el proyecto GLOBE en 64 países, incluido Colombia, existe una diferencia entre las variables relacionadas con respecto a esta investigación. Así y en este caso, el presente busca relacionar la cultura-región y el emprendimiento, por lo cual, es necesario analizar la fiabilidad y validez de las escalas que medirían el constructo cultura vista la adaptación que debió sufrir al implementarlas para este estudio.

Para verificar la fiabilidad, la cual se refiere a que la herramienta de medición debe lograr los mismos resultados cada vez que se implemente a los mismos individuos en el mismo contexto (George y Mallery, 1995), se utilizan tres indicadores estadísticos:

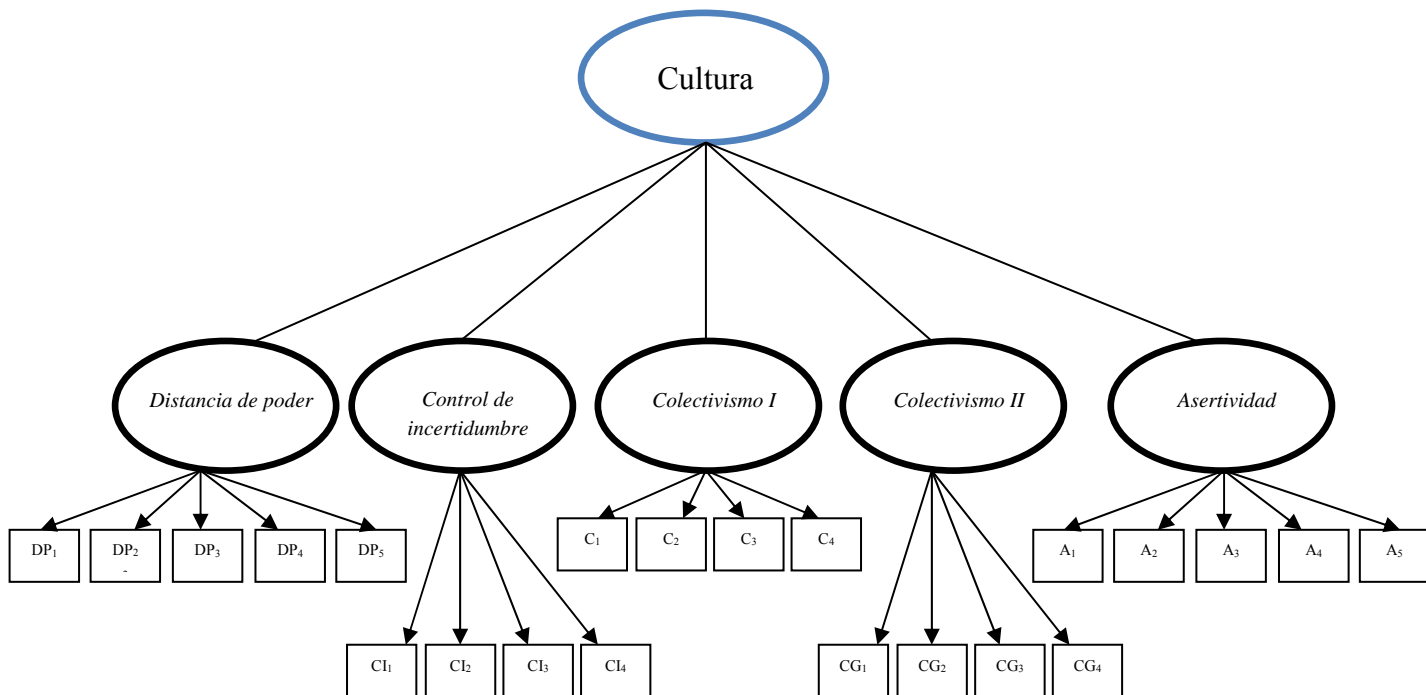
1. Coeficiente *alfa* de Cronbach (α)
2. Fiabilidad Compuesta (IFC)
3. Índice de Varianza Extraída (IVE)

El coeficiente *alfa* de Cronbach indica la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran la escala. Sus valores se pueden encontrar entre 0 y 1, aunque también puede tomar valores negativos, en este caso, indicaría que existen algunos ítems de la escala o factor que miden lo opuesto al resto de ítems. Según Nunnally y Bernstein (1994), para un estado preliminar de desarrollo de una escala el valor de *alfa* de Cronbach debe ser ≥ 0.70 ; para una escala ya validada el valor debe ser $\geq 0,80$; y en el caso de que se pretenda tomar decisiones con los análisis de resultados de la escala se recomienda que los valores sean ≥ 0.90 . De manera similar, George y Mallery (1995) indican que un valor de *alfa* de Cronbach $\leq 0,5$ representa un nivel de fiabilidad no aceptable; un valor entre 0,5 y 0,6 muestra un nivel de fiabilidad pobre; un valor entre 0,6 y 0,7 el nivel se considera cuestionable; en el intervalo 0,7 y 0,8 el nivel de fiabilidad es aceptable; entre 0,8 y 0,9 se estima un nivel de fiabilidad bueno y, finalmente, si el valor de este indicador es superior a 0,9 se estimaría que la escala tiene un excelente nivel de fiabilidad. Se espera que cuanto más cercano esté el valor de *alfa* de Cronbach a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala o factor evaluado.

No obstante, el *alfa* de Cronbach no tiene en cuenta la influencia sobre la fiabilidad del resto de constructos para cada factor por separado (López *et al.*, 2000). Por lo cual, Fornell y Larcker (1981) proponen el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC) para cada factor, el cual sí tiene en cuenta las interrelaciones entre constructos, donde el valor mínimo aceptado de IFC, según estos autores, es de 0,70.

Finalmente, el índice de varianza extraída se entiende como la relación entre la varianza que es capturada por un factor *i* en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor. Fornell y Larcker (1981) sugieren que los valores de IVE deben ser iguales o superiores a 0,5. Aunque se pueden hallar en la literatura escalas aceptadas con valores de IVE inferiores al sugerido por estos autores (López *et al.*, 2000). La Figura 20 muestra el modelo inicial sobre el análisis de la variable Cultura (variable independiente, la cultura ayuda a explicar el comportamiento emprendedor de los individuos) a través de cinco factores o dimensiones culturales y veintidós ítems.

Figura 20. Modelo de medición de la cultura, escala inicial



Fuente: Elaboración propia

Así, y a continuación, son los indicadores reseñados los que ayudarán a reconocer la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.

4.2.1 Modelo de medida de la cultura: Emprendedores vs. no emprendedores

Para contrastar algunas hipótesis del estudio se requirió agrupar ambas muestras (emprendedores y no emprendedores) y con el fin de reducir la dimensión de las escalas hubo de implementarse un Análisis Factorial Confirmatorio, así como el análisis de la fiabilidad y validez de la escala a través de las cinco dimensiones de cultura y los veintidós ítems que la conforman.

Inicialmente se determinaron los valores del estadístico corrección total-elemento corregido, utilizando el software estadístico informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versión 19. El valor del estadístico correlación elemento-total corregido debe ser $\geq 0,35$ en cada ítem de las escalas o factor, en caso contrario,

y de acuerdo a Saxe y Wetz (1982) se sugiere eliminar el ítem o los ítems que no cumplan esta condición, debido a que no aportarían valor al desarrollo de la escala. Así que eliminar estos ítems permite mejorar la fiabilidad de la escala.

Como se indica en la Tabla 50 para los valores de correlación elemento-total corregido, se identifica que para el factor 1 (Distancia de Poder), el ítem DP₂ tiene un valor < 0,35; en el caso del factor 2 (Control de la Incertidumbre) todos los ítems presentan valores superiores a 0,35, lo que indica la fiabilidad de la escala. Para el siguiente factor (Colectivismo I) el ítem C₄ no cuenta con el límite mínimo para este indicador, así mismo, en el factor 4 (Colectivismo II) un solo ítem presenta un valor de correlación elemento-total corregido inferior a 0,35, es el caso del ítem CG₃. Finalmente, el factor 5 (Asertividad) contiene un ítem (A₂) con valor por debajo de lo aceptable, según este indicador de fiabilidad. Es así como en el factor 1 (Distancia de Poder) se debió eliminar el ítem DP₂; en el caso del factor 3 (Colectivismo I) se omitió el ítem C₄; en cuanto al factor 4 se eliminó el ítem CG₃ y, por último, del factor 5 (Asertividad) solo se extrajo del modelo inicial el ítem A₂.

Tabla 51. Correlación elemento-total corregido de los ítems de la escala original: Muestra global

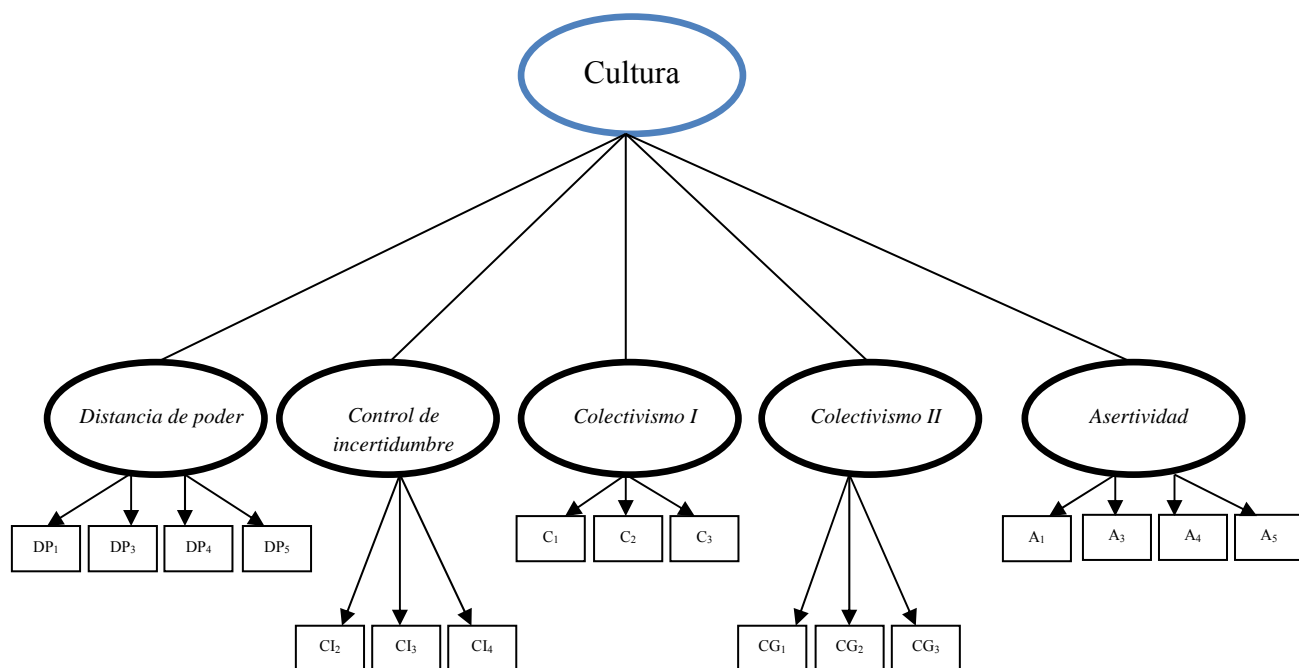
Dimensiones o Factores	Ítems	Estadístico correlación elemento – total corregido
Distancia de poder	DP ₁	0,502
	DP ₂	-0,033*
	DP ₃	0,417
	DP ₄	0,491
	DP ₅	0,512
Control de la incertidumbre	CI ₁	0,385
	CI ₂	0,588
	CI ₃	0,545
	CI ₄	0,591
Colectivismo I	C ₁	0,465
	C ₂	0,455
	C ₃	0,476
	C ₄	0,088*
Colectivismo II	CG ₁	0,564
	CG ₂	0,544
	CG ₃	0,244*
	CG ₄	0,498
Asertividad	A ₁	0,482
	A ₂	-0,080*
	A ₃	0,493
	A ₄	0,442
	A ₅	0,461

(*) Datos ≤ 0.35 eliminados

Fuente: Elaboración propia

La Figura 21 muestra el segundo modelo de medición de cultura conformado por cinco dimensiones y diecisiete ítems, para la integración de las dos muestras de estudio, individuos emprendedores y no emprendedores.

**Figura 21. Modelo de medición de la cultura tras rectificar la escala original:
Muestra global**



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 51 se muestra el proceso de depuración de las escalas, donde se omitieron los ítems que tienen valores de correlación elemento-total corregido $< 0,35$ y que presentaron además valores de varianza explicada (R^2) muy bajos, como en el caso específico del ítem CI1. De esta manera, se debieron eliminar de la escala los siguientes ítems: DP2 de la dimensión Distancia de Poder, CI1 de la dimensión Control de la Incertidumbre, C4 de la dimensión Colectivismo I, CG3 de la dimensión Colectivismo II y A2 de la dimensión Asertividad. Finalmente, la escala depurada queda integrada por cinco factores y un total de 17 ítems. Se observa que los valores de R^2 son mayores a 0,3; además, según los indicadores de ajuste, los valores de BBNNFI, IFI y CFI tienen valores superiores a 0,9, lo cual indica un buen ajuste.

Tabla 52. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición de la cultura: Muestra global

Factor	Escala Inicial			Escala Depurada		
	Ítems	$\Lambda^{(1)}$	R^2	Ítems	$\Lambda^{(1)}$	R^2
Distancia de	DP ₁	0,720	0,519	DP ₁	0,720	0,518

Factor	Escala Inicial			Escala Depurada		
	Ítemes	$\lambda^{(1)}$	R ²	Ítemes	$\lambda^{(1)}$	R ²
poder		(12,926*)			(12,913*)	
	DP ₂	-0,035 (-0,578)	0,001			
	DP ₃	0,575 (10,102*)	0,330	DP ₅	0,663 (11,837*)	0,440
	DP ₄	0,597 (10,549*)	0,357	DP ₄	0,598 (10,555*)	0,357
	DP ₅	0,663 (11,833*)	0,439	DP ₃	0,574 (10,089*)	0,330
Control de la incertidumbre	CI ₁	0,446 (7,725*)	0,199			
	CI ₂	0,705 (12,943*)	0,497	CI ₄	0,732 (13,009*)	0,535
	CI ₃	0,680 (12,451*)	0,463	CI ₃	0,698 (12,460*)	0,488
	CI ₄	0,730 (13,417*)	0,532	CI ₂	0,685 (12,234*)	0,469
Colectivismo I	C ₁	0,654 (11,062*)	0,427	C ₃	0,713 (11,863*)	0,509
	C ₂	0,641 (10,881*)	0,411	C ₁	0,652 (10,998*)	0,425
	C ₃	0,711 (11,886*)	0,505	C ₂	0,640 (10,825*)	0,410
	C ₄	0,101 (1,611)	0,010			
Colectivismo II	CG ₁	0,732 (13,115*)	0,536	CG ₂	0,756 (13,278*)	0,571
	CG ₂	0,746 (13,352*)	0,556	CG ₁	0,729 (12,848*)	0,531
	CG ₃	0,289 (4,842*)	0,083			
	CG ₄	0,624 (11,200*)	0,389	CG ₄	0,648 (11,032*)	0,383
Asertividad	A ₁	0,657 (11,487*)	0,431	A ₁	0,656 (11,461*)	0,430
	A ₂	-0,095 (-1,526)	0,009			
	A ₃	0,650 (11,361*)	0,423	A ₃	0,652 (11,391*)	0,425
	A ₄	0,573 (9,907*)	0,328	A ₅	0,637 (11,118*)	0,406
	A ₅	0,639 (11,154*)	0,408	A ₄	0,574 (9,911*)	0,329
Bondad del Ajuste	BX2 (199) = 359,860 p=0,00000 BBNFI=0,789; BBNNFI=0,873 CFI=0,891 IFI=0,893 RMSEA=0,048 X ² /g.l. = 1,81			BX2 (109) = 172,059 p=0,00011 BBNFI=0,880; BBNNFI=0,939 CFI=0,951 IFI=0,952 RMSEA=0,040 X ² /g.l. = 1,58		

λ : Coeficiente o carga factorial estandarizada; (!): valor del estadístico t. *p< 0.001

En la Tabla 52 se observan los índices de fiabilidad de la escala de medición de cultura de la muestra de los individuos emprendedores -coeficiente alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta IFC y el índice de varianza extraída IVE-. Los valores de alfa de Cronbach, para cada factor son superiores a 0,7, lo cual indica un nivel aceptable de fiabilidad de las escalas, según Nunnally y Bernstein (1994). Cabe aclarar, que el proyecto GLOBE, expone en su bibliografía que obtuvieron coeficientes de fiabilidad superiores a 0,85, lo cual indicaría que las escalas se pueden aplicar para medir la cultura como fenómeno social, organizativo y de liderazgo (Chhokar *et al.*, 2013); pero es claro que una herramienta de medición de un fenómeno puede variar su fiabilidad dependiendo del contexto en el que se aplique, la adaptación de las escalas las hace variar inevitablemente.

En cuanto a la fiabilidad compuesta, los valores para los cinco factores son superiores a 0,7 lo cual confirma la fiabilidad de la escala, como indican Fornell y Larcker (1981). Finalmente, en el caso de los valores del índice de varianza extraída, ninguno de los factores presenta valores superiores a 0,5 como sugieren Fornell y Larcker (1981), pero en el caso de los factores Control de la Incertidumbre y Colectivismo II los valores de IVE son muy cercanos. Como mencionan Fornell y Larcker (1981), si IVE es menor a 0,5 pero la fiabilidad compuesta es mayor a 0,6 la validez convergente del constructo es adecuada. Estos resultados confirman la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Tabla 53. Fiabilidad de las escalas de medición de la cultura: Muestra global

Factor	Ítemes	Promedio Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Distancia de poder	DP ₁	0,639	0,732	0,735	0,411
	DP ₃				
	DP ₅				
Control de la incertidumbre	CI ₂	0,705	0,747	0,748	0,497
	CI ₃				
	CI ₄				
Colectivismo I	C ₁	0,668	0,706	0,708	0,448
	C ₂				
	C ₃				
Colectivismo II	CG ₁	0,701	0,739	0,745	0,495
	CG ₂				
	CG ₃				
	CG ₄				
Asertividad	A ₁	0,630	0,722	0,725	0,398
	A ₃				
	A ₅				

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se desarrolla el análisis de validez de la escala, la cual es el grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio (Sarabia y Sánchez, 1999). La validez se analiza desde las siguientes dimensiones: validez de contenido y validez de construcción o de concepto (*construct validity*).

Validez de Contenido:

Como indican López *et al.* (2000), una escala es un conjunto de preguntas (ítems) que se supone que reflejan todas las dimensiones del concepto que pretenden medir, es así como la validez de contenido se puede definir cómo el grado en que la escala recoge todas esas dimensiones. La validez de contenido depende considerablemente del grado de revisión de la literatura y de los juicios de valor del investigador que se supone que ha considerado todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto en estudio. Es así como para el presente estudio, la validez de contenido de la escala de medida de cultura se ha desarrollado a través de la consideración del marco teórico del constructo cultura (Capítulo 1) y de los fundamentos de las hipótesis consideradas (Capítulo 3).

Validez de Construcción o de Concepto:

La validez de concepto de una escala se analiza a través de la validez convergente y la validez discriminante. Como indican López *et al.* (2000), existe validez convergente cuando se utilizan distintos ítems para medir una misma variable latente o factor y dichos ítems o instrumentos están correlacionados fuertemente. Este tipo de validez se determina a través de los test *t* de las cargas factoriales; entonces, si todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, se demostrará la validez convergente de estos indicadores (Anderson y Gerbing, 1988). Además de esto, Hair *et al.* (1998) recomiendan que el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a 0,7. Finalmente, se debe verificar, a través de los multiplicadores de Lagrange, si el modelo mejoraría si se adicionara alguna relación entre una variable diseñada para medir un factor específico y otro factor para el que no se ha diseñado. En el caso de la validez discriminante, ésta existe si diversos ítems de medida están diseñados para medir distintas variables latentes o factores y las correlaciones entre dichos ítems son bajas, es decir, cuando una escala no mide una variable latente (o factor) para la que no se diseñó. Este tipo de validez se desarrolla a través de:

1. El test del intervalo de confianza
2. El test de diferencias en las chi cuadrado
3. Test de la varianza extraída

Validez convergente

Si el valor de t es superior a 1,96, el parámetro es significativo para $p < 0,05$, si es superior a 2,576 es significativo para $p < 0,01$ y si es superior a 3.291 para $p < 0,001$. Como se indica en la Tabla 63 en la escala depurada, todas las cargas factoriales son significativas para $p < 0,001$, como lo manifiestan sus respectivas t , donde el menor valor de t es 9,911. Dichos resultados confirman la validez convergente de la escala.

En cuanto al promedio de las cargas factoriales (ver Tabla 64), este promedio es superior a 0,7 para los factores 2 (Control de la Incertidumbre) y 4 (Colectivismo II), pero los factores restantes tienen valores muy cercanos a lo sugerido por Hair *et al.* (1998). Por lo que se podría confiar en la validez de la escala.

Según el contraste multivariante del multiplicador de Lagrange, que propone la inclusión de la siguiente relación: entre la variable DP_1 y el factor común F4, donde la relación $DP_1 - F4$, mejoraría significativamente el modelo y disminuiría el estadístico Chi-cuadrado en 24,055 unidades. En este caso no se modificará el modelo, ya que no existe un soporte teórico para justificar estas relaciones propuestas por el multiplicador de Lagrange (Uriel y Aldás-Manzano, 2002).

Validez discriminante

El test del intervalo de confianza implica calcular un intervalo de confianza de $\pm 1,96$ errores estándar entre la correlación entre los factores e identificar si este intervalo incluye al 1,0 (Anderson y Gerbing, 1988). De esta manera se confirma la validez discriminante si no incluye al valor 1,0.

En este caso, como se muestra en la Tabla 53, todos los intervalos de confianza de las covarianzas cumplen con el criterio de no incluir al 1,0. En la diagonal de la Tabla 65 se muestran los valores de la raíz cuadrada de los índices de la varianza extraída de cada factor, y en la parte superior derecha se incluyen los valores de las correlaciones entre factores o variables latentes. Estos datos se incluyen en la tabla, para identificar si los valores de la raíz de los IVE son mayores que los valores de las correlaciones entre los factores, en caso contrario, se recomendaría realizar el test de las diferencias de chi-cuadrado, aun si los intervalos de confianza no incluyeran al 1,0. Ya que se cumplen los dos criterios mencionados, se acepta la validez discriminante por el método de Test del Intervalo de Confianza. Sin embargo, para complementar este método se estimará también el Test de Diferencias de las Chi-cuadrado.

Tabla 54. Intervalos de confianza de las correlaciones: Muestra global

	F ₁ (Distancia de poder)	F ₂ (Control de la incertidumbre)	F ₃ (Colectivismo I)	F ₄ (Colectivismo II)	F ₅ (Asertividad)
F ₁ (Distancia de poder)	0,641	-0,179	-0,076	0,209	0,148
F ₂ (Control de la incertidumbre)	[-0,319;-0,039]	0,705	0,170	-0,119	-0,093
F ₃ (Colectivismo I)	[-0,222;0,070]	[0,028;0,312]	0,669	0,150	0,170
F ₄ (Colectivismo II)	[-0,071;0,347]	[-0,259;0,021]	[0,008;0,292]	0,704	0,079
F ₅ (Asertividad)	[0,006;0,290]	[-0,237;0,051]	[0,026;0,314]	[-0,063;0,221]	0,631

Fuente: Elaboración propia

Como indican López *et al.* (2000) en su guía, para desarrollar el Test de Diferencias de las Chi-cuadrado, se requiere que mediante el Análisis Factorial Confirmatorio se estime el modelo de medida, en el cual todas las variables latentes o factores covarian. Posteriormente, se debe generar un nuevo modelo de medida similar al inicial, pero en este caso, el coeficiente de covarianza entre los dos factores es fijado a 1,0. Finalmente, se calcula el Test de la Diferencia entre las Chi cuadrado generadas por los dos modelos, en el cual se espera rechazar la hipótesis nula de igualdad de ajuste entre estos modelos, es decir, cuando el test resulta significativo. Este procedimiento se debe realizar para cada par de variables latentes o factores del modelo. Según Anderson y Gerbing (1988) y Bagozzi y Phillips (1982) se confirma la validez discriminante si la Chi cuadrado para el primer modelo (no restringido) es significativamente menor, donde las variables latentes o factores son percibidos como distintos.

Como se observa en la Tabla 54 donde se presenta el Test de Diferencias entre las Chi cuadrado del modelo no restringido con cada uno de los diez modelos restringidos, los niveles de significación demuestran que se rechaza la igualdad de ajuste entre los dos modelos (hipótesis nula) y la Chi cuadrado del primer modelo o modelo no restringido es significativamente menor, lo cual confirma la validez discriminante de dicho modelo.

Otro de los mecanismos para analizar la validez discriminante es el Test de Varianza Extraída. Para el cual es necesario identificar el índice de varianza extraída (IVE), el cual es utilizado inicialmente para verificar la fiabilidad de la escala. Posteriormente, se realiza una comparación entre el valor de IVE de cada factor con el cuadrado de las correlaciones entre cada uno de los pares de factores del modelo. Entonces, se afirma la validez discriminante en el caso en que los valores del índice de varianza

extraída de cada factor sean mayores que los valores del cuadrado de la correlación de cada par de variables latentes o factores (Fornell y Larcker, 1981; Netemeyer *et al.*, 1990).

Tabla 55. Test secuencial de la Chi-cuadrado: Muestra global

	Chi-Cuadrado (X ²)	Grados de libertad (g.l.)	Diferencia X ²	Diferencia de g.l.	Nivel de sig.
Modelo no Restringido:	172,059	109			
Modelos Restringidos:					
Θ12	400,169	110	228	1	0,00000
Θ13	370,989	110	199	1	0,00000
Θ23	355,972	110	184	1	0,00000
Θ14	392,140	110	220	1	0,00000
Θ24	422,762	110	251	1	0,00000
Θ34	354,266	110	182	1	0,00000
Θ15	419,243	110	247	1	0,00000
Θ25	422,918	110	251	1	0,00000
Θ35	355,054	110	183	1	0,00000
Θ45	409,322	110	237	1	0,00000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 55 muestra el Test de Varianza Extraída, el cual indica que los valores de los cuadrados de la correlación para cada par de factores es inferior a los índices de varianza extraída de cada factor (ver Tabla 52). Es así como en el caso de F1 y F2, los valores de IVE para cada factor son 0,411 y 0,497 respectivamente, los cuales son mayores al valor del cuadrado de su correlación que es 0,032. Esto mismo ocurre para todos los casos, por lo cual se confirma la validez discriminante del modelo.

Tabla 56. Test de varianza extraída: Muestra global

Factores	Correlación entre factores	Cuadrado de la correlación
F2-F1	-0,179	0,032
F3-F1	-0,076	0,006
F4-F1	0,209	0,044
F5-F1	0,148	0,022
F3-F2	0,17	0,029
F4-F2	-0,119	0,014
F5-F2	-0,093	0,009
F4-F3	0,15	0,023
F5-F3	0,17	0,029
F5-F4	0,079	0,006

4.2.2 Modelo de medida de la cultura: Muestra no emprendedores

En este apartado se desarrolla el Análisis Factorial Confirmatorio de la muestra de no emprendedores, pero se toman específicamente las seis dimensiones culturales que según la revisión de la literatura, estudios teóricos y empíricos previos, confirman que tendrían relación con la actividad emprendedora, a saber: distancia de poder, control de la incertidumbre, colectivismo institucional, colectivismo de grupo, asertividad y orientación humana. En el cuestionario de los no emprendedores se incluyeron los ítems que, según la herramienta propuesta por GLOBE, permite medir las dimensiones culturales ya mencionadas, a diferencia del cuestionario de la muestra de emprendedores, en el cual no se incluyó el factor orientación humana.

Como se aprecia en la Tabla 56, la cual presenta los valores del estadístico correlación elemento-total corregido de cada uno de los ítems asociados a los seis factores de la variable cultura, se identifica que para el factor 1 (Distancia de Poder), el ítem DP₂ tiene un valor < 0,35; en el caso del factor 2 (Control de la Incertidumbre) todos los ítems que lo integran poseen valores superiores a 0,35; en los factores 3 (Colectivismo I), 4 (Colectivismo II), 5 (Asertividad) y 8 (Orientación Humana) se encuentra un ítem por factor con valores inferiores a 0,35. Entonces, se omitirán del modelo inicial los ítems DP₂, C₄, CG₃, A₂ y OH₄, los cuales son los que presentan valores inferiores a 0,35.

Tabla 57. Correlación elemento-total corregido de los ítems de la escala original: Muestra de individuos no emprendedores (Muestra 2)

Dimensiones o Factores	Ítems	Estadístico correlación elemento-total corregido
Distancia de poder	DP ₁	0,523
	DP ₂	-0,098*
	DP ₃	0,472
	DP ₄	0,468
	DP ₅	0,474
Control de la incertidumbre	CI ₁	0,531
	CI ₂	0,541
	CI ₃	0,491
	CI ₄	0,533
Colectivismo I	C ₁	0,450
	C ₂	0,468
	C ₃	0,435
	C ₄	0,032*
Colectivismo II	CG ₁	0,553
	CG ₂	0,555

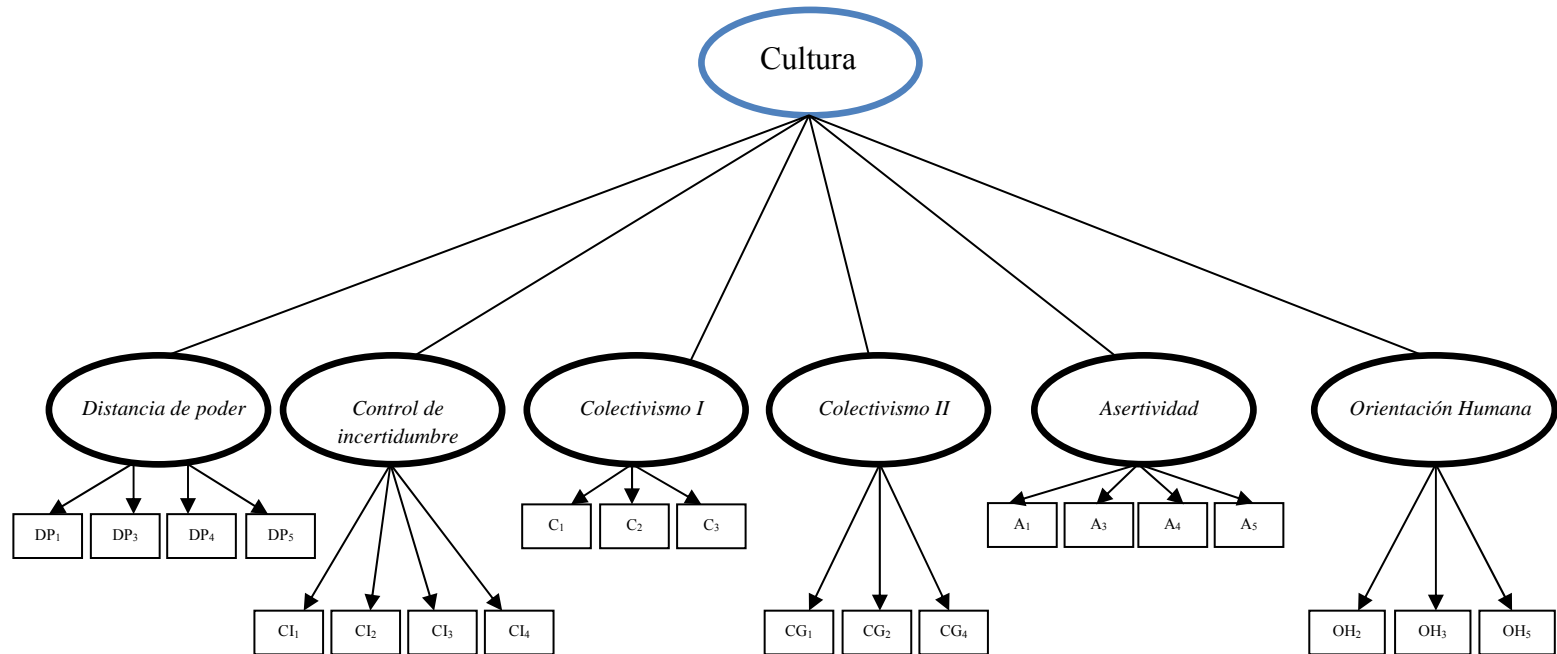
Dimensiones o Factores	Ítemes	Estadístico correlación elemento–total corregido
	CG ₃	0,161*
	CG ₄	0,485
Asertividad	A ₁	0,491
	A ₂	-0,080*
	A ₃	0,475
	A ₄	0,502
	A ₅	0,475
Orientación Humana	OH ₁	0,364
	OH ₂	0,461
	OH ₃	0,432
	OH ₄	0,252*
	OH ₅	0,477

(*) Datos ≤ 0.35 eliminados

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se realiza el Análisis Factorial Confirmatorio, teniendo en cuenta los factores y los ítemes que se muestran en la Figura 22, tras eliminar cinco ítemes (DP2, C4, CG3, A2 y OH4).

Figura 22. Modelo de medición de la cultura, escala inicial depurada: Muestra de individuos no emprendedores (Muestra 2)



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 57 se puede observar un análisis comparativo entre la bondad del modelo de medición de la cultura con la escala inicial, comparado con la bondad del ajuste del modelo con la escala inicial depurada. Se muestra el proceso de depuración de las escalas, donde se omitieron además de los ítemes con valores de estadístico de correlación elemento-total corregido inferiores a 0,35, y aquellos que tenían valores de varianza explicada (R^2) muy bajos. De esta manera se eliminaron del modelo inicial los ítemes: DP₂ de la dimensión Distancia de Poder (1,7% de varianza explicada), C₄ de la dimensión Colectivismo Institucional (0,3%), CG₃ de la dimensión Colectivismo de Grupo (3,8%), A₂ de la dimensión Asertividad (1,0%), OH₁ (22,7%) y OH₄ (12,0%) de la dimensión Orientación Humana.

La eliminación de estos ítemes permitió mejorar la bondad de ajuste del modelo. Esto se percibe ya que se aumentaron los valores de los índices BBNFI (*Bentler-Bonett Normed Fit Index*), BBNNFI (*Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), IFI (*Bollen Fit Index*) y disminuyeron los valores de Chi-cuadrado y RMSEA (*Root Mean-Square Error of Approximation*). Como ya se vió, los límites propuestos para las medidas de bondad de ajuste oscilan entre 0 y 1, donde los valores más cercanos a 1 indican una mejor calidad de ajuste (Hair *et al.*, 1998). Por otra parte, como indican López *et al.* (2000), entre los indicadores de ajuste que arroja el programa EQS, se recomienda interpretar los indicadores no normalizados, debido a que en muestras pequeñas tiene una menor tendencia a generar resultados sesgados (Bentler y Wu, 1993), en este caso, los valores de BBNNFI y CFI, tienen valores superiores a 0,9, como se observa en la Tabla 57, una vez se ha depurado la escala, lo cual indica un buen ajuste.

Tabla 58. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición de la cultura en la muestra de no emprendedores (Muestra 2)

Factor	Escala Inicial			Escala Depurada		
	Ítemes	$\Lambda^{(t)}$	R^2	Ítemes	$\Lambda^{(t)}$	R^2
Distancia de poder	DP ₁	0,767 (12,509*)	0,589	DP ₁	0,765 (12,433*)	0,586
	DP ₂	-0,129 (-1,880)	0,017			
	DP ₃	0,608 (9,633*)	0,369	DP ₅	0,661 (10,579*)	0,437
	DP ₄	0,553 (8,638*)	0,306	DP ₃	0,611 (9,665*)	0,373
	DP ₅	0,664 (10,657*)	0,747	DP ₄	0,557 (8,700*)	0,310
Control de la incertidumbre	CI ₁	0,630 (9,859*)	0,397	CI ₂	0,661 (10,390*)	0,437
	CI ₂	0,661 (10,413*)	0,437	CI ₄	0,657 (10,327*)	0,432
	CI ₃	0,606 (9,431*)	0,367	CI ₁	0,633 (9,898*)	0,401
	CI ₄	0,658 (10,358*)	0,433	CI ₃	0,604 (9,387*)	0,365
Colectivismo I	C ₁	0,620 (9,215*)	0,385	C ₃	0,699 (10,209*)	0,489
	C ₂	0,675 (9,937*)	0,456	C ₂	0,675 (9,910*)	0,456
	C ₃	0,698 (10,233*)	0,488	C ₁	0,620 (9,198*)	0,385
	C ₄	0,051 (0,718)	0,003			

Factor	Escala Inicial			Escala Depurada		
	Ítemes	$\Lambda^{(1)}$	R ²	Ítemes	$\Lambda^{(1)}$	R ²
Colectivismo II	CG ₁	0,710 (11,202*)	0,505	CG ₂	0,768 (11,972*)	0,590
	CG ₂	0,766 (12,029*)	0,586	CG ₁	0,706 (11,082*)	0,499
	CG ₃	0,194 (2,817*)	0,038			
	CG ₄	0,653 (10,317*)	0,426	CG ₄	0,656 (10,332*)	0,430
Asertividad	A ₁	0,630 (9,739*)	0,397	A ₄	0,678 (10,522*)	0,459
	A ₂	-0,098 (-1,394)	0,010			
	A ₃	0,626 (9,671*)	0,392	A ₁	0,631 (9,746*)	0,399
	A ₄	0,682 (10,614*)	0,466	A ₃	0,629 (9,706*)	0,296
	A ₅	0,627 (9,687*)	0,394	A ₅	0,629 (9,705*)	0,396
Orientación humana	OH ₁	0,477 (6,803*)	0,227			
	OH ₂	0,585 (8,442*)	0,343	OH ₅	0,745 (8,885*)	0,555
	OH ₃	0,568 (8,192*)	0,323	OH ₃	0,616 (7,928*)	0,379
	OH ₄	0,346 (4,846*)	0,120			
	OH ₅	0,635 (9,166*)	0,404	OH ₂	0,464 (6,436*)	0,215
Bondad del Ajuste	BX2 (309)=517,612 p=0,00000 BBNFI=0,704; BBNNFI=0,831 CFI=0,851; IFI=0,855; RMSEA=0,050 X ² /g.l.= 1,68			BX2 (174)=238,516 p=0,00085 BBNFI=0,829; BBNNFI=0,934 CFI=0,946 IFI=0,947 RMSEA=0,037 X ² /g.l.= 1,37		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 58 resume la fiabilidad de la escala de medición de cultura, a través de los tres indicadores estimados: coeficiente alfa de Cronbach, Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) y el Índice de Varianza Extraída (IVE). En ella se observa que los valores de alfa de Cronbach para las dimensiones Distancia de Poder, Control de la Incertidumbre, Colectivismo I, Colectivismo II y Asertividad son superiores a 0,7; pero en el caso de la dimensión orientación humana el valor de alfa de Cronbach es de 0,628. Los valores de fiabilidad compuesta para los factores Distancia de Poder, Control de la Incertidumbre, Colectivismo I, Colectivismo II y Asertividad son superiores a 0,7 como lo sugieren Fornell y Larcker (1981), mientras que el valor de IFC para la dimensión cultural Orientación Humana es menor (0,643). Sin embargo, para autores como Bagozzi y Yi (1988) el valor de IFC debe ser mayor a 0,60, entonces, teniendo en cuenta este criterio, se puede afirmar la fiabilidad de la escala. Finalmente, en el caso de los valores del índice de varianza extraída, solo el factor 4 (Colectivismo II) tiene un valor superior a 0,5 como lo sugieren Fornell y Larcker (1981). Los otros cinco factores presentan un valor inferior a 0,5, siendo el factor 3 (Colectivismo I), el que posee un valor de IVE más cercano al valor sugerido. Pero como indican López *et al.* (2000), el valor de IVE sugerido por Fornell y Larcker (1981) es muy conservador, por lo que respecto a los criterios de otros autores este valor puede ser menor. De esta manera, se confirma la fiabilidad de la escala.

Tabla 59. Fiabilidad de las escalas de medición de la cultura: Muestra de no emprendedores (Muestra 2)

Factores	Ítemes	Promedio Cargas Factoriales	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Distancia de poder	DP ₁	0,649	0,741	0,746	0,426
	DP ₃				
	DP ₄				
	DP ₅				
Control de la incertidumbre	CI ₁	0,639	0,733	0,734	0,409
	CI ₂				
	CI ₃				
	CI ₄				
Colectivismo I	C ₁	0,665	0,703	0,704	0,443
	C ₂				
	C ₃				
Colectivismo II	CG ₁	0,710	0,750	0,754	0,506
	CG ₂				
	CG ₄				
Asertividad	A ₁	0,642	0,736	0,737	0,412
	A ₃				
	A ₄				
	A ₅				
Orientación humana	OH ₂	0,608	0,628	0,643	0,383
	OH ₃				
	OH ₄				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis de validez de la escala desarrollada mediante la validez de contenido y la validez de construcción o de concepto (*construct validity*).

Validez de Contenido:

Como ya se mencionó en el análisis de validez para la muestra agrupada (emprendedores y no emprendedores), la validez de contenido de la escala de medida de cultura se ha desarrollado a través del marco teórico del constructo cultura (Capítulo 1) y el planteamiento de las hipótesis (Capítulo 3).

Validez de Construcción o de Concepto:

La validez de construcción de una escala se analiza a través de la validez convergente y la validez discriminante.

Validez convergente

Como se indica en la Tabla 69 en la escala depurada, todas las cargas factoriales son significativas para $p < 0.001$, como lo manifiestan sus respectivas t , donde el menor valor de t es 6,436. Dichos resultados confirman la validez convergente de la escala.

En cuanto al promedio de las cargas factoriales (ver Tabla 58), solo para el caso del factor 4 (Colectivismo II) este promedio es superior a 0,7. Si bien los factores 1 (Distancia de Poder) y 3 (Colectivismo I) tienen valores de promedio de las cargas factoriales muy cercanos a 0,7, los otros tres factores restantes (Control de la Incertidumbre, Asertividad y Orientación Humana) tienen valores inferiores al sugerido.

Finalmente, el contraste multivariante del multiplicador de Lagrange propone la inclusión de ocho relaciones: entre la variable OH₂ y el factor común F2, entre la variable DP₁ y el factor común F4, entre la variable CI₄ y el factor común F6, entre la variable C₂ y el factor común F4, entre la variable A₄ y el factor común F4, entre la variable CI₄ y el factor común F4, entre la variable CI₂ y el factor común F1, y entre la variable A₃ y el factor común F6. Donde solo la relación entre OH₂ y F2 mejoraría significativamente el modelo y disminuiría el estadístico chi-cuadrado en 10,744 unidades. En este caso no se modificará el modelo, ya que no existe un soporte teórico para justificar estas relaciones propuestas por el multiplicador de Lagrange, como sugieren Uriel y Aldás-Manzano (2002).

Validez discriminante

Como se muestra en la Tabla 59 todos los intervalos de confianza cumplen con el criterio de la validez discriminante (no contienen al 1,0). En este estudio en particular, se cumplen los criterios de validez discriminante, por lo cual se confirma tal validez por este método. Sin embargo, posteriormente se incluirá el test de las diferencias de las Chi cuadrado.

Tabla 60. Intervalos de confianza de las correlaciones: Muestra de no emprendedores (Muestra 2)

	F ₁ (Distancia de poder)	F ₂ (Control de la incertidumbre)	F ₃ (Colectivismo I)	F ₄ (Colectivismo II)	F ₅ (Asertividad)
F ₁ (Distancia de poder)	0,653	-0,342	-0,087	0,197	0,139
F ₂ (Control de la incertidumbre)	[-0,49;-0,194]	0,639	0,318	-0,115	0,071
F ₃ (Colectivismo I)	[-0,251;0,077]	[0,16;0,476]	0,665	0,104	0,108
F ₄ (Colectivismo II)	[0,043;0,351]	[-0,275;0,045]	[-0,06;0,268]	0,711	0,02
F ₅ (Asertividad)	[-0,021;0,299]	[-0,093;0,235]	[-0,058;0,274]	[-0,142;0,182]	0,642

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 60 donde se presenta el test de diferencias entre las Chi cuadrado del modelo no restringido con cada uno de los quince modelos restringidos, los niveles de significancia demuestran que se rechaza la igualdad de ajuste entre los dos modelos (hipótesis nula) y la Chi cuadrado del primer modelo o modelo no restringido es significativamente menor, lo cual confirma la validez discriminante, como lo plantean Anderson y Gerbing (1988) y Bagozzi y Phillips (1982).

Tabla 61. Test secuencial de la chi-cuadrado: Muestra de no emprendedores (Muestra 2)

	Chi-Cuadrado (X ²)*	Grados de libertad (g.l.)	Diferencia X ²	Diferencia de g.l.	Nivel de sig.
Modelo no Restringido:	238,516	174			
Modelos Restringidos:					
Θ21	400,371	175	161,855	1	0,00000
Θ31	389,510	175	150,994	1	0,00000
Θ32	358,632	175	120,116	1	0,00000
Θ41	417,563	175	179,047	1	0,00000
Θ42	435,475	175	196,959	1	0,00000
Θ43	379,629	175	141,113	1	0,00000
Θ51	442,267	175	203,751	1	0,00000
Θ52	445,411	175	206,895	1	0,00000
Θ53	380,877	175	142,361	1	0,00000
Θ54	431,269	175	192,753	1	0,00000

	Chi-Cuadrado (X ²)*	Grados de libertad (g.l.)	Diferencia X ²	Diferencia de g.l.	Nivel de sig.
Θ61	328,046	175	89,530	1	0,00000
Θ62	321,048	175	82,532	1	0,00000
Θ63	333,101	175	94,585	1	0,00000
Θ64	342,034	175	103,518	1	0,00000
Θ65	341,353	175	102,837	1	0,00000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 61 muestra el test de varianza extraída, el cual indica que los valores de los cuadrados de la correlación para cada par de factores es inferior a los índices de varianza extraída de cada factor (ver Tabla 58). Es así como en el caso de F2 y F1, los valores de IVE para cada factor son 0,409 y 0,426 respectivamente, los cuales son mayores al valor del cuadrado de su correlación que es 0,117. Como esto mismo ocurre para todos los casos, se confirma la validez discriminante del modelo.

Tabla 62. Test de varianza extraída: Muestra de no emprendedores (Muestra 2)

Factores	Correlación entre factores	Cuadrado de la correlación
F2-F1	-0,342	0,117
F3-F1	-0,087	0,008
F4-F1	0,197	0,039
F5-F1	0,139	0,019
F6-F1	-0,163	0,027
F3-F2	0,318	0,101
F4-F2	-0,115	0,013
F5-F2	0,071	0,005
F6-F2	0,235	0,055
F4-F3	0,104	0,011
F5-F3	0,108	0,012
F6-F3	0,114	0,013
F5-F4	0,02	0,000
F6-F4	0,002	0,000
F6-F5	0,022	0,000

Fuente: Elaboración propia

4.3 DISONANCIA CULTURAL Y EMPRENDIMIENTO: VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS H1 Y RELACIONADAS

El principal interés del presente estudio es identificar las diferencias entre la percepción del emprendedor sobre cómo “es” la cultura región y como se ve él mismo dentro de este entorno cultural. Por esta razón, fue necesario hallar las medias y desviaciones estándares correspondientes a cada constructo según cuestionario implementado en la muestra de emprendedores, donde los ítemes tipo A, corresponden a las prácticas culturales de la sociedad (la sociedad “es”) y los ítemes tipo B se refieren a como se percibe el individuo dentro de su cultura. Como se muestra en la Tabla 62, no es significativa la divergencia entre estas percepciones en cuanto a las dimensiones culturales Distancia de Poder, Colectivismo Institucional y Colectivismo de Grupo. Por el contrario, la disonancia cultural se destaca en el Control de la Incertidumbre y la Asertividad, la cual se manifiesta, según los resultados del estudio, en que los emprendedores perciben a la sociedad con una tendencia hacia un bajo control de la incertidumbre, mientras que a nivel personal, se perciben como individuos con una mayor orientación respecto a este factor. En este caso, se puede suponer que, por su rol de líderes organizativos, gestores de recursos y de procesos, deban tener en cuenta en el medio empresarial algunos factores externos e internos de la organización para minimizar los riesgos, de ahí su mayor orientación hacia el control de la incertidumbre. En cuanto a la asertividad, los emprendedores consideran que la sociedad regional se orienta hacia un mayor nivel de asertividad, con respecto a su propia disposición, la cual, según la media, se estima en un nivel medio. Según estos resultados se cumple parcialmente la hipótesis sobre la disonancia cultural:

H1: Existe disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad.

Tabla 63. Disonancia cultural de los emprendedores. Cálculo de medias

Dimensión cultural	La sociedad “es”		“soy” en la sociedad		Diferencia entre las puntuaciones de Medias
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	
Distancia de poder	3,9478	0,89788	3,6225	0,45909	0,33
Control de la incertidumbre	2,1486	0,99899	3,3414	0,65638	1,19
Colectivismo Institucional	3,7711	0,90156	3,8835	0,71271	0,11

Dimensión cultural	La sociedad “es”		“soy” en la sociedad		Diferencia entre las puntuaciones de Medias
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	
Colectivismo de grupo	4,1416	0,78203	4,0060	0,76805	0,14
Asertividad	3,9317	0,74310	2,9639	0,81817	0,97

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analiza mediante las hipótesis H1a a H1e, las diferencias de la percepción del emprendedor sobre la cultura y sobre cómo se percibe así mismo en dicha cultura, por cada dimensión cultural, y se estima como criterio que los valores de las diferencias entre las puntuaciones de medias que sean iguales o superiores a 0,5 se consideran altos.

Distancia de poder. Como se muestra en la tabla anterior, en esta dimensión cultural no se aprecia una diferencia significativa entre la percepción del emprendedor sobre el entorno y la percepción de sí mismo en dicho entorno, donde la diferencia entre medias tiene un valor que no sobrepasa los 0,5 puntos. Es así como se rechaza la hipótesis H1a, la cual planteaba la existencia de una diferencia significativa. Cabe resaltar, que la percepción del emprendedor sobre esta dimensión en las prácticas culturales de la sociedad señalan que dicha cultura se caracteriza por una orientación hacia la distancia de poder, lo cual coincide con los resultados del estudio de GLOBE como se muestra en la Tabla 39.

Control de la incertidumbre. Según la diferencia entre las medias, la percepción de cómo se ve el emprendedor en la sociedad es mayor con respecto a cómo percibe su sociedad o cultura, es decir, que el emprendedor considera que la sociedad está orientada hacia un bajo nivel de control de la incertidumbre, pero, contrariamente él/ella como individuo mantiene prácticas culturales relacionadas con el control de la incertidumbre o ambigüedad. Esta falta de convergencia es significativa, lo cual confirma la hipótesis H1b. Adicionalmente, se observa que el emprendedor ha categorizado a la sociedad de Medellín en un bajo nivel de control de la incertidumbre, lo que coincide con los resultados del proyecto de investigación de GLOBE, donde se concluye que la sociedad colombiana presenta poco control de la incertidumbre.

Colectivismo institucional. El emprendedor considera que, tanto las prácticas culturales de la sociedad como las de él mismo como individuo dentro de esta sociedad, coinciden en el colectivismo institucional, que es el grado en el cual las personas están animadas por las instituciones sociales para ser integradas a grupos dentro de las organizaciones y de la sociedad. Así, las diferencias entre las puntuaciones de medias entre estas dos percepciones es poco significativa. Por esta razón, se rechaza la hipótesis H1c. Se estima

también, a través de estos resultados, que el emprendedor percibe un nivel medio-alto sobre el colectivismo institucional en la sociedad de Medellín, lo cual estaría orientado, de alguna manera, con las características del colectivo a nivel nacional, donde según el estudio de GLOBE, Colombia presenta un nivel alto en esta dimensión cultural.

Colectivismo de grupo. El emprendedor percibe que, tanto las prácticas culturales de la sociedad como las de él mismo como individuo se inclinan hacia un alto nivel de colectivismo de grupo, esto indica que la sociedad y a su vez, que sus prácticas culturales en dicha sociedad, se caracterizan por la unión de grupo y por la lealtad a estos conjuntos, a nivel familiar, social y organizativa. Esta disonancia cultural no resultó significativa debido a que la diferencia entre las medias presenta un valor de 0,14 inferior al denominado como punto de corte, lo cual no confirma la hipótesis H1d. Por otra parte, lo que si se podría confirmar, es que así como los resultados del estudio de GLOBE concluyen que Colombia se caracteriza por un alto nivel de colectivismo de grupo, los resultados sobre la percepción de los emprendedores de las prácticas culturales en Medellín asociadas a esta dimensión, también indica que esta subregión sigue los lineamientos de la sociedad a nivel nacional.

Asertividad. Según los resultados sobre este factor cultural, se afirma que los emprendedores consideran que la cultura región se caracteriza por una orientación hacia el comportamiento asertivo, confrontacional y dominante, a diferencia de la percepción sobre sus propias prácticas culturales las cuales estarían más asociadas a un comportamiento modesto, sutil y de cooperación, lo que a su vez, se opone al planteamiento de que un entorno con mayor asertividad tenga que asociarse positivamente con la actividad emprendedora. Esta fuente de disonancia cultural resultó significativa, lo cual confirma la hipótesis H1e. Adicionalmente, este estudio permite identificar que los resultados sobre la percepción de los emprendedores sobre el factor cultural asertividad en su entorno, en este caso en Medellín, son similares a los obtenidos en el proyecto GLOBE, puesto que tanto la sociedad de Medellín como la sociedad colombiana se caracterizan por un nivel medio de asertividad.

4.4 PERCEPCIÓN SOBRE LA CULTURA-REGIÓN DE LOS EMPRENDEDORES Y NO EMPRENDEDORES: VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS H2 A H6

Para corroborar las hipótesis H2 a H6 se realizó el análisis de comparación de medias a través de la prueba t para muestras independientes, específicamente a través de la diferencia de medias entre los dos grupos muestrales (emprendedores y no emprendedores). La siguiente tabla muestra en detalle la media de cada uno de los ítems comparados (17 ítems) que integran los cinco factores o dimensiones culturales

analizadas en estas hipótesis, así como la correspondiente prueba t y diferencia de medias.

Tabla 64. Percepción de las prácticas culturales (la sociedad “es”) de no emprendedores y emprendedores. Cálculo de diferencia de medias y prueba t por ítem

Factor	Ítem	No emprendedores		Emprendedores		F*	Prueba t	p (Sig.)
		Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica			
Distancia de poder	DP ₁	4,24	1,019	4,14	1,211	2,439	-0,644	0,521
	DP ₃	3,86	1,176	4,06	1,052	1,339	1,474	0,143
	DP ₄	4,17	0,961	3,78	1,083	4,348	-3,108	0,002
	DP ₅	4,43	0,969	3,92	1,107	2,789	-4,091	0,000
Control de incertidumbre	CI ₂	3,09	1,218	1,87	1,033	14,257	8,268	0,000
	CI ₃	3,36	1,200	2,39	1,430	3,407	-6,159	0,000
	CI ₄	3,36	1,144	2,19	1,234	0,539	-7,671	0,000
Colectivismo I	C ₁	3,38	1,087	3,66	1,129	0,066	1,997	0,048
	C ₂	3,96	1,100	4,22	0,898	1,029	2,132	0,035
	C ₃	3,36	1,207	3,43	1,336	3,345	0,473	0,636
Colectivismo II	CG ₁	4,18	0,826	4,22	0,938	1,168	0,289	0,773
	CG ₂	4,19	0,986	4,39	0,935	0,353	1,668	0,098
	CG ₄	4,07	0,902	3,93	1,228	6,255	-1,178	0,240
Asertividad	A ₁	3,45	1,004	3,77	1,004	0,365	2,562	0,011
	A ₃	3,44	0,899	3,59	0,924	0,003	1,263	0,209
	A ₄	3,39	1,056	3,71	1,042	0,501	2,477	0,014
	A ₅	3,93	1,023	4,43	0,844	0,288	4,517	0,000

*Prueba de Levene para la igualdad de varianzas

Fuente: Elaboración propia

A partir del concepto de enculturación, se esperaba que la percepción sobre la cultura región de los dos grupos muestrales fuera similar. Los resultados registrados en la Tabla 64 demuestran claramente que la percepción de los emprendedores y no emprendedores sobre la cultura región, en este caso Medellín, no presentan diferencias significativas, especialmente en cuatro de las cinco dimensiones culturales analizadas: Distancia de Poder, Colectivismo Institucional, Colectivismo de Grupo y Asertividad. En el caso del factor Control de la Incertidumbre, los no emprendedores perciben una mayor orientación de la sociedad hacia estos valores con respecto a los emprendedores, donde la diferencia entre las medias presenta un valor de 1,12.

Tabla 65. Percepción de las prácticas culturales (la sociedad “es”) de no emprendedores y emprendedores. Cálculo de medias y desviación típica por factor

Factor	No emprendedores		Emprendedores		Diferencia de medias
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	
Distancia de poder	4,18	1,03	3,98	1,11	0,20
Control de la incertidumbre	3,27	1,19	2,15	1,23	1,12
Colectivismo institucional	3,57	1,13	3,77	1,12	0,20
Colectivismo de grupo	4,15	0,90	4,18	1,03	0,03
Asertividad	3,55	1,00	3,88	0,95	0,33

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analiza mediante las hipótesis H2a a H6, las diferencias de la percepción sobre las prácticas culturales en la sociedad de los emprendedores y no emprendedores, para lo cual se estima como criterio que los valores de las diferencias entre las puntuaciones de medias que sean iguales o superiores a 0,5 se estiman como altos o significativos.

En el caso de la dimensión Distancia de Poder, contrario a lo que se esperaba, según lo planteado en la hipótesis H2 los emprendedores perciben una menor Distancia de Poder en la cultura región con respecto a los no emprendedores, pero la diferencia entre las medias en las dos muestras no es significativa. De esta manera se rechaza la hipótesis H2. Adicionalmente, se confirma que tanto la población general no emprendedora como los emprendedores perciben una sociedad orientada hacia un alto grado de distancia de poder, lo cual coincide con dos cosas, primero con las características de la sociedad colombiana, según los estudios de GLOBE en los años 90 y, segundo este es un atributo para un entorno propicio para el emprendimiento, según estudios previos, como se analizó en el Capítulo 3.

La hipótesis H3 sobre el factor cultural Control de la Incertidumbre, ha sido validada por los resultados del trabajo de campo de este estudio, donde los emprendedores perciben un menor nivel de Control de la Incertidumbre en la sociedad, con respecto a los no emprendedores. Este hecho nos permite validar la hipótesis nula. Por otra parte, es importante resaltar que estos resultados, demuestran que los emprendedores y no emprendedores de Medellín perciben un bajo nivel de Control de Incertidumbre en esta sociedad, de manera similar a lo percibido por el colectivo nacional en los estudios de GLOBE. De igual manera, se considera que la ciudad de Medellín brinda un entorno adecuado para la actividad emprendedora, pues como lo indican algunos autores, el bajo

nivel de Control de Incertidumbre influye positivamente en el emprendimiento (Busenitz y Lau, 1996; Mueller y Thomas, 2001; Hayton *et al.*, 2002 y Autio *et al.*, 2013)

Si bien los emprendedores perciben una mayor orientación al Colectivismo Institucional en la sociedad con respecto a los no emprendedores, como se planteaba en la hipótesis 4, la diferencia de las medias entre estas dos muestras es baja ($<0,50$). Esta hipótesis es rechazada. Además, estos resultados demuestran que, al menos en este contexto de estudio, tanto la población emprendedora como los emprendedores perciben un nivel medio de Colectivismo Institucional, lo cual no coincide con las características de la cultura colombiana respecto a esta dimensión -la cual presenta un nivel bajo, según el proyecto de investigación GLOBE-, ni tampoco con una sociedad con un entorno propicio para la actividad emprendedora, puesto que los estudio teóricos y empíricos previos sugieren que un nivel alto de esta dimensión cultural optimiza el emprendimiento (Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.*, 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005 y Klappe *et al.*, 2006).

Respecto a la diferencia entre los emprendedores y no emprendedores sobre el nivel de Colectivismo de Grupo en la sociedad, planteada en la hipótesis H5, los resultados indican que ambos grupos muestrales coinciden en que la región se caracteriza por una orientación hacia el colectivismo, en términos de la familia y la comunidad, donde las diferencias entre las medias no es significativa (0,03), siendo el valor de la media de los emprendedores levemente superior. Finalmente no se acepta la hipótesis ya que la diferencia entre las medias es insignificante ($<0,50$). A través de estos resultados, también se puede verificar que, ambos grupos muestrales coinciden en que las prácticas culturales de la sociedad están altamente orientadas al Colectivismo de Grupo, es decir, que las decisiones de grupo son consideradas superiores a las decisiones de tipo individual y existe una gran preocupación por los demás.

Tal como se planteó en la hipótesis H6, los emprendedores (media 3,88) perciben un mayor nivel de Asertividad en la sociedad con respecto a los no emprendedores (media 3,55), aunque la diferencia entre medias no es significativa puesto que su valor es menor al criterio establecido, lo cual no permite confirmar esta hipótesis. Además, estos resultados permiten confirmar que tanto los emprendedores como los no emprendedores perciben un nivel medio de Asertividad en la sociedad medellinense, lo cual se alinea con las prácticas culturales del país, según los resultados del estudio de GLOBE. Pero, a su vez, esta característica de la cultura región no cumple con las condiciones propicias para la actividad emprendedora, al menos en cuanto a esta dimensión, puesto que algunos autores sugieren que sociedades con alto nivel de Asertividad impulsan el emprendimiento, puesto que los individuos están motivados a asumir riesgos y a ser competitivos (Ozgen *et al.*, 2012)

Tabla 66. Resumen de la validación de hipótesis

Hipótesis	Validación hipótesis
<i>H1. Existe disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad en que desarrolla su vida y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad</i>	H1: Parcialmente aceptada
<i>H1a. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural distancia de poder</i>	H1a: No se acepta
<i>H1b. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural control de la incertidumbre</i>	H1b: Se acepta
<i>H1c. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural colectivismo institucional</i>	H1c: No se acepta
<i>H1d. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural colectivismo de grupo</i>	H1d: No se acepta
<i>H1e. Existe una disonancia cultural significativa entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad respecto a la dimensión cultural asertividad</i>	H1e: Se acepta
<i>H2. Los emprendedores perciben una mayor distancia de poder en la cultura regional, que los individuos no emprendedores</i>	H2: No se acepta
<i>H3. Los emprendedores perciben un menor nivel de control de la incertidumbre en la cultura regional, que los individuos no emprendedores</i>	H3: Se acepta
<i>H4. Los emprendedores perciben un mayor nivel de colectivismo institucional en la cultura regional, que los individuos no emprendedores.</i>	H4: No se acepta
<i>H5. Los emprendedores perciben un mayor nivel de colectivismo en grupo en la cultura regional, que los individuos no emprendedores</i>	H5: No se acepta
<i>H6. Los emprendedores perciben un mayor nivel de asertividad en la cultura regional, que los individuos no emprendedores</i>	H6: No se acepta

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los resultados asociados a las hipótesis H2 a H6, indican que cuatro de estas cinco hipótesis no son aceptadas, y que permiten validar empíricamente, por lo menos en este contexto de estudio, que la diferencia entre la percepción de los emprendedores y no emprendedores respecto a las prácticas culturales en la sociedad en la que se desarrollan,

no es significativa específicamente en las dimensiones Distancia de Poder, Colectivismo Institucional, Colectivismo de Grupo y Asertividad. Pero se confirma la hipótesis H3, debido a que los emprendedores perciben un menor nivel de control de la incertidumbre en la cultura regional que los no emprendedores y dicha diferencia es significativa ($>0,50$).

Para concluir este apartado, en la Tabla 65 se presenta el resumen de los principales resultados obtenidos, de acuerdo a las 11 hipótesis planteadas en este estudio. De las cuales, una fue parcialmente aceptada, siete fueron rechazadas y tres de ellas fueron aceptadas.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo final resume las principales aportaciones de la presente investigación mediante el desarrollo de tres apartados: las principales conclusiones del trabajo de investigación en el cual se reflexiona sobre los resultados más relevantes de este estudio fruto del trabajo empírico realizado en un contexto determinado; le siguen las implicaciones académicas y prácticas que se pueden derivar del presente estudio y, finalmente, se describen las limitaciones del trabajo de investigación, al tiempo que se sugieren recomendaciones para futuras investigaciones.

5.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación ha tratado de arrojar algo de luz sobre el conocimiento que hasta ahora se tiene sobre la relación entre cultura y emprendimiento, y no tanto desde una perspectiva macro, común denominador de los trabajos analizados en este campo, sino desde el propio individuo a partir del cual se construye, por agregación con sus congéneres y en un determinado entorno, el concepto de cultura para una sociedad dada. Así, el propósito del trabajo ha sido analizar el grado en el cual el entorno cultural explica el comportamiento emprendedor de los individuos, tratando de conocer particularmente si la existencia de disonancia cultural entre el individuo y su entorno explica cómo opera la cultura sobre el comportamiento. Se indagó particularmente en el grado de convergencia entre la cultura de una sociedad (la sociedad “es”) y la percepción del individuo emprendedor sobre sí mismo en la sociedad a la que pertenece –sobre sus propios rasgos culturales- determinan su comportamiento emprendedor. Este análisis se sostuvo en las dimensiones culturales planteadas en el proyecto GLOBE, estudiando particularmente dos aspectos: la disonancia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas en este mismo contexto; así como llevando a cabo una comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y de los no emprendedores.

Es así como inicialmente se realizó una profunda revisión de la literatura sobre la cultura y sus dimensiones, así como su relación con la actividad emprendedora. Específicamente, dicha revisión debió afrontar la conceptualización de emprendimiento, su proceso e importancia para la contribución económica de una región; las características de la Teoría Económica Institucional de Douglass North, corriente en la cual se estiman los factores formales e informales que influyen en la actividad emprendedora; la conceptualización de cultura y los diferentes modelos que estructuran ésta en diferentes dimensiones; la identificación de estudios teóricos y empíricos previos sobre los que se basan las hipótesis de investigación del presente trabajo, respecto a la relación entre la cultura y el emprendimiento; así como la conceptualización de disonancia cultural.

Respecto a dicha revisión de literatura se concluye que una de las definiciones más referenciadas sobre cultura es la de Kluckhohn (1951:86) la cual define que ésta se

conforma a través de los “[...] modelos de pensamiento, sentimiento y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente a través de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo la forma de realizar los productos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores asociados”. Específicamente y desde el programa de investigación GLOBE (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004), bajo una perspectiva organizativa, se define la cultura como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos que resultan desde las experiencias comunes de los miembros de los colectivos y son transmitidos de generación en generación. Esta última definición es además clave y trascendente para la presente investigación, ya que es desde el estudio de estos autores que se aborda el trabajo empírico en la misma.

Además, es necesario tener presente que, dado el carácter sistémico del emprendimiento, la asunción básica de esta investigación requiere entender que efectivamente se requieren individuos que estén dispuestos a asumir el riesgo y el reto de crear y desarrollar una empresa, pero también un entorno que les de soporte. En este sentido, hay algunos estudios que se han centrado en identificar los factores que fomentan o inhiben el emprendimiento; entre las corrientes más importantes se encuentra la Teoría Económica Institucional, la cual propone que existen factores formales e informales que influyen en la actividad emprendedora, siendo la cultura parte de los denominados factores informales y uno de los aspectos claves para el desarrollo de la actividad empresarial. Esta teoría plantea, entre otras cosas, que la cultura, como institución informal, es la base de la institución formal (North, 2005). Por lo tanto, en algunos países o sociedades existen condiciones institucionales adaptadas para apoyar la actividad empresarial, como el mercado libre y competitivo con protección de la propiedad privada, o un sistema educativo abierto e innovador, las cuales propician más actividad empresarial en estas sociedades.

Dentro de los modelos hallados en la literatura para identificar las dimensiones culturales de una sociedad, en estudios del campo organizativo, resaltan los propuestos por Hofstede (1980), quien analiza la relación entre la cultura nacional y la cultura organizativa en una empresa multinacional, y por GLOBE (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004), en cuyo proyecto se estudia la relación entre la cultura y el liderazgo. Se aclara entonces que, si bien estas investigaciones realizadas hace más de una década, ofrecen una metodología útil para identificar los aspectos sobresalientes de la cultura de una sociedad, ninguno de estos autores analizó la relación de la cultura con la actividad emprendedora, ni consideraron el concepto de disonancia cultural.

GLOBE plantea nueve dimensiones culturales, para identificar las prácticas que permiten categorizar una cultura (la sociedad “es”) y los valores culturales (la sociedad “debería ser”) de una sociedad, a saber: *Distancia de Poder*, *Control de la Incertidumbre*, *Colectivismo Institucional (Colectivismo I)*, *Colectivismo de Grupo (Colectivismo II)*,

Igualdad de Género, Asertividad, Orientación Futura, Orientación al Desempeño, Orientación Humana. A partir de estos factores culturales se han desarrollado estudios en los que se concluyen que las dimensiones que están relacionadas con la actividad empresarial son: *Distancia de Poder* (Mitchell, 2000; Ardchvill y Gasparishvili, 2003; Zhao *et al.*, 2012), *Control de la Incertidumbre* (Busenitz y Lau, 1996; Pinillos y Reyes, 2011; Mueller y Thomas, 2001; Autio *et al.*, 2013; Hayton, 2002), *Colectivismo I* (Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.*, 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005; Klappe *et al.*, 2006), *Colectivismo II* (Mitchell, 2000; Hayton *et al.*, 2002; Pinillos y Reyes, 2011; Zhao *et al.*, 2012), *Asertividad* (Ozgen, 2012) y *Orientación Humana* (Zhao *et al.*, 2012).

El trabajo de campo, que combina método de investigación mixto, cuantitativo y cualitativo, se logró analizar la divergencia cultural entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus prácticas culturales en la misma, así como realizar la comparación entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y los no emprendedores mediante las dimensiones culturales relacionadas con el emprendimiento: *Distancia de Poder, Control de la Incertidumbre, Colectivismo I, Colectivismo II y Asertividad.* A continuación tratamos separadamente las conclusiones encontradas en relación con ambos aspectos.

5.1.1 Sobre la disonancia cultural

Tras analizar las diferencias entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de su entorno y la percepción sobre sus propias prácticas culturales en este mismo entorno o cultura, los resultados indican que no se pueden argumentar diferencias significativas respecto a las dimensiones culturales *Distancia de Poder, Colectivismo Institucional y Colectivismo de Grupo*; pero, por el contrario, sí se encontró tal divergencia o disonancia cultural, en las dimensiones *Control de la Incertidumbre y Asertividad.*

El alto grado de convergencia encontrado podría estar relacionado con lo planteado por Kottak (2007), quien afirma que la cultura es un factor de los individuos que se genera por ser miembros de un colectivo, por su condición de seres sociales y que se transmite de generación en generación a través de un proceso de enculturación, el cual unifica a los individuos al generarles experiencias comunes, de ahí que en este contexto en particular, las prácticas culturales de los emprendedores coincidieran con las prácticas culturales de la sociedad en la que se encuentran inmersos, respecto a tres de las cinco dimensiones culturales estimadas.

Sin embargo, los resultados obtenidos en las dos restantes dimensiones culturales, *Control de la Incertidumbre y Asertividad*, en las que se presentaron disonancia cultural significativa, podemos deducir que se ajustan a la propuesta de Archer (1996) y Kottak

(2007) quienes plantean que, independientemente de que el individuo esté de acuerdo sobre lo que se debe hacer o no debe hacerse, no se debe esperar que afecten su actividad según los preceptos de su cultura o según lo que otros individuos esperan de ellos. Dentro de los principales hallazgos respecto a los resultados enmarcados en estos dos factores culturales es que: primero, respecto al Control de la Incertidumbre, el emprendedor considera que la sociedad medellinense está orientada hacia un bajo nivel de control de la incertidumbre, pero, contrario a esto, él/ella como individuo mantienen unas prácticas culturales relacionadas con el control de la incertidumbre o ambigüedad, lo cual no estaría asociado con los planteamientos en estudios teóricos y empíricos previos en los que se afirma que un entorno con bajo nivel de control de la incertidumbre es propicio para el emprendimiento (Busenitz y Lau, 1996; Mueller y Thomas, 2001; Hayton *et al.*, 2002 y Autio *et al.*, 2013) al comprobar que el emprendedor asume prácticas cercanas al control de la incertidumbre y en sentido contrario a la cultura dominante en su entorno; y segundo, en cuanto al factor Asertividad, la percepción del emprendedor sobre sus propias prácticas culturales en la sociedad están más asociadas a un comportamiento modesto, sutil y de cooperación, lo cual diverge de lo que siempre se ha relacionado con una cultura proclive al emprendimiento, ya que en estudios previos, se afirma que un entorno con alto nivel de asertividad está más relacionado y es proclive a la actividad emprendedora (Ozgen *et al.*, 2012).

5.1.2 Sobre la percepción de las prácticas culturales de emprendedores y no emprendedores

Las principales conclusiones respecto a la percepción de las prácticas culturales (la sociedad “es”) de los emprendedores en relación con los no emprendedores, se presentan a través de las cinco dimensiones culturales que, según la revisión de la literatura, tienen relación, desde una perspectiva teórica o empírica, con el emprendimiento.

Distancia de poder. A partir de la propuesta de Zhao *et al.* (2012) en la cual sustentan que un alto nivel de distancia de poder en países con bajo o medio PIB influye positivamente en el emprendimiento, teniendo en cuenta que Colombia es un país con un PIB medio y que según los resultados del estudio de GLOBE, es un país con alto nivel en este factor, se esperaba que los individuos emprendedores percibieran un mayor nivel de distancia de poder en su entorno, con respecto a los no emprendedores. Pero los resultados del estudio empírico no respaldan esta idea. Así pues, y al menos en el contexto regional, los emprendedores perciben un nivel menor de distancia de poder en su sociedad respecto a los no emprendedores. Sin embargo, se debe aclarar que ambos grupos muestrales coinciden en percibir una orientación de su sociedad hacia la distancia de poder.

Control de incertidumbre. Las culturas con bajo nivel de control de la incertidumbre están más inclinadas hacia la actividad emprendedora. Así los individuos en estas culturas asumen riesgos y exploran las oportunidades empresariales del entorno (Busenitz y Lau, 1996; Mueller y Thomas, 2001; Hayton *et al.*, 2002 y Autio *et al.*, 2013). A partir de las características del país (Colombia) en el que se incluye la región de estudio (ciudad de Medellín), el cual se clasifica como una sociedad con un bajo nivel de control de incertidumbre, se esperaba que las personas emprendedoras de Medellín percibieran en su cultura región un menor control de incertidumbre con relación a los no emprendedores. De esta manera, el trabajo empírico confirma que en la sociedad analizada los emprendedores perciben un nivel inferior de este factor en su entorno, en comparación a los individuos de la población que no son emprendedores.

Colectivismo institucional o colectivismo I. Una sociedad con un alto nivel de colectivismo institucional está más orientada hacia la actividad emprendedora (Mitchell *et al.*, 2002; Lim *et al.*, 2010; Ozgen, 2012; Grilo y Thurik, 2005 y Klappe *et al.*, 2006). El contexto nacional de estudio (Colombia) se ha caracterizado, según estudios empíricos previos, por ser una sociedad de bajo colectivismo institucional. Sin embargo, independientemente del nivel de esta dimensión (es decir, bajo, medio, medio-alto o alto), se esperaba que los individuos no emprendedores encuestados en la ciudad de Medellín percibieran una mayor orientación de este factor cultural respecto a la muestra de no emprendedores. Finalmente, los resultados empíricos del estudio confirman que los emprendedores perciben un entorno un poco más favorable para la formación en emprendimiento, creación de empresas y procesos de innovación en su contexto a través de las instituciones gubernamentales y privadas de su territorio regional, que los no emprendedores. Sin embargo, la diferencia entre estas percepciones no es significativa.

Colectivismo de grupo o colectivismo II. Estudios empíricos como los de Hunt y Levie (2003) y Baum *et al.* (1993) han demostrado que existe una relación positiva entre el colectivismo y la actividad empresarial. De igual manera, Pinillos y Reyes (2011) y Zhao *et al.* (2012), afirman que a mayor nivel de colectivismo en grupo mayor será la actividad emprendedora en países de bajo o medio PIB. A partir de estos planteamientos, y teniendo en cuenta que Colombia es un país de desarrollo medio, con características de una cultura colectivista, según los resultados empíricos del proyecto GLOBE y Hofstede, se esperaba que los emprendedores percibieran un mayor nivel de Colectivismo II con respecto a los no emprendedores. Posteriormente, los resultados de este estudio sustentan la idea de que los emprendedores perciben un mayor colectivismo de grupo en relación con los no emprendedores, pero la diferencia entre estas percepciones no es significativa.

Asertividad. Desde una perspectiva teórica, Ozgen *et al.* (2012) plantean que los individuos que forman parte de un contexto con alto nivel de asertividad están más enfocados hacia la toma de riesgos y la competitividad, atributos que se relacionan con la actividad emprendedora. Independiente del nivel de asertividad que se le atribuye a Colombia tras el estudio realizado por GLOBE en 1998, en el cual se concluye que este

país presenta un nivel medio, se esperaba que las personas emprendedoras en el contexto regional en el que se llevó a cabo el trabajo de campo de la presente investigación percibieran un mayor nivel de asertividad en relación a lo percibido por aquellas personas no emprendedoras. Finalmente, dicho planteamiento fue confirmado, es decir, los emprendedores perciben un entorno más cercano a la asertividad que los no emprendedores. Pero, la diferencia entre sus percepciones no es altamente significativa.

5.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

A continuación se presentan las implicaciones académicas y prácticas que han surgido del presente estudio. En primer lugar, en relación con las implicaciones académicas, el estudio contribuye al análisis de la cultura y su relación con el emprendimiento a través de una herramienta previamente utilizada en otros estudios para caracterizar la cultura de una sociedad, pero que no se enfocaban en la relación de esta variable con la actividad emprendedora. Se ha llevado a cabo una adaptación de aquellos estudios previos para validar hipótesis relacionadas con emprendimiento. Es así como dentro de los modelos hallados para identificar las dimensiones culturales de una sociedad, en estudios del campo organizativo, se resaltan los propuestos por Hofstede (1980), quien analiza la relación entre la cultura nacional (desde el análisis *cross cultural*) y la cultura organizativa en una empresa multinacional; y GLOBE (House *et al.*, 2002; House y Javidan, 2004) en cuyo proyecto de investigación se analiza la relación entre la cultura y el liderazgo. Desde estos trabajos se concreta el actual que asume de aquellos la existencia de dimensiones que ayudan a caracterizar la cultura de un país o región. Con ellas se ha logrado investigar la relación entre cultura y comportamiento emprendedor.

Otra de las implicaciones académicas estaría relacionada con la incursión en el concepto de disonancia cultural, el cual se ha estudiado principalmente desde el campo de la psicología, específicamente en el estudio de la relación entre los miembros de familias que han vivido procesos de inmigración, y poco desde el ámbito empresarial. Si bien no existe un consenso sobre su definición, se entiende que éste se refiere a las diferencias en los valores entre el individuo y su contexto, ya sea familiar, organizativo o a nivel de la sociedad. Si bien existen indicios de estudios de disonancia cultural en el campo de estudio organizativo, aunque escasos, no se ha aplicado este concepto al análisis de las diferencias entre la percepción del emprendedor sobre las prácticas culturales de la sociedad y sobre sus propias prácticas culturales en el contexto en que desarrolla su actividad, siendo éste uno de los principales aportes académicos de este proyecto de investigación. Así, el concepto de disonancia cultural se ha pretendido ayude a comprender mejor cómo opera la cultura sobre el individuo y cómo éste se acerca o aleja de su entorno ante la decisión emprendedora. Esto permite depurar las dimensiones de la cultura que podrían explicar mejor la iniciativa emprendedora de los individuos de una sociedad, no asumiendo que todas ellas actúan por igual en el emprendimiento.

Por otra parte, el presente estudio indaga sobre las diferencias entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y los no emprendedores, con el fin de contribuir a analizar las dimensiones de la cultura desde ambos perfiles de individuos con igual propósito que el anterior y facilitando con ello el conocimiento más preciso de los verdaderos factores que estimulan o inhiben la actividad emprendedora. No se considera así la cultura como algo poco definido e impreciso, sino desagregado en sus componentes con el fin de precisar cual/es de ellos tiene un efecto real sobre el emprendimiento.

Adicionalmente este estudio ha centrado el trabajo de campo en el sector turístico, tomando como referencia a emprendedores de este sector económico en la ciudad de Medellín, aun cuando se trata de un sector emergente, no solo a nivel local sino también a nivel país. De esta manera, se aporta una investigación útil para estimular el emprendimiento en el ámbito turístico en un contexto específico y particularmente interesado en dicho estímulo. Se contribuye asimismo a incrementar el fondo documental sobre trabajos específicamente interesados en indagar en emprendimiento y turismo.

5.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A continuación se ponen de manifiesto aquellas limitaciones que presenta la investigación y se incluyen algunas recomendaciones para el desarrollo de futuras líneas de investigación a partir del presente estudio.

En primer lugar, una de las limitaciones del estudio se relaciona con el número de cuestionarios válidos en la muestra de emprendedores. Si bien el tamaño muestral calculado para la población de emprendedores fue estimado con un nivel de confianza del 90% y un margen de error de 8,5%, debido a que en el contexto de estudio, los emprendedores, empresarios y directivos de las compañías poco colaboran con los estudios académicos, por una parte, por la gran brecha que existe entre los ámbitos empresarial y académico y, por otra, por el escaso tiempo que dispone este colectivo para diligenciar cuestionarios de esta naturaleza. La muestra se configuró finalmente con 89 encuestas, aunque una muestra superior sería deseable para extraer conclusiones más generalizables.

En segundo lugar, se esperaba complementar el apartado contextualización de la región en estudio, en el Capítulo 2 sobre Contexto y Metodología, con información específica sobre el comportamiento emprendedor en el sector turístico, a nivel nacional (Colombia) y a nivel regional (Medellín), pero no se halló informe técnico alguno que suministrara dicha información, siendo ésta otra limitación del estudio. Cabe aclarar que, en términos

generales, la información sobre la dinámica turística en Colombia, así como en Medellín, es deficiente y limitada, lo que obliga a la mayoría de los investigadores del país y la región a recolectar la información de sus estudios a través de fuentes primarias, a diferencia de otros países donde el sector turístico es uno de los principales dinamizadores de la economía nacional y, por ende, se promueve un detallado tratamiento estadístico de la dinámica de este sector empresarial, cuestión ésta que no solo limitó el acceso a un mayor conocimiento del sector turístico medellinense, sino también a contar con un censo de empresas más detallado y realista.

En tercer lugar, se declara como otra limitación del estudio el hecho de no haber incluido dentro del cuestionario de la muestra de emprendedores la dimensión cultural Orientación Humana, la cual se refiere al grado en el que las organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos para que sean justos, altruistas, amigables y generosos con los demás, y que según estudios empíricos como el desarrollado por Zhao *et al.* (2012) relacionan con el emprendimiento, concluyendo que una sociedad de bajo o medio PIB con alto nivel de orientación humana está impulsada hacia el emprendimiento. Dicho factor cultural no fue incluido en la herramienta de medición puesto que la evidencia empírica aportada por Zhao *et al.* (2012), como parte de la revisión de la literatura del presente estudio, se conoció cuando el trabajo de campo estaba ya iniciado.

Por otra parte, tras una exhaustiva revisión de la literatura sobre el marco contextual, no se hallaron estudios empíricos sobre el análisis de la cultura región (sociedad de Medellín) bajo los parámetros o dimensiones sugeridas por GLOBE, siendo ésta otra de las limitaciones identificadas en el estudio, pero a su vez un aporte original del mismo. Adicionalmente, en el estudio de las diferencias entre la cultura nacional y la cultura región, se toman como referencia los resultados de las prácticas culturales de Colombia (cultura nacional) emitidos por el proyecto GLOBE en el año 1998, los cuales son los únicos estudios sobre la cultura de la sociedad colombiana bajo las dimensiones culturales planteadas por GLOBE, desde ese entonces hasta la fecha. Dicha referencia, si se tiene en cuenta que la cultura está viva y que puede variar a lo largo del tiempo, puede estar obsoleta, cuestión que hemos obviado a lo largo de presente estudio.

Sería recomendable la orientación de futuros trabajos de investigación sobre la relación entre la cultura y el emprendimiento, específicamente sobre la disonancia cultural, así como del estudio de las diferencias entre la percepción de las prácticas culturales de los individuos emprendedores y los no emprendedores, y la identificación de diferencias entre la cultura nacional y la cultura región, tomando como referencia otros sectores productivos, así como otros contextos territoriales. Creemos que esta tesis abre una interesante línea de trabajo que trata de analizar la cultura desde una perspectiva diferente, más cercana a planteamientos micro que macro, que podría inspirar otras investigaciones en la misma línea.

Finalmente, y como reto particular y personal, la información demográfica y de perfil generada en la presente investigación puede influir en el estudio y dar origen a más hipótesis que escapan al alcance de esta tesis, pero que se reservan para publicaciones posteriores. Entretanto, el reto sigue servido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Artículos en revistas:*

Andersson, T., Carlsen, J. & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review*, 15(2), 89-106.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Ardichvili, A. & Gasparishvili, A. (2003). Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: a study of value differences. *Organization Studies*, 24(1), 29–46.

Autio, E., Pathak, S. & Wennberg, K. (2013). Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 334-362.

Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.

Bardolet, E. & Sheldon, P.J. (2008). Tourism in archipelagos: Hawaii and the Balearics. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 900-923.

Barnea, M. & Schwartz, S.H. (1998). Values and voting. *Political Psychology*, 19(1), 17-40.

Barr, T. (1990). From quirky islanders to entrepreneurial magnates: the transition of the whitsundays. *Journal of Tourism Studies*, 1(2), 26–32.

Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.

Baum, J. R., Olian, J. D., Erez, M., Schnell, E. R., Smith, K. G., Sims, H. P., et al. (1993). Nationality and work role interactions: A cultural contrast of Israeli and U.S. entrepreneurs' versus managers' needs. *Journal of Business Venturing*, 8(6), 499–512.

Beeton, S. (2002). Entrepreneurship in rural tourism? Australian landcare programs as a destination marketing tool. *Journal of Travel Research*, 41(2), 206–209.

Bendig, A. W. (1953). The reliability of self-ratings as a function of the amount of verbal anchoring and the number of categories on the scale. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 38-41.

- Bendig, A. W. (1954). Reliability and the number of rating scale categories. *Journal of Applied Psychology*, 38(1), 38-40.
- Bond, M.H. & Chi, V.M-Y. (1997). Values and moral behavior in Mainland China, *Psychologia*, 40(4), 251-264.
- Boote, A. S. (1981). Reliability testing of psychographic scales: Five-point or seven-point? Anchored or labeled?. *Journal of Advertising Research*, 21, 53-60.
- Brock, G.W. (2002). The new institutional economics. *Faith & Economics*, 39, 1–13.
- Brown, G., Wilding, R. E. & Coulter, R. L. (1991). Customer evaluation of retail salespeople using the SOCO scale: A replication extension and application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 347-351.
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Busenitz, L. W. & Lau, C. M. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20, 25–39.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.
- Cawley, M. & Gillmor, D.A. (2008). Integrated rural tourism: concepts and practice. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 316-337.
- Chang, L. (1994). A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205–215.
- Chen, C., Lee, S.Y. & Stevenson H. (1995). Response styles and cross cultural comparisons of rating scales among East Asian and North American students. *Psychological Science*, 6(3), 170–175.
- Clercq, D. D. & Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339–358.

- Crant, M. J. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42–49.
- Daenekindt, S. & Roose, H. (2014). Social mobility and cultural dissonance. *Poetics*, 42, 82-97.
- Dahles, H. & Bras, K. (1999). Entrepreneurs in romance: tourism in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 267–293.
- Díaz-Casero, J. C., Urbano-Pulido, D. & Hernández-Mogollón, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.
- Din, K. (1992). The ‘involvement stage’ in the evolution of a tourist destination. *Tourism Recreation Research*, 17(1), 10–20.
- Echtner, C.M. (1995). Entrepreneurial training in developing countries. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 119–134.
- Engelen, A., Heinemann, F. & Brettel M. (2009). Cross-cultural entrepreneurship research: Current status and framework for future studies. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(3), 163-189.
- Fleischer, A. & Tchetchik, A. (2005). Does rural tourism benefit from agriculture?. *Tourism Management*, 26(1), 493-501.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- George, G. & Zahra, S.A. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 5-8.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism, State of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.

- Getz, D. & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547-560.
- Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R.S. & Llopis, F. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 219-238.
- Grilo, I. & Thurik, R. (2005). Latent and actual entrepreneurship in Europe and the US: Some recent developments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 441-459.
- Gurel, E., Altinay, L. & Daniele, R. (2010). Tourism student's entrepreneurial intentions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 646-669.
- Hayton, J. C., George, G. & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Heine, S.J., Takata, T. & Lehman, D.R. (2000). Beyond self presentation: Evidence for self criticism among Japanese. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(1), 71-78.
- Hodgson, G.M. (1998). The approach of institutional economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 166-192.
- Hofstede, G. & McCrae, R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- House R.J., Quigley N.R. & De Luque M.S. (2010). Insights from Project GLOBE Extending global advertising research through a contemporary framework. *International Journal of Advertising*, 29(1), 111-139.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hui, C.H. & Triandis, H.C. (1989). Effects of culture and response format on extreme response style. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(3), 296-309.
- Inglehart, R., & Oyserman, D. (2004). Individualism, autonomy, self-expression. The human development syndrome. *International Studies in Sociology and Social Anthropology*, 74-96.

- Ingram, A., Jamieson, R., Lynch, P. & Bent, R. (2000). Questioning the impact of the 'graduatization' of the managerial labour force upon the management of human resources in the Scottish hotel industry. *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 24(4), 212–222.
- Jaafar, M., Abdul-Aziz, A.R., Maideen, S.A. & Mohd, S.Z. (2011). Entrepreneurship in the tourism industry: Issues in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 827-835.
- Jaeger, A.M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit?. *Academy of Management Review*, 11(1), 178-190.
- Javidan, M., Dorfman, R.W., Sully de Luque, M.F. & House, R.J. (2006a). In the eye of the beholder: cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Javidan, M., House, R.J., Dorfman, P.W., Hanges, P.J. & Sully de Luque, M.F. (2006b). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Javidan, M. & House, R.J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
- Johannisson, B. (1990). Community Entrepreneurship –cases and conceptualizations. *Entrepreneurship & Regional Development* 2(1), 71-88.
- Kaspar, C. (1989). The significance of enterprise culture for tourism enterprises. *The Tourist Review*, 44(3), 2–4.
- Kastanakis, M.N. & Voyer, B.G. (2014). The effect of culture on perception and cognition: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 67(4), 425–433.
- Kibedi, G. (1979). Development of tourism entrepreneurs in Canada. *The Tourist Review*, 34(2), 9–11.
- Kirkman, L. B., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285–320.
- Klapper, L., Leaven, L. & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 591-629.

- Koh, K. Y. & Hatten, T. S. (2002). The tourism entrepreneur: the overlooked player in tourism development studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21-47.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12–25.
- Koh, K. (1996). The tourism entrepreneurial process: a conceptualisation and implications for research and development. *The Tourist Review*, 51(4), 24–41.
- Kokkranikal, J. & Morrison, A. (2002). Entrepreneurship and sustainable tourism: the houseboats of Kerala. *Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 7–20.
- Komorita, S. S. (1963). Attitude content, intensity, and the neutral point on a Likert scale. *Journal of Social Psychology*, 61(2), 327-334.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on Entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.
- Krueger, N. F. & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315–330.
- Lahire, B. (2008). The individual and the mixing of genres: cultural dissonance and self-distinction. *Poetics*, 36(2), 166–188.
- Lee, J.W., Jones, P., Mineyama, Y. & Zhang, X.E. (2002). Cultural differences in responses to a likert scale. *Research in Nursing and Health*, 25(4), 295–306.
- Lee, R. M., Su, J. & Yoshida, E. (2005). Coping with intergenerational family conflict among Asian American college students. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 389–399.
- Leung, S. (2011). A comparison of psychometric properties and normality in 4-,5-, 6- and 11- point Likert scales. *Journal of Social Service Research*, 37(4), 412-421.
- Li, L. (2007). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, 29(5), 1013-1022.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5–53.
- Lim, D.S.K., Morse, E.A., Mitchell, R.K. & Seawright, K.K. (2010). Institutional environment and entrepreneurial cognitions: A comparative business systems perspective. *Entrepreneurship theory and Practice*, 34(3), 491- 516.
- Lissitz, R. W. & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte-Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10-13.
- Liu, A. (2006). Tourism in rural areas: Kedah, Malaysia. *Tourism Management*, 27(1), 878-889.
- Low, M.B. (2001). The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 17-25.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- Maleki, A. & De Jong, M. (2014). A Proposal for Clustering the Dimensions of National Culture. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 107-143.
- Manolova, T. S., Eunn, R. & Gyoshev, B. S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 203-218.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Matarrita-Cascante, D. (2010). Beyond growth, Reaching tourism-led development. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1141-1163.
- Matell, M. S. & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study 1: Reliability and validity. *Educational and Psychological Measurement*, 31, 657-674.
- Matthews, C. H. & Moser, S. B. (1996). A longitudinal investigation on the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 29–43.
- McGehee, N.G. & Kim, K. (2004). Motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Journal of Travel Research*, 43(2), 161–170.

- McGrath, R.G., Macmillan, I.C., Yang, E.A. & Tsai, W. (1992). Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 441–458.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Milne, S. & Ateljevic, I. (2001). Tourism, economic development and the global–local nexus: theory embracing complexity. *Tourism Geographies*, 3(4), 369–393.
- Minkov, M. (2008). Self-enhancement and self-stability predict school achievement at the national level. *Cross-Cultural Research*, 42, 172-196.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2014). Clustering of 316 European Regions on Measures of Values: Do Europe's Countries Have National Cultures?. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 144–176.
- Minniti, M., & Lévesque, M. (2008). Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 603-612.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Sewright, K. W. & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993.
- Mitchell, R. K., Smith J. B. Morse, E. A., Seawright, K.W., Peredo, A.M. & McKenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 9-32.
- Morris, M. H., Avila, R. A., & Alien, J. (1993). Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship, *Journal of Management*, 19(3), 595-612.
- Mueller, S. L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199–220.
- Mueller, S. & Thomas, A. (2001). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.

- Mueller, S.L. & Thomas, A.S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 51-75.
- Mulder, M. (1971). Power equalization through participation. *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38.
- Nilsson, P., Peterson, T. & Wanhill, S. (2005). Public support for tourism SMEs in peripheral areas: the Arjeplog project, northern Sweden. *The Service Industries Journal*, 25(4), 579-599.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- North, D.C. (1993b). Institutions and Credible Commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 149(1), 11-23.
- North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Ogden, J. & Lo, J. (2011). How meaningful are data from Likert scales? An evaluation of how ratings are made and the role of the response shift in the socially disadvantaged. *Journal of Health Psychology*, 17(3), 350-361.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J. & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia Revista Latinoamericana de Administración-ARLA*, 1(22), 28-57.
- Ogliastri, E. (1998). Culture and organizational leadership in Colombia. *Organisation Science*, 14(6), 686-706.
- Ohbuchi, K-I., Fukushima, O. & Tedeschi, J. T. (1999). Cultural values in conflict management: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(1), 51-71.
- Osoba B.J. (2009). Culture and entrepreneurial activity in the United States: A quantitative analysis. *The European Journal of Social Science Research*, 22(3), 341-370.
- Oyserman, D., Coon, H. M. y Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.

Ozgen, E. & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174- 192.

Ozgen, E. (2012). The effect of the national culture on female entrepreneurial activities in emerging countries: an application of the GLOBE Project cultural dimensions. *International Journal of Entrepreneurship*, 16, Special Issue, 69-92.

Pinillos M.J. & Reyes L. (2011). Relationship between individualist–collectivist culture and entrepreneurial activity: evidence from Global Entrepreneurship Monitor data. *Small Business Economics*, 37(1), 23-37.

Preston, C. C. & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.

Riley, R.W. & Love, L.L. (2000). The State of Qualitative Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 164-187.

Rocha H. (2004). Entrepreneurship and Development: The role of clusters. *Small Business Economics*, 23(5), 363-400.

Rutherford, M. (1995). The old and the new institutionalism: can bridges be built?. *Journal of Economic Issues*, 29, 443-451.

Rutherford, M. (1997). American institutionalism and the history of economics. *Journal of the History of Economic Thought*, 19, 178-195.

Rutherford, M. (2001). Institutional economics: then and now. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(3), 173-194.

Russell, S. S., Nabamita, D. & Sanjukta, R. (2010). Does cultural diversity increase the rate of entrepreneurship?. *The Review of Austrian Economics*, 23(3), 269-286.

Russell, R. & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556–579.

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.

Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2/3), 137-182.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.

Schwartz, S.H. & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 32(3), 268-290.

Shane, S. (1992). Why do some societies invent more than others?. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.

Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.

Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies, First Quarter*, 47-67.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sluzki, C. E. (1979). Migration and family conflict. *Family Process*, 18(4), 379–390.

Segall, M.H., Lonner, W.J. & Berry, J.W. (1998). Cross-cultural psychology as a scholarly discipline: on the flowering of culture in behavioral research. *American Psychologist*, 53(10), 1101-1110.

Sheffield, E. A. (1988). Entrepreneurship and innovation in recreation and leisure services. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 59(8), 35–38.

Smith, P.B., Peterson, M.F. & Schwartz, S.H. (2002). Cultural values, source of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(2), 188-208.

Snepenger, D., Johnson, J. & Rasker, R. (1995). Travel-stimulated entrepreneurial migration. *Journal of Travel Research*, 34(1), 40–44.

Sofield, T. (1993). Indigenous tourism development. *Annals of Tourism Research*, 20(4), 729–750.

Steier, L.P. (2009). Familiar capitalism in global institutional contexts: Implications for corporate governance and entrepreneurship in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 513-535.

Steyaert, C. (2007). “Entrepreneurship” as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 453-477.

Taylor, D. W. (1996). Sub-cultural values and budget-related performance evaluation: Impact on international joint-venture managers. *International Journal of Business Studies*, 4, 35–50.

Thomas, A.S. & Mueller, S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287–301.

Thornton, P.H., Ribeiro-Soriano, D. & Urbano, D. (2011). Social-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.

Tiessen, J. H. (1997). Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 367–384.

Thurik, A.R. & Wennekers M. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140–149.

Triandis, H.C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.

Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506–520.

Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407-415.

Urbano-Pulido, D., Díaz-Casero, J. C. & Hernández-Mogollón, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 183-198.

Valliere, D. (2014). Culture, values and entrepreneurial motivation in Bhutan. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 8(2), 126-146.

Van Praag, C. M. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311–335.

Veciana, J.M. (1999). Creación de Empresas como programa de investigación Científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.

Wakita, T., Ueschima, N. & Noguchi, H. (2012). Psychological distance between categories in the Likert scale: comparing different numbers of options. *Educational and Psychological Measurement*, 72(4), 533-546.

White, L. A. (1959). The Concept of Culture. *American anthropologist*, 61(2), 227-251.

Wong, P.K., Ho, Y.P. & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335-350.

Yamakawa, Y., Peng, M.W. & Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59-82.

Ying, Y.W. & Chao, C. C. (1996). Intergenerational relationship in lu Mien American families. *Amerasia Journal*, 22(3), 44-64.

Ying, Y.W., Coombs, M. & Lee, P. A. (1999). Family intergenerational relationship of Asian American adolescents. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 5(4), 350-363.

Zapalska, A. M., Brozik, D. & Rudd, D. (2004). Characteristics of polish entrepreneurship in the tourism and hospitality industry. *Tourism*, 52(3), 215-234.

Zhao, X., Li, H., & Rauch, A. (2012). Cross-Country Differences in Entrepreneurial Activity: The Role of Cultural Practice and National Wealth. *Frontiers of Business Research in China*, 6(4), 447-474.

- *Libros:*

Aldrich, H.E. & Wiedenmayer, G. (1993). *From traits to rates: an ecological perspective on organizational and Inclusive Development*.

Archer, M. S. (1996). *Culture and agency: The place of culture in social theory*. Cambridge University Press.

Bauman, S. (2002). *La Cultura como Praxis*, Barcelona, España: Editorial Paidós.

Bentler, P.M. y Wu, E.J.C. (1993). *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.

- Boyd, R. & Richerson, P.J. (1985). *Culture and the Evolutionary Process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2013). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Routledge.
- Commons, J.R. (1924). *The legal foundations of capitalism*. New York: Macmillan.
- Craig, J. (1984). *Culture shock, Singapore and Malaysia*. Singapore: Times Books International.
- Cummins, R. A. & Gullone, E. (2000). *Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality-of-life measurement*. In Proceedings of the Second International Conference on Quality of Life in Cities (pp. 74–93). Kent Ridge, Singapore: National University of Singapore.
- Douglas, M. (1973). *Natural symbols: Explorations in cosmology*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Gasse, Y. (1985). *A strategy for the promotion and identification of potential entrepreneurs at the secondary school level*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- George, D. & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC step by step: a simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA, EE.UU.
- Getz, D., Carlsen, J. & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. Wallingford, UK; Cambridge, MA: CABI Pub.
- Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. *Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. México*.
- Guilford, R.R. (1959): *Personality*, New York: McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Anderson, R.W., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 4ª edición. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. New York, NY: Doubleday.

- Hall, E. T. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Harper, D. A. (1996). *Entrepreneurship and the Market Process*, London: Routledge.
- Herskovitz, M.J. (1948). *Man and His Work: The Discipline of Cultural Anthropology*, New York: Knopf.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations-software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nation*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (3rd ed.) New York, NY: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J. Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage Publications.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart, R., Basafiez, M., Diez-Medrano, J., Halman, L., & Luijkx, R. (2004). *Human beliefs and values: A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*. Mexico: Siglo XXI Editores.
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Katz, J. A. & Green, R. P. (2009). *Entrepreneurial small businesses*. (2nd ed.). Irwin NY: McGraw-Hill.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Elmsford, NY: Row, Peterson and Company.

- Kottak, C. P. (2007). *Antropología cultural*. España: Editorial McGraw Hill Interamericana SA, 3.
- Kumabe, K., Nishida, C. & Hepworth, D. (1985). *Bridging ethnocultural diversity in social work and health*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Lahire, B. (2004). *La Culture des Individus: Dissonances Culturelles et Distinction de Soi*. La De' couverte, Paris.
- López, N. V., Boluda, I. K., & Manzano, J. A. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Servei de Publicacions. Universitat de València.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika I Stil.
- Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, A. J., Rimmington, M. & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- North, D. (1981). *Structure and change in economic history*. New York: Norton.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- North, D. C. (1993a). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*, New York: MacGraw- Hill.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Rumball, D. (1989). *The Entrepreneurial Edge: Canada's Top Entrepreneurs Reveal the Secrets of their Success*. Toronto: Key Porter.

Schotter, A. (1981). *The economic theory of social institutions*. Cambridge and New York: Cambridge U. Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Sikorski Cz. (2002). *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.

Stam, E. (2009). *Entrepreneurship*. Utrecht, the Netherlands: Elsevier Ltd.

Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J. & Nardon, L. (2010). *Management Across cultures: Challenges and Strategies*. London, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R. (2000). *Entrepreneurship in Deutschland*. Berlin: Edition sigma.

Stewart, A. (1989). *Team entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Suh, E. M. (1999). *Personal communication*. Content analysis of social psychological literature.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture*. London, England: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Uriel, E., & Aldás-Manzano, J. (2002). *Análisis multivariante aplicado*. Thomson-Paraninfo.

Vanberg, V.J. (1994). *Rules and choice in economics*. London: Routledge.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1999). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. Cambridge, MA: MIT Press.

Veblen, T.B. (1965). *The Theory of the Leisure Class*. 1899. AM Kelley, bookseller.

Veblen, T.B. (1899). *The theory of the leisure class: An economic study in the evolution of institutions*. New York: Macmillan.

Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribners.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and anti-trust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

- *Capítulos de libros:*

Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M.S. & Trevor-Roberts, E. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies., En House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds), *Future orientation* (282-342). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bhawuk, D. P. S., & Udas, A. (1996). Entrepreneurship and collectivism: A study of nepalese entrepreneurs. En J. Pandey, D. Sinha & D. Bhawuk (Eds.), *Asian contributions to cross-culture psychology* (307-317). New Delhi: Sage.

Bianchi, G. & Rosova, V. (1992). Environment As a Value: Intraindividual, Interindividual and Intercultural Differences. En Svodoba, H. (Ed.), *Culture, Nature, Landscape* (37-45). Zdar nad Sazavou, Czech Republic: International Association of Landscape Ecology.

Den Hartog, D.N. (2004). Assertiveness. En House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (395-396), Thousand Oaks, CA: Sage.

Emrich, C.G., Denmark, E.L. & Den Hartog, D.N. (2004). Cross-cultural difference in gender egalitarianism. En House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (343-394). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Hishi, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. En House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M. & Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (437-512). Thousand Oaks, CA.: Sage.

Greenfield, R.M. (1997). Culture as process: Empirical methods for cultural psychology. En: Berry, J.W., Poortinga, Y.H. & Pandey, J. (Eds), *Handbook of Cross Cultural Psychology. Volume 1* (301-346). Boston: Allyn and Bacon.

Hisrich, D. R. (1986). The woman entrepreneur: characteristics, skills, problems and prescriptions for success. En Sexton, D.L. & Smilor, R.W. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (61–81). Cambridge: Ballinger.

House, R.J. & Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. En House, R.J., Hanges, R.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (9-26). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hunt, S., & Levie, J. (2003). Culture as a predictor of entrepreneurial activity. En W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research 2003* (171–185). Wellesley, MA: Babson College.

Johnson, C.L. (1995). Cultural diversity in the late-life family. En Blieszner, R. & Bedford, V.H. (Eds.), *Handbook of aging and the family* (307-331). Westport, CT: Greenwood.

Klat K., Matejun M. (2012). Identification and Role of Organizational Culture in Small Enterprises. En Chodorek M. (ed.), *Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential* (73-90), Nicolaus Copernicus University Press.

Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. En Lerner, D. & Lasswell, H.D. (Eds.), *The policy sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Kluckhohn, F.R. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification". En Parsons, T. & Shils, E.A. (Eds.), *Toward a General Theory of Action* (388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Komppula, R. (2004). Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives?. En Thomas, R. (Ed.), *Small firms in tourism: International perspectives* (115-138). Boston: Elsevier.

Leung, K. (1997). New perspectives on international industrial and organizational. Negotiation and reward allocations across cultures. En Earley, P.C. & Erez, M. (Eds.), *psychology* (640–675). San Francisco: Lexington Press

Mahoney, J. & Michael. S. (2004). A subjective theory of entrepreneurship. En Alvarez, S. (Ed.), *Handbook of Entrepreneurship*. Boston, MA: Kluwer, forthcoming

Ogliastri, E. (2008). Colombia: The human relations side of enterprise. En Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds), (689-721), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. New York: Taylor & Francis Group.

Sarabia, F.J. & Sánchez, M. (1999). Validez y fiabilidad de escalas. En Sarabia, F.J. (Eds), *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas* (363-393). Madrid: Pirámide.

Shapiro, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneur. En Kent, C.A., Sexton, D. L. & Vesper, K.H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (72-90) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shaw, G. & Williams, A. M. (1998). Entrepreneurship, small business culture and tourism development. En Ioannides, D. & Debbages, K.G. (Eds), *The Economic Geography of the Tourist Industry*, (235–255). London: Routledge.

Schwartz, S.H. (1996). Value Priorities and Behavior: Applying of Theory and Integrated Value Systems. En Seligman, C., Olson, J.M. & Zanna, M.P. (Eds.), *The Psychology of Values: the Ontario Symposium, Vol. 8*, (1-24). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Williams, R. M., Jr. (1968). *Values*. En Sills, E. (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan.

- *Memorias de eventos:*

Basu, A. & Virick, M. (2008). *Assessing entrepreneurial intentions amongst students: A comparative study*. 12th Annual Meeting of the National Collegiate Inventors and Innovators Alliance, Dallas, USA.

Liñán, F., Rodriguez-Cohard, J. C. & Rueda-Cantuche, J. M. (2005). *Factors affecting entrepreneurial intention levels*. The 45th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam. (pp.23-27).

Zhao, X., Rauch, A. & Frese, M. (2010). Cross county differences in entrepreneurial activity: The role of national cultural practice and economic wealth. 4TH Global Entrepreneurship Research Conference. Sept 30-October 2. Imperial College. London.

- *Tesis:*

Santos-Cumplido, F. J. (1998). *La Teoría de la Función Empresarial: Una aproximación cualitativa al empresario sevillano*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Taylor, D. W. (1995). *Budget-related behavior in a transnational organizational setting: Contingency-agency-cultural influences*. Tesis doctoral. Departamento de Contabilidad, The University of Hong Kong.

- *Informes técnicos y comunicaciones:*

Ács, Z.J., Szerb, L. & Autio, E. (2013). *Global Entrepreneurship and Development Index 2013*. Eduar Elgar Publishing.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia-CCMA. Tabla del número de comerciantes según su actividad económica ubicados en Medellín- 2007.

Fondo de Promoción Turística Colombia- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia, 2012.

Global Entrepreneurship Monitor-GEM, Colombia (2014): *Dinámica Empresarial Colombiana 2013*, Universidad Icesi, Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Global Entrepreneurship Monitor-GEM, Colombia (2011-2012): *Reporte GEM Colombia*, Universidad Icesi, Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Gómez, I. (2007). Características Geográficas de Antioquia. <http://antioquia.gov.co>

Informe de Coyuntura Económica Regional Antioquia-2011. ICER. Colombia.

International Congress and Convention Association ICCA. A Modern History of International Association (1963-2013).

Informe de Turismo, Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Diciembre 2012.

Lordkipanidze, M. (2002). Enhancing entrepreneurship in rural tourism for sustainable regional development: the case of Söderslätt region, Sweden.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2013 (2013).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2012 (2012).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2011 (2011).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2010 (2010).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2009 (2009).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2008 (2008).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Colombia). Informe Estadísticas de Turismo a diciembre de 2007 (2007).

Perfil Sociodemográfico 2005-2015 Total Medellín. Resultados Convenio Interadministrativo DANE - Alcaldía de Medellín, año 2010.

Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo-RAED. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Edición 5, año 2012.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D, Autio, E., Cox, L. W. and Hay, M. (2002): Global Entrepreneurship Monitor (Kansas City: Kauffman Foundation).

Sistema de Indicadores Turísticos (SITUR), Medellín-Antioquia. Boletín Octubre 2013.

Sistema de Indicadores Turísticos (SITUR), Medellín-Antioquia. Boletín Diciembre 2014.

United Nations World Organization Tourism UNWOT (2012), *World Tourism Barometer, 2011 International Tourism Results and Prospects for 2012*.

United Nations World Organization Tourism UNWOT (2015), *Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2015*.

World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report (2015).

- *Referencias de internet:*

Cámara de Comercio de Medellín. <http://www.camaramedellin.com.co> (última fecha de acceso: noviembre, 2014)

Hofstede Geert, “Hofstede Scores, país: Colombia”, www.geert-hofstede.com (última fecha de acceso: agosto, 2011)

Hofstede, G. (2010). Dimension data matrix. Retrieved from <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix> (última fecha de acceso: agosto, 2011)

Página oficial de la Alcaldía de Medellín, Colombia: <http://www.medellin.gov.co> (última fecha de acceso: Mayo, 2013)

World Values Survey. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (última fecha de acceso: Marzo, 2015)

UNESCO. "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales" (1982). <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/> (última fecha de acceso: Agosto, 2015)

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOBRE LA CULTURA REGIÓN (MEDELLÍN-ANTIOQUIA)

Buenos días. Soy estudiante de doctorado de La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, y estamos realizando un estudio sobre los factores de la cultura regional que influyen en el emprendimiento. Deseamos manifestarle de antemano que la información que nos suministre será tratada globalmente para fines de la investigación, garantizándole su anonimato. Es importante que al responder esta entrevista piense en la cultura de la región, en este caso, en la ciudad de Medellín (Colombia), no en casos específicos e individuales.
Gracias por su colaboración.

Nombre del Entrevistado: _____

Profesión: _____

Empresa/Cargo: _____

Para responder a este cuestionario debe tener presente que la cultura en una sociedad está conformada por los “*motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos que resultan desde las experiencias comunes de los miembros de una colectividad y son transmitidos de generación a generación*”.

Sección I. Sobre la cultura de la región:

1. ¿Cuáles son los aspectos culturales sobresalientes de Medellín?
2. ¿Considera que la cultura de Medellín diverge de la cultura nacional (Colombia)? ¿En qué aspectos?

Sección II. Sobre las dimensiones de la Cultura:

1. En una investigación previa se menciona que una de las características de la sociedad colombiana es la concentración del poder en manos de un sistema cerrado denominado: la élite ¿Usted considera que en Medellín las personas que tienen poder tratan de incrementar su distancia social de las personas con menos poder? (*Dimensión distancia de poder*)
2. El mismo estudio indica que la sociedad colombiana está inmersa en la improvisación y la ambigüedad, y que este comportamiento se puede observar en el incumplimiento generalizado de las normas ¿Usted cree que en Medellín la gente se caracteriza por el cumplimiento de las normas? (*Dimensión control de la incertidumbre*)
3. ¿La sociedad de esta región tiene un comportamiento colectivista o individualista? (Colectivismo: se refiere al grado en el cual los individuos se integran a los grupos. En una cultura colectivista, las decisiones de grupo son consideradas superiores a las decisiones de tipo individual) ¿Puede mencionar algunos ejemplos de este comportamiento en la sociedad medellinense? (*Dimensión colectivismo I y II*)
4. ¿Usted cree para los medellinenses es importante la aceptación del grupo? (*Dimensión colectivismo II*)
5. ¿Quién domina una parte importante de la sociedad y de la estructura de poder en esta región, el hombre o la mujer? ¿Por qué lo considera así? (*Dimensión igualdad de género*)
6. Colombia parece que se caracteriza por la intolerancia, ¿cree usted que la sociedad de Medellín se caracteriza por un mayor grado de tolerancia en relación con el conjunto nacional? (*Dimensión orientación humana*)

7. ¿Usted considera que la gente de Medellín toma las cosas de la vida a medida que van ocurriendo o existe una tendencia general a planificar el futuro? (*Dimensión orientación futura*)
8. ¿En esta sociedad, las recompensas se basan en la efectividad del desempeño de la persona o en otros factores como la antigüedad o los contactos políticos? (*Dimensión orientación al desempeño*)
9. ¿La gente de Medellín por qué se caracteriza?, ¿por la generosidad y la amabilidad? o ¿por la intolerancia?. Explique en qué se basa para su afirmación. (*Dimensión orientación humana*)

Sección III. Sobre la cultura y su relación con el emprendimiento:

1. De todas las dimensiones culturales que hemos visto, ¿cuáles considera usted que pueden tener mayor influencia en la creación y puesta en marcha de las empresas del sector turístico en la región?. (Para la pregunta 13 se presenta una ficha impresa al entrevistado donde se listan claramente las 9 dimensiones culturales de las que se habla).

**ANEXO 2. CUESTIONARIO ENCUESTA. MUESTRA:
EMPRENEDORES**

**ENCUESTA SOBRE LA CULTURA REGIÓN
(MUESTRA: EMPRENDEDORES)**

SECCIÓN I: A continuación indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, **pensando en la forma en que usted percibe la cultura de la región de Medellín**. Entienda cultura como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de hechos que se realizan desde experiencias comunes de los miembros de la sociedad y son transmitidos de generación a generación.

Marque con (X) según la siguiente escala de respuestas:

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

En Medellín:

(1a). La disciplina es muy importante	1	2	3	4	5
(2a). Los líderes fomentan la lealtad de grupo, incluso si los objetivos individuales se ven perjudicados	1	2	3	4	5
(3a). Los niños se enorgullecen de los logros individuales de sus padres	1	2	3	4	5
(4a). La mayoría de las personas llevan una vida muy estructurada (planificada), con pocos eventos inesperados	1	2	3	4	5
(5a). Se motiva a los niños más que a las niñas a lograr una mayor educación	1	2	3	4	5
(6a). Los requisitos y normas son descritos en detalle para que los ciudadanos sepan lo que se espera de ellos	1	2	3	4	5
(7a). Los padres se enorgullecen de los logros individuales de sus hijos	1	2	3	4	5
(8a). Los altos puestos y posiciones en los niveles jerárquicos tienen privilegios especiales	1	2	3	4	5
(9a). Los padres adultos mayores por lo general viven en casa con sus hijos, no en un hogar geriátrico	1	2	3	4	5
(10a). Ser aceptado por los otros miembros de un grupo es muy importante	1	2	3	4	5
(11a). Es peor para un niño fracasar en la escuela que para una niña	1	2	3	4	5
(12a). Los niños/jóvenes generalmente viven en casa con sus padres hasta independizarse económicamente	1	2	3	4	5
(13a). En esta sociedad, generalmente, las personas son agresivas	1	2	3	4	5
(14a). En esta sociedad, generalmente, las personas son asertivas (*)	1	2	3	4	5
(15a). En esta sociedad, generalmente, las personas son dominantes (*)	1	2	3	4	5
(16a). En esta sociedad, los seguidores esperan obedecer a sus líderes sin cuestionar nada	1	2	3	4	5
(17a). En esta sociedad, generalmente, las personas son fuertes	1	2	3	4	5
(18a). Esta sociedad tiene reglas y/o leyes para cubrir casi todas las situaciones	1	2	3	4	5
(19a). En esta sociedad la unión de grupo es más valorada que el individualismo	1	2	3	4	5
(20a). En esta sociedad, generalmente, las personas son materialistas	1	2	3	4	5
(21a). En esta sociedad, es más probable que los hombres ocupen un puesto de alto cargo que las mujeres	1	2	3	4	5

A continuación se presenta una serie de afirmaciones que pueden definir cómo usted se percibe dentro de la cultura de Medellín. Sobre una escala de 1 a 5 indique si su percepción coincide con las afirmaciones que se encuentran sobre la derecha o sobre la izquierda:

(22b). Considero que la influencia de una persona sobre los demás se debe basar en:	Una habilidad y contribución a la sociedad	La autoridad de una posición/puesto.
	1 2 3 4 5	
(23b). Considero que el sistema económico en esta sociedad debe maximizar:	Los intereses individuales	Los intereses colectivos
	1 2 3 4 5	
(24b). Considero que los programas deportivos deben tener mayor énfasis en:	Los niños	Las niñas
	1 2 3 4 5	
(25b). Considero que las personas que tienen poder deberían tratar de:	Incrementar su distancia social de las personas con menos poder	Disminuir su distancia social de las personas con menos poder
	1 2 3 4 5	
(26b). Considero que el poder debe ser:	Concentrado en la parte superior	Compartido en toda la sociedad
	1 2 3 4 5	

SECCIÓN III:

27. Género:

Femenino Masculino

28. ¿Cuál es su edad?: _____

29. Orden de nacimiento (lugar que ocupa entre los hermanos):

Primero Segundo Tercero Cuarto o más Único hijo

30. ¿Algún miembro de su familia es o ha sido empresario? Indique quien:

Madre Padre Hermano(a) Tío(a) Abuelo(a)

31. ¿En qué sector trabajan o trabajaban sus familiares? _____

32. Lugar de nacimiento (municipio/departamento): _____

33. Tiene alguna afiliación religiosa?

SÍ Indique la religión: _____

NO

34. Indique su nivel de estudios:

Sin estudios Educación primaria Educación secundaria Universitaria pregrado

Especialización Maestría Doctorado

35. ¿Tenía experiencia laboral previa en el sector turismo al iniciar su negocio?:

SÍ Indique su experiencia laboral previa: _____

NO

36. ¿Es la actual empresa la primera que constituye?

SÍ

NO Número de empresas constituidas anteriormente: _____

37. Tiempo de funcionamiento de la empresa:

Menos de 3 meses Entre 3 y 42 meses (hasta 3,5 años) Más de 42 meses (más de 3,5 años)

38. Indique el grado de importancia que tuvieron para usted los siguientes motivos para iniciar su negocio:

	Nada significativo			Muy significativo	
	1	2	3	4	5
Necesitaba independencia personal	1	2	3	4	5
Por tradición familiar	1	2	3	4	5
Detecté una oportunidad	1	2	3	4	5
Necesitaba crear algo propio	1	2	3	4	5
Dificultad para encontrar trabajo	1	2	3	4	5
Prestigio que supone ser empresario	1	2	3	4	5
Insatisfacción con el trabajo que tenía antes	1	2	3	4	5
Conseguir mayores ingresos que trabajando por un salario	1	2	3	4	5
Otro, especificar:	1	2	3	4	5

Gracias por su valiosa colaboración.

**ANEXO 3.CUESTIONARIO ENCUESTA. MUESTRA: NO
EMPRENEDORES**

**ENCUESTA SOBRE LA CULTURA REGIÓN
(MUESTRA: NO EMPRENDEDORES)**

SECCIÓN I:

A continuación indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, **pensando en la forma en que usted percibe la cultura de la región de Medellín**. Entienda cultura como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de hechos que se realizan desde experiencias comunes de los miembros de la sociedad y son transmitidos de generación a generación.

Marque con (X) según la siguiente escala de respuestas:

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

En esta sociedad:

(1a). La disciplina es muy importante	1	2	3	4	5
(2a). Los líderes fomentan la lealtad de grupo, incluso si los objetivos individuales se ven perjudicados	1	2	3	4	5
(3a). Los niños se enorgullecen de los logros individuales de sus padres	1	2	3	4	5
(4a). A los jóvenes estudiantes se les anima a esforzarse para mejorar continuamente su desempeño/rendimiento	1	2	3	4	5
(5a). La mayoría de las personas llevan una vida muy estructurada (planificada), con pocos eventos inesperados	1	2	3	4	5
(6a). Se motiva a los niños más que a las niñas a lograr una mayor educación	1	2	3	4	5
(7a). Los requisitos y normas son descritos en detalle para que los ciudadanos sepan lo que se espera de ellos	1	2	3	4	5
(8a). Los padres se enorgullecen de los logros individuales de sus hijos	1	2	3	4	5
(9a). Los altos puestos y posiciones en los niveles jerárquicos tienen privilegios especiales	1	2	3	4	5
(10a). Los padres adultos mayores por lo general viven en casa con sus hijos, no en un hogar geriátrico	1	2	3	4	5
(11a). Ser aceptado por los otros miembros de un grupo es muy importante	1	2	3	4	5
(12a). Es peor para un niño fracasar en la escuela que para una niña	1	2	3	4	5
(13a). Los niños/jóvenes generalmente viven en casa con sus padres hasta independizarse económicamente	1	2	3	4	5
(14a). Generalmente las personas se preocupan mucho por los demás	1	2	3	4	5
(15a). En esta sociedad, generalmente, las personas son agresivas	1	2	3	4	5
(16a). En esta sociedad, generalmente, las personas son asertivas	1	2	3	4	5
(17a). En esta sociedad, generalmente, las personas son dominantes	1	2	3	4	5
(18a). En esta sociedad, los seguidores esperan obedecer a sus líderes sin cuestionar	1	2	3	4	5
(19a). En esta sociedad, generalmente, las personas son fuertes	1	2	3	4	5
(20a). En esta sociedad, ser innovador para mejorar el desempeño es sustancialmente recompensado	1	2	3	4	5
(21a). En esta sociedad, generalmente, las personas son muy sensibles hacia los demás	1	2	3	4	5
(22a). Esta sociedad tiene reglas y/o leyes para cubrir casi todas las situaciones	1	2	3	4	5
(23a). En esta sociedad, generalmente, las personas son muy amables	1	2	3	4	5
(24a). En esta sociedad, generalmente, las personas son muy tolerantes con los errores	1	2	3	4	5
(25a). En esta sociedad, las personas son generalmente muy generosas	1	2	3	4	5
(26a). En esta sociedad, la unión de grupo es más valorada que el individualismo	1	2	3	4	5
(27a). En esta sociedad, generalmente, las personas son materialistas	1	2	3	4	5
(28a). En esta sociedad, es más probable que los hombres ocupen un puesto de alto cargo que las mujeres	1	2	3	4	5

- Menos de 20 Entre 20 y 24 Entre 25 y 29 Entre 30 y 34
 Entre 35 y 39 Entre 40 y 49 Entre 50 y 59 60 años o más

¿Cuál es su nivel de estudios?:

- Sin estudios Educación primaria Educación secundaria Universitaria Pregrado
 Especialización Maestría Doctorado

Gracias por su valiosa colaboración.

**ANEXO 4. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO
ELECTRÓNICO. MUESTRA: EMPRENDEDORES**

Medellín, (fecha de envío)

Señor(a)

Ciudad

Asunto: Solicitud de colaboración diligenciamiento encuesta sobre cultura y emprendimiento.

Cordial saludo,

Desde el Grupo de Estudios en Turismo GET de la **Universidad de Medellín**, nos permitimos solicitar su colaboración para el diligenciamiento de una encuesta sobre la cultura de la región, la cual es parte de un proyecto de investigación sobre la relación entre la cultura y el emprendimiento en el sector turístico.

Este cuestionario está dirigido a los empresarios (dueños del negocio). Los datos solicitados en el cuestionario hacen referencia a como usted percibe la cultura de Medellín y como se ve usted en relación a la misma, no hace referencia a información confidencial de su compañía. Se aclara que los datos serán usados para fines académicos, no comerciales, y no se hará referencia al nombre de la empresa ni al del empresario.

Entendemos el escaso tiempo con el que cuenta por sus diversos compromisos empresariales y profesionales, pero en el caso de que desee colaborar con la información, lo invitamos a responder las preguntas a través del siguiente link: https://docs.google.com/forms/d/1URsjmZqF4h771PuyVcIgbtkHc7HByMgNPif9rXbCk/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

O si prefiere podemos acordar una cita en su compañía para realizar de manera personal dicha encuesta. A su vez, lo invitamos a que conozca un poco más sobre nuestro grupo de investigación a través del siguiente enlace: <http://grupo-de-estudios-en-turismo-get.webnode.com.co/> o través de la página web de la Universidad: www.udem.edu.co

Estaremos atentos a su respuesta y valiosa colaboración.

Atentamente,

MARYSOL CASTILLO PALACIO

Docente investigadora

Programa de Administración de Empresas Turísticas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Medellín

Correo- e: macastillo@udem.edu.co

PBX: 340555 Ext.5618