

Millennials ¿similares o diferentes? Inclinación al individualismo en una sociedad colectivista

Millennials, Similar or Different? Tendencies Towards Individualism in a Collectivist Society

Millenials similares ou diferentes? Preferência ao individualismo em uma sociedade coletivista

Iliana Aguilar-Rodríguez

Universidad de las Américas. Quito, Ecuador
iliana.aguilar@udla.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3627-9077>

Carlos Artieda-Cajilema

Universidad de las Américas. Quito, Ecuador
carlos.artieda@udla.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4508-8272>

Andrés Acosta-Aguinaga

Escuela de Educación Superior Tecnológica Privada Toulouse Lautrec. Lima, Perú
carlos.artieda@udla.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7115-6892>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.12.9>

Recibido: 10 de julio de 2021 • Revisado: 14 de octubre de 2021
Aceptado: 27 de diciembre de 2021 • Publicado: 1 de julio de 2022

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

Esta investigación buscó identificar si las culturas colectivistas pueden presentar tendencias individualistas según los cambios generacionales. Mediante encuestas personales se aplicó el instrumento VSM08 a una muestra de 390 *millennials* ecuatorianos y se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, U de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis y chi cuadrado de Pearson. Se evidenció que pueden existir cambios culturales en países colectivistas. Además, se encontró que existen diferencias entre hombres y mujeres de acuerdo con su edad y sector de ubicación. Los hombres y las mujeres más jóvenes son más individualistas y los hombres son menos individualistas en función al sector donde residen. Finalmente, se prueba que el IDV es un indicador válido a pesar de los cambios culturales.

Palabras clave: individualismo-colectivismo, *millennials*, cohorte generacional, cambio cultural, teoría de la modernización.

JEL: I21 Análisis de la educación.

Abstract

This investigation intends to identify whether collectivist cultures may show individualistic tendencies due to generational change. Personal polls were made including instrument VSM08 on a sample of 390 Ecuadorian *millennials*, as well as the Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney's U, Kruskal-Wallis and chi-squared tests. It was noted that there might be cultural changes in collectivism-oriented countries. It was also found that there are differences between men and women depending on their age and location. Younger men and women tend to be more individualistic, with men being less individualistic depending on their residency area. Finally, it was proven that IDV is a valid indicator despite cultural changes.

Keywords: Individualism-collectivism; *millennials*; generational cohort, cultural changes, modernization theory

JEL: I21 Education analysis.

Resumo

Essa investigação procurou identificar se as culturas coletivistas podem apresentar tendências individualistas de acordo com as variações geracionais. Por meio de questionários pessoais, se aplicou o instrumento VSM08 com uma mostra de 390 *millennials* equatorianos e se usou o teste Kolmogorov-Smirnov, U de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e qui-quadrado. Se evidenciou que podem existir mudanças culturais em países coletivistas. Adicionalmente, se observaram diferenças entre homens e mulheres de acordo com as suas idades e sector na população. Homens e mulheres mais jovens são mais individualistas e os homens são menos individualistas dependendo do sector onde eles moram. Finalmente, foi provado que o IDV é um indicador válido apesar das diferenças culturais.

Palavras-chave: Individualismo-coletivismo; *millennials*; coorte geracional, mudanças culturais, teoria da modernização.

JEL: I21 Análise da educação.

Introducción

El trabajo de Hofstede (1983) destaca por su elevado número de publicaciones y citaciones sobre cultura. Describe aspectos particulares que tiene cada cultura y que son comparadas con otras. El índice de individualismo (IDV, por sus siglas en inglés) es el más utilizado y consiste en revelar las preferencias de conducta que impulsan el interés en uno mismo o en el grupo de pertenencia (Hofstede 1983; Hofstede et al. 2008; Hofstede y Minkov 2013).

La dimensión del IDV ha generado varias investigaciones alrededor de la psicología intercultural sobre sus diferencias en el comportamiento humano, aunque también ha cobrado importancia en estudios sobre comunicación, estilos de liderazgo y administración en general. A pesar de ser un marco muy robusto, sigue preocupando su estabilidad temporal (Beugelsdijk et al. 2015; Minkov 2018; Tung y Verbeke 2010), es decir, si Hofstede (2013) determinó que los grupos internos por su propia naturaleza se oponen a los grupos externos, aún se necesita evidencia que fundamente en el tiempo que una sociedad es estrictamente individualista o colectivista, más aún cuando la complejidad de las personas no está sujeta necesariamente a esta dicotomía, pudiendo poseer una combinación de IDV (Gaganis et al. 2019; Minkov 2018; Voronov y Singer 2002). Esto con más razón para países de América Latina, a quienes se los cataloga en su mayoría como colectivistas (Páez y Zubieta 2005; Ramanujam et al. 2018; Rojas 2019).

Si bien, estudios han referido una predisposición al individualismo en países colectivistas (Grishchenko y Titarenko 2019; Hamamura 2012; Ulla y Petri 2017; Zhou et al. 2018), así como en asiático-americanos o angloamericanos (Iyengar et al. 1999; Shkodriani y Gibbons 1995) aún no se han abordado estudios específicos en cohortes generacionales, más aún cuando las dimensiones culturales fueron calculadas con datos recopilados hace más de 40 años. Por esto, se vuelve más relevante identificar si estas cohortes generacionales, aunque pertenecen a una sociedad colectivista, podrían tener comportamientos individualistas, dependiendo también de criterios demográficos y geográficos como el sexo, la edad y el sector donde se ubican.

Además, la teoría de la modernización, según Inglehart y Welzel (2005) es predictora del cambio cultural por lo que el surgimiento del individualismo

puede ser consecuencia del crecimiento económico. También, Hofstede (2013) argumentó que el individualismo aumenta con la modernidad. Sin embargo, existe un cuerpo de evidencia que sugiere limitaciones en dicha teoría al no explicar el comportamiento del individualismo en países colectivistas.

Ante esto, se hace necesario incluir nuevos hallazgos revelados desde la cohorte generacional de *millennials* en la población de Ecuador, debido a que este país tiene, después de Guatemala, el puntaje más bajo de IDV en América Latina (8 y 6 puntos respectivamente) (Hofstede et al. 2010), y es la ciudad de Quito la que concentra un alto número de *millennials* y población nacional dispersa, además de ser una de las más importantes zonas económicas del país (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2010; 2012).

Por otro lado, la creciente jubilación de la generación *baby boomers* y la disminución de la generación X, ha dejado una gran brecha en puestos de liderazgo en muchas organizaciones, siendo los *millennials* los encargados de liderarlas. De ahí que, el alto número de *millennials* ha desencadenado nuevas estructuras familiares y estilos de vida, tendientes a ser cada vez más individualistas. También, esta generación ha mostrado mayor interés en carreras que expresan extroversión e influencia social (Bubany y Hansen 2011), convirtiéndose en la cohorte generacional de mayor importancia. Por consiguiente, es posible que los *millennials* de sociedades colectivistas puedan generar tendencias individualistas o de bajo colectivismo.

Marco conceptual

Dimensiones culturales

La cultura es la programación mental que tiene una sociedad y hace que sus grupos se diferencien entre sí (Hofstede 1983). Incluye las creencias, costumbres y valores que pueden evolucionar al reemplazar ideas antiguas por nuevas (Solomon 2008; 2013). Inglehart y Welzel (2005) crearon la teoría revisada de la modernización; luego Welzel (2013) la denominó la teoría evolutiva de la emancipación, que significa que la mente humana ajusta su programación a las condiciones existenciales cambiantes. Por ello, el ser humano establece sus valores subjetivos a las utilidades objetivas de la vida.

Esto se da dentro de las generaciones, pero es más fuerte entre una generación y otra porque las personas, a medida que envejecen, tienden a adherirse más firmemente a sus valores una vez adoptados.

Para entender la cultura, Hofstede (1983) identificó las dimensiones culturales con más de 116000 encuestas en 72 países y en 20 idiomas a una muestra de trabajadores de la Corporación de Tecnología, International Business Machines (IBM). Este estudio fue realizado entre 1967 y 1973 (Beugelsdijk y Welzel 2018; De Mooij y Hofstede 2002). Se identificaron cuatro dimensiones: a) distancia de poder, PDI; b) evasión de la incertidumbre, UAI; c) masculinidad/feminidad, MAS; y, d) individualismo, IDV. Posteriormente, se incluyeron otras: e) orientación a largo plazo, LTO (Hofstede 2001; Hofstede y Hofstede 2005; Hofstede y Minkov 2013); f) indulgencia, IVR, y g) monumentalismo, MON (Inglehart 2007; Minkov 2007); todas ellas, resultaron en un índice que va de 0 a 100 puntos (Hofstede 2013). Particularmente, el IDV ha denotado estudios diversos sobre comportamiento humano (Czarnecka et al. 2020; Sinha 2014; Voronov y Singer 2002), estilos de comunicación (Atsawintarangkun y Yuizono 2014; Huber et al. 2019), liderazgo (Chao y Tian 2011; Massry-Herzallah y Arar 2019; Offermann y Hellmann 1997) y administración (Gaganis et al. 2019; Tarhini et al. 2017).

Individualismo versus colectivismo

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) refirieron que el individualismo y el colectivismo son opuestos. En el individualismo, los vínculos entre los miembros de una sociedad son bajos y casi inexistentes. En el colectivismo, en cambio, desde su nacimiento, las personas se integran en una sociedad fuerte, que, a cambio de protección, entregan lealtad. La mayoría de las sociedades industrializadas han sido clasificadas como individualistas, mientras que las tradicionales como colectivistas; se diferencian por sus creencias, actitudes, normas, roles, valores y comportamientos (Kramer et al. 2007; Sinha 2014).

Los países industrializados poseen índices más altos de individualismo, contrario a los países asiáticos y latinoamericanos (Kramer et al. 2007; Páez y Zubieta 2005). Por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Australia, son los países con más alto IDV, esto quiere decir que el concepto del *yo* es más

importante porque sienten un distanciamiento social más pronunciado entre sus miembros, que promueve la independencia y autosuficiencia. Es diferente con países como Pakistán, Taiwán, Colombia, Venezuela, Ecuador y Guatemala, en donde esa distancia social es pequeña, al poseer un índice bajo, que los clasifica como colectivistas, quienes se asocian a la interdependencia. Sin embargo, no todos los países poseen índices altos y bajos. La Unión Europea tiene índices medios altos (Kagitcibasi 1994; Páez y Zubieta 2005; Sinha 2014). Es el caso también de Japón, Argentina y Uruguay, por citar unos cuantos. En otras investigaciones se descubrió que, por ejemplo, aunque los japoneses son colectivistas, sus formas de comportarse tienden a ser más individualistas que los estadounidenses (Voronov y Singer 2002; Yamagishi 1988).

Por otro lado, la teoría de la modernización o teoría evolutiva de la emancipación, consiste en el proceso de desarrollo humano que explica que el desarrollo económico da lugar a cambios culturales que hacen que sea cada vez más probable la autonomía individual, la igualdad de género y la democracia (Inglehart y Welzel 2005; Welzel 2013); más específicamente, esta teoría sostiene que el desarrollo económico provoca el individualismo. Hamamura (2012) estableció que la modernización desencadena una serie de cambios en la estructura social (familiar, avances en el nivel educativo y urbanización), por lo que predice una correlación positiva entre el individualismo y el nivel socioeconómico.

Aunque la investigación de Chang (2010) establece que las mujeres surcoreanas han iniciado la individualización de las formas familiares bajo la *compressed modernity*, esto es, que siguen siendo culturalmente colectivistas pero al mismo tiempo parecen individualistas en su comportamiento no matrimonial, se argumenta que la individualización de las familias corresponde a una variante del familismo (Chang 2010) con aversión al riesgo. Sachs (2005) propuso que, en apoyo a la economía moderna en países en desarrollo, como Dhaka en Bangladesh, las fábricas de ropa en centros urbanos brindan oportunidades de empleo que son atractivas para muchos trabajadores, particularmente mujeres jóvenes de áreas rurales. Al administrar sus propios ingresos, también pueden decidir con quién casarse o cuándo tener hijos, decisiones que tradicionalmente se toman de acuerdo con los intereses de los familiares.

También, Hamamura (2012) encontró una tendencia hacia el individualismo en Japón y Estados Unidos, además de que estos países suelen destacar su patrimonio cultural. Iyengar, Lepper y Jefferson (1999), por su parte, encontraron que los niños asiático-americanos tienen mayor motivación intrínseca y rinden mejor en situaciones en las que las opciones son hechas por miembros relevantes del grupo, pero los niños angloamericanos tienen mayor motivación y se desempeñan mejor cuando hacen sus propias elecciones. A lo anterior se suma el hallazgo descubierto por Grossmann y Varnum (2015), quienes encontraron que psicológicamente puede darse un aumento del individualismo al cambiar las frecuencias de palabras documentadas.

Estudios como el de Cienfuegos-Martínez, Saldívar-Garduño, Díaz-Loving y Avalos-Montoya (2016), demostraron que, en hombres y mujeres del Valle de México y del Estado de Guanajuato, existieron tendencias hacia el individualismo. Shkodriani y Gibbons (1995) encontraron un nivel más alto de colectivismo en estudiantes universitarios mexicanos que en participantes de Estados Unidos. Aguilar-Rodríguez et al. (2021), por su parte, encontraron que el colectivismo fue más significativo en empresas emergentes. Además, ciertos países de la Unión Europea tienen tasas medias altas el IDV (Kagitcibasi, 1994; Sinha 2014). Por el contrario, los asiáticos, en general, tienen características de individualistas en comparación con los estadounidenses (Hamamura 2012; Iyengar et al. 1999; Voronov y Singer 2002).

Individualismo y la teoría de la cohorte generacional

La teoría de la cohorte generacional, introducida por Inglehart (1977), se refiere a que las personas nacidas en períodos específicos, tienen experiencias de vida similares y, por lo tanto, comparten valores y creencias también similares, diferenciándolas de otras cohortes generacionales. De acuerdo con Howe y Strauss (2000), una cohorte generacional se conforma entre 20 a 25 años y establece cuatro cohortes generacionales: a) generación silenciosa (nacidos entre 1925 y 1942); b) *baby boomers* (nacidos entre 1943 y 1960); c) generación 13 (generación X nacida entre 1961 y 1981); y, d) *Millennials* (generación Y nacida entre 1982 y 2000). Aunque la literatura aún no aborda una conformación exacta del rango de años de cada cohorte, el marco teórico

de Howe y Strauss (2000) permite una referencia importante en la definición de sus estructuras.

La relación del individualismo con la teoría de la cohorte generacional, puede ser explicada por Arnett (2010) mediante la *elayed entry into adult responsibility*, esto es que los jóvenes experimentan una nueva etapa de la vida, denominada como la adultez emergente, en la que se centran en sí mismos. Además, los cambios en las normas culturales han retrasado el punto en el que muchos jóvenes actuales asumen responsabilidades como adultos. De este modo, las cohortes generacionales reducen significativamente los grupos de parentesco, debido a la continua modernización y las bajas tasas de natalidad (Hong 2017).

Las etiquetas generacionales que han trascendido en el tiempo, de alguna forma han sido causantes de variantes en el comportamiento y las relaciones entre individuos (Gorman et al. 2004; Stankiewicz y Łychmus 2017; Stevanin et al. 2018). Zhou et al. (2018) sugirieron un fuerte cambio intergeneracional del colectivismo hacia el individualismo en China, que fue previamente analizado por Moore (2005), quien encontró que uno de los cambios más destacados es un nuevo tipo de individualismo debido a un nuevo término asociado con el *ku*.¹ También, por ejemplo, los *millennials* bielorrusos tienden al individualismo, centrados en su propia carrera y bienestar, que aunque valoran mucho a la familia, prefieren las relaciones personales sin deberes y responsabilidades morales (Grishchenko y Titarenko 2019). O, los *millennials* mexicanos que difieren de sus valores culturales tradicionales por un individualismo dentro de un Estado de bienestar (Ulla y Petri 2017). Grant (2017) advirtió que existe un creciente interés en el propósito de la vida y un cambio hacia los valores individualistas en los *millennials* y sugiere que podría convertirse en la primera generación que restituiría o propagaría una tendencia histórica hacia el individualismo.

Todos estos antecedentes motivan esta investigación y conllevan a indagar si las sociedades colectivistas podrían tener inclinaciones de individualismo, más aún cuando existen cambios generacionales que cada vez son más

1. Ícono verbal de una rebelión juvenil que promete transformar algunos de los valores culturales más duraderos de la generación anterior (Moore 2005).

persistentes y podrían estar influenciados por el crecimiento económico y la modernidad.

Metodología

Esta investigación utilizó un diseño no experimental transversal y correlacional, que implicó la selección de la muestra una sola vez en el tiempo. La recolección de datos fue a partir de encuestas personales que se procesaron mediante SPSS 25 (IBM 2020). Se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov, U de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis y chi cuadrado de Pearson.

Instrumentación

El instrumento de medición incluyó la versión en español de VSM08 del cuestionario de Hofstede (2008) diseñado para medir la cultura nacional de los países. Incluyó cuatro secciones, tres de ellas elaboradas en escala Likert de cinco puntos. Las principales alternativas se constituyeron por: 1= de máxima importancia y 5= de muy poca o sin importancia. La última sección se relacionó con datos generales de los encuestados, tales como sexo, edad, nivel de educación, tipo de trabajo y nacionalidad.

Aunque el cuestionario VSM08 está validado por el Hofstede Centre, se aplicó la técnica de validación de contenido mediante un panel de expertos en valores culturales. Posteriormente, se realizó una prueba piloto a 30 estudiantes de pregrado en horario matutino de una Facultad de Ciencias Administrativas de una universidad de la ciudad de Quito, en Ecuador. Esta prueba no eliminó ni agregó elementos en el cuestionario, sino que ayudó a considerar pequeños ajustes en la redacción de las preguntas. La validez del instrumento fue calculada mediante el Alfa de Cronbach, en donde el resultado para cada ítems fue mayor a 0,6 (Hair et al. 2010; Powell, 1992) ($F1=0,91$, $F2=0,98$, $F3=0,93$, $F4=0,96$ y $F5=0,97$).

Población y muestra

Se seleccionó como población de estudio a Ecuador por ser uno de los países con mayor diversidad étnica. Álvarez-Berrios et al. (2013) establecieron que entre Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, existen más de 190 grupos étnicos diferentes. Aunque Ecuador es el país más pequeño de la región con una superficie de 276 840 km² (PNUD 2008), tiene una población de 14 483 499 (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2010). Además, es uno de los países de Latinoamérica con mayor número de población urbana, pues, la transición de lo rural a lo urbano aumentó aproximadamente del 28 al 68% entre 1950 y 2018 (ONU 2019). Por otro lado, Ecuador es considerado, después de Guatemala, uno de los países más colectivistas (Hofstede et al. 2010). Se seleccionó un total de 390 *millennials* ecuatorianos, residentes en la ciudad de Quito, porque: a) según el Banco Central del Ecuador (2019), tienen una población económicamente activa del 58% y concentra el 11% de la población y b) los *millennials* constituyen la primera generación que alcanza la mayoría de edad en el nuevo milenio (Zachara 2020).

En tabla 1 se presenta un resumen sobre la composición de la muestra y sus estadísticos descriptivos. La segmentación utilizada se conformó bajo el marco de Howe y Strauss (2000) que clasifica a los *millennials* nacidos entre 1982 y 2000. Se puede observar que la media de las edades es similar entre hombres ($\bar{x}=26$) y mujeres ($\bar{x}=26$). En su mayoría, los participantes se concentraron en el sector norte, aunque los sectores centro y sur también fueron representativos.

Tabla 1
Estadísticos descriptivos

Sector y sexo		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
Norte	Hombre	Edad	65	20	38	30,72	5,231
	Mujer	Edad	71	20	38	31,08	4,292
Centro	Hombre	Edad	51	20	28	25,29	2,444
	Mujer	Edad	63	20	28	25,37	2,471
Sur	Hombre	Edad	68	20	24	22,21	1,472
	Mujer	Edad	72	20	24	22,21	1,299

Elaboración propia.

Recolección de datos

Se realizaron encuestas personales, administradas de lunes a domingo durante cinco meses en los principales centros comerciales de la ciudad, ubicados en los sectores norte, centro y sur. La encuesta tardó entre cinco y diez minutos por participante, seleccionados mediante un muestreo por cuota y juicio, considerando como filtro principal la edad y nacionalidad del encuestado, quienes debían ubicarse como *millennials* ecuatorianos.

Resultados

El análisis exploratorio de los datos, a partir de las frecuencias simples, identificó la ausencia de valores atípicos. Para determinar la técnica a utilizar, se validó la forma de los datos realizando la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors en donde sus resultados presentados en la tabla 2, teniendo en cuenta el valor de significancia ($p=0,000$), no indicaron diferencias entre la edad y el sexo.

Tabla 2
Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov^a

		Estadístico	gl	Sig.			Estadístico	gl	Sig.
Edad	Hombre	0,165	184	0,000	Edad	Norte	0,197	136	0,000
	Mujer	0,156	206	0,000		Centro	0,274	114	0,000
						Sur	0,195	140	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Elaboración propia.

Posteriormente, mediante la prueba chi cuadrado de Pearson se verificó la significancia de los ítems para calcular el IDV propuesto en el manual de Hofstede et al. (2008): $IDV = 35(m04-m01) + 35(m09-m06) + C_{(ic)}$. Se obtuvo una relación significativa entre m04 y m01. En la tabla 3 se presenta el resumen de las variables y el valor de la prueba de chi cuadrado.

Tabla 3
Relación entre m04 y m01 y prueba de chi-cuadrado

		Tener estabilidad laboral					Total
		De máxima importancia	Muy importante	De moderada importancia	De poca importancia	Nada importante	
Tener suficiente tiempo para su vida personal y familiar	De máxima importancia	51	67	22	3	0	143
		44,0	68,6	27,5	1,8	1,1	143,0
		13,1%	17,2%	5,6%	0,8%	0,0%	36,7%
	Muy importante	48	59	45	1	0	153
		47,1	73,4	29,4	2,0	1,2	153,0
		12,3%	15,1%	11,5%	0,3%	0,0%	39,2%
	De moderada importancia	8	60	6	0	0	74
		22,8	35,5	14,2	0,9	0,6	74,0
		2,1%	15,4%	1,5%	0,0%	0,0%	19,0%
	De poca importancia	13	1	2	1	1	18
		5,5	8,6	3,5	0,2	0,1	18,0
		3,3%	0,3%	0,5%	0,3%	0,3%	4,6%
Nada importante	0	0	0	0	2	2	
	0,6	1,0	0,4	0,0	0,0	2,0	
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	
Total	120	187	75	5	3	390	
	120,0	187,0	75,0	5,0	3,0	390,0	
	30,8%	47,9%	19,2%	1,3%	0,8%	100%	
		Valor	df	Significación asintótica (bilateral)			
Chi-cuadrado de Pearson		332,957 ^a	16	0			
Razón de verosimilitud		96,122	16	0			
Asociación lineal por lineal		3,37	1	0,066			
N de casos válidos		390					

a. 14 casillas (56,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.
Elaboración propia.

De la misma manera, se pudo verificar una significancia estadística entre los ítems m09 y m06. Estas relaciones se presentan en la tabla 4.

Tabla 4
Relación entre m09 y m06 y prueba de chi-cuadrado

		Tener un trabajo respetado por su familia					Total
		De máxima importancia	Muy importante	De moderada importancia	De poca importancia	Nada importante	
Desempeñar un trabajo interesante	De máxima importancia	84 52,6 21,5%	51 63,5 13,1%	23 40,8 5,9%	3 8,2 0,8%	16 11,8 4,1%	177 177,0 45,4%
	Muy importante	30 43,1 7,7%	85 52,1 21,8%	24 33,5 6,2%	2 6,7 0,5%	4 9,7 1,0%	145 145,0 37,2%
	De moderada importancia	2 15,5 0,5%	1 18,7 0,3%	37 12,0 9,5%	12 2,4 3,1%	0 3,5 0,0%	52 52,0 13,3%
	De poca importancia	0 1,8 0,0%	3 2,2 0,8%	2 1,4 0,5%	1 0,3 0,3%	0 0,4 0,0%	6 6,0 1,5%
	Nada importante	0 3,0 0,0%	0 3,6 0,0%	4 2,3 1,0%	0 0,5 0,0%	6 0,7 1,5%	10 10,0 2,6%
	Total	116 116,0 29,7%	140 140,0 35,9%	90 90,0 23,1%	18 18,0 4,6%	26 26,0 6,7%	390 390,0 100%
			Valor	df	Significación asintótica (bilateral)		
	Chi-cuadrado de Pearson		245,858 ^a	16	0,000		
	Razón de verosimilitud		211,846	16	0,000		
	Asociación lineal por lineal		61,212	1	0,000		
N de casos válidos		390					

a. 12 casillas (48,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,28. Elaboración propia.

Con estos resultados se probó que las respuestas de los ítems fueron consistentes. El IDV determinó un valor resultante de:

$$53 \text{ puntos IDV} = \frac{35}{5,6} (1,9-1,9) + \frac{35}{5,6} (2,2-1,8) + \frac{280}{5,6}$$

lo que evidencia una tendencia importante hacia el individualismo. También se calculó el IDV para cada segmento. La tabla 5 revela que las mujeres del sector norte no se difirieron de las de los sectores centro y sur, pero entre ellas sí existieron similitudes, mientras que los hombres de los sectores norte y centro obtuvieron puntajes iguales, a pesar de existir entre ellos una diferencia de 10 años. Además, se observó menor brecha de IDV para los hombres del sector sur.

Tabla 5
IDV por segmentos

Sector		N	Mínimo	Máximo	Media	IDV
Norte	Hombre	Edad 65	20	38	30,72	50,83
	Mujer	Edad 71	20	38	31,08	50,06
Centro	Hombre	Edad 51	20	28	25,29	50,83
	Mujer	Edad 63	20	28	25,37	50,38
Sur	Hombre	Edad 68	20	24	22,21	50,26
	Mujer	Edad 72	20	24	22,21	50,40

Elaboración propia.

Posteriormente, para verificar los resultados del índice, se aplicaron las pruebas de U Mann-Whitney para las variables de sexo y edad, considerando las hipótesis: H_0 : La distribución de la edad es la misma para hombres y mujeres. H_1 : La distribución de la edad no es la misma para hombres y mujeres. Para sexo y sector se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis, con las hipótesis: H_0 : La distribución de hombres y mujeres es la misma para el sector norte, centro y sur. H_1 : La distribución de hombres y mujeres no es la misma para el sector norte, centro y sur.

En la tabla 6 se evidencia que las edades no discreparon del sexo. Esto es que, la representatividad de los datos es la misma para cada variable, por ende, no existen diferencias entre hombres y mujeres en función al sector donde residen. Así, el IDV influyó positivamente, tanto con la edad como con el sexo. Además, los grupos de edades también se relacionaron, por lo que el nivel de individualismo depende del sexo.

Tabla 6
Estadísticos de prueba^a

	Edad
U de Mann-Whitney	18 252,500
W de Wilcoxon	35 272,500
Z	-0,632
Sig. asintótica (bilateral)	0,528

a. Variable de agrupación: Sexo.

Rangos

	Género	N	Rango promedio	Suma de rangos
Edad	Hombre	184	191,70	35 272,50
	Mujer	206	198,90	40 972,50
	Total	390		

Elaboración propia.

En la tabla 7 se puede verificar que sí existen diferencias significativas entre la edad y el sector. Por esto, es probable que el individualismo esté vinculado con el desarrollo y nivel socioeconómico de los *millennials*. Así, mientras más adulto sea un individuo, menor será su tendencia al individualismo y mientras más joven sea, su nivel de individualismo será mayor.

Tabla 7
Estadísticos de prueba^{a, b}

	Edad
H de Kruskal-Wallis	204,132
Gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. Prueba de Kruskal Wallis.

b. Variable de agrupación: Sector.

Elaboración propia.

Rangos

	Sector	N	Rango promedio
Edad	Norte	136	295,65
	Centro	114	190,08
	Sur	140	102,63
	Total	390	

Discusión

El estudio replica el instrumento VSM08 y el cálculo del IDV en *millennials*. Los hallazgos señalan que cuando se realiza el cálculo del IDV, las puntuaciones de IDV pueden ser diferentes entre hombres y mujeres, en función de su edad y de su lugar de residencia. Se encuentra que los hombres y las mujeres más jóvenes son más individualistas que los hombres y mujeres mayores y que los hombres son menos sensibles a una tendencia individualista que dependa del sector donde se encuentran, es decir, el nivel de individualismo en los hombres es menos significativo con el sector, más que con la edad.

A diferencia de los hombres, las mujeres tienen variaciones de IDV dependiendo del sector donde viven, pero también se relacionan con la edad. Las mujeres mayores son menos individualistas que las que se encuentran en una edad entre 20-28 años, aunque las más jóvenes entre 20-24 años son más individualistas que estas. Además, se evidencia que la mayoría de *millennials* tienen una edad promedio de 26 años y que el IDV es similar para todos los casos. Así, se prueba que las mujeres jóvenes han otorgado mayor importancia a los valores individualistas y que tanto mujeres como hombres tienden a estar de acuerdo en ciertas decisiones familiares. De hecho, si bien Hofstede (1983), manifestó que en América Latina el colectivismo prevalece al individualismo, este estudio revela que las mujeres *millennials* más jóvenes podrían ser más individualistas que los hombres, lo que se constituye en un hallazgo importante para las empresas para poder realizar estrategias de marketing mucho más focalizadas.

Por otro lado, es posible que el sector de residencia de los *millennials* se relacione con el nivel socioeconómico y de desarrollo económico. Las variaciones culturales, entonces, pueden reflejar diferencias en la representación de la cultura en los *millennials*, independientemente de su entorno. Por ello, los *millennials* poseen una tendencia hacia el individualismo a pesar de su diversidad étnica.

Con este estudio se demuestra, además, que el individualismo representa a las sociedades modernas y, por lo tanto, está asociado con otros fenómenos como la alta profesionalización y adopción/adaptación de nuevos estilos de vida. Esto, debido a que, en su mayoría, se constató un alto número de mi-

gración rural-urbana, lo que ha ocasionado que los *millennials* cambien sus comportamientos por emular la cultura de acogida, así como, tal como expresa Welzel (2013), las transformaciones socioeconómicas que convierten las amenazas en oportunidades alimentan un cambio generacional, en donde la mente humana ajusta su programación a las condiciones existenciales cambiantes.

Además, aunque la teoría de la modernización se enfoca en países individualistas, se evidencia en este estudio que también es aplicable para países colectivistas, pues, a medida que las sociedades se enriquecen, los niveles de individualismo aumentan. Los *millennials* que han nacido y se han desarrollado en una sociedad altamente colectivista, aunque respetan sus valores culturales tradicionales, están cambiando a un individualismo que brinda autonomía y es libre de responsabilidades morales. Seguir la tradición se ha vuelto menos importante con el tiempo y se valora más la independencia.

Por otra parte, este estudio amplía un marco de referencia sobre los *millennials* desde un enfoque cultural, estableciendo que, si bien pertenecen a una sociedad colectivista, sus tendencias culturales pueden ser individualistas. Se comprueba que los cambios generacionales crean variaciones latentes de IDV y se justifica que el individualismo aumenta con la modernidad (Hofstede 2013). Además de evidenciarse diferencias entre variables demográficas (sexo y edad) y geográficas (sector de ubicación), se establece que la adultez emergente no es considerada como un fenómeno generacional que desaparecerá en los próximos años, sino, por el contrario, es una nueva etapa de vida que será normativa en las sociedades industrializadas y se impulsará en los países en desarrollo.

Del mismo modo, si bien el desarrollo económico es parte inherente de la teoría de la modernización, este es más fuerte en la generación *millennial*, pues, se comprueba que dicho desarrollo induce al individualismo a partir de mayores desafíos profesionales y desarrollo económico. Por ello, es esta generación la que está a cargo de decisiones empresariales, lo que les ha conllevado a la creación de nuevas estructuras familiares, haciéndolos cada vez más individualistas. El estudio de Malikhao y Servaes (2011) también confirmó un incremento del individualismo debido a la globalización de los medios de comunicación, que inciden en la identidad individual, sumado a lo

que el Global Index (2018) identifica como el grupo con más alta frecuencia de uso de dispositivos tecnológicos.

En otro aspecto, se sugiere que los *millennials* mayores tienen expectativas y aspiraciones de vida más bajas y, por lo tanto, se concentran en tener vidas más simples. Sin embargo, estos hallazgos también demuestran la posibilidad de que la posición relativa del IDV no cambie con el tiempo, es decir, los valores culturales propuestos por Hofstede (1983) no son puntuaciones inválidas y se admiten como una dimensión coherente y empíricamente útil de la cultura nacional, alineándose con otros autores (por ejemplo, Beugelsdijk et al. 2015; Beugelsdijk y Welzel 2018; Minkov 2018). Así, aunque se haya evidenciado que los *millennials* poseen una tendencia al individualismo y se ha producido un cambio cultural, esto puede ocurrir de la misma manera para todas las generaciones, sin que las posiciones relativas de los países se vean afectadas. Por ende, una vez que los *millennials* más jóvenes hayan alcanzado la misma edad que los *millennials* adultos, sus miembros más jóvenes podrían expresar los mismos valores que sus predecesores.

Conclusión

El objetivo principal de este artículo fue replicar el IDV en la generación de *millennials* de una población de Ecuador y comprobar la validez del índice. Se encontró que las culturas nacionales con bajo puntaje en IDV podrían tener una orientación cercana al individualismo y aunque Ecuador está ubicado como un país extremadamente colectivista, los *millennials*, a pesar de su diversidad étnica, poseen una creciente tendencia individualista.

Además, se contribuye con evidencia al confirmar que el individualismo representa a las sociedades modernas. También, aunque la igualdad de género se asocia con el individualismo, se comprueba que pueden existir diferencias en el comportamiento entre hombres y mujeres, de acuerdo con su edad y lugar de residencia, además, posiblemente esto se deba al incremento de migración rural-urbana, que ha hecho que se generen nuevos estilos de vida y que acreciente la profesionalización de *millennials*. Así, las culturas se están volviendo más individualistas con el tiempo, especialmente en aquellas partes del mundo donde la economía está creciendo.

Sin embargo, también se evidencia que, a pesar del cambio cultural, el IDV sigue siendo un indicador válido de las dimensiones culturales actuales, pudiendo producirse nuevos cambios culturales en todas las generaciones, sin que las dimensiones de los países se vean afectadas. El estudio demuestra que el individualismo en los *millennials* no afecta a la sociedad en su conjunto, pues, es posible que el IDV no varíe en el tiempo. Es posible que cuando los *millennials* más jóvenes alcancen la edad de los *millennials* adultos asuman sus comportamientos y, por ende, sus valores culturales. Lo mismo ocurriría con otras generaciones.

Limitaciones y futuras investigaciones

Si bien el estudio presenta importantes hallazgos y actualiza información sobre las dimensiones culturales de Hofstede, también deben considerarse ciertas limitaciones: a) al replicarse el cuestionario VSM08 no fue posible analizar otras variables de interés como indicadores relacionados con la situación laboral o la desigualdad económica de los *millennials*, lo que hubiera sido importante para confirmar que el crecimiento económico predice el individualismo y descartar que esta y otras generaciones se sustentan solo en argumentos descriptivos, y, b) como el estudio se realizó en un momento determinado, es posible que sus resultados se vean afectados por factores externos y eventos posteriores que influyan en el comportamiento de los individuos.

Investigaciones posteriores deben extenderse en realizar comparaciones al menos entre dos países altamente colectivistas o individualistas. También, contemplar la aplicación de estudios longitudinales para evaluar en el tiempo las variaciones en las culturas individualistas y colectivistas, en contraste con otras cohortes generacionales. Otras investigaciones de seguimiento podrían centrarse en explicar los cambios específicos de cada país observados en las dimensiones de Hofstede y relacionar los cambios en el individualismo con los procesos de desarrollo económico expuestos en la teoría de la modernización y así mostrar no solo si la cultura importa, sino también cuánto importa.

Referencias

- Aguilar-Rodríguez, Iliana E., César A. Bernal-Torres, Juan C. Aldana-Bernal, Andrés G. Acosta-Aguinaga, Carlos H. Artieda-Cajilema y Priscila Chalá. 2021. "Relationship Between Social Culture, Industry 4.0, and Organizational Performance in the Context of Emerging Economies". *Journal of Industrial Engineering and Management* 14 (4): 750-770. <https://doi.org/10.3926/jiem.3560>.
- Álvarez-Berrios, Nora L., Isabel K. Parés-Ramos y Mitchell T. Aide. 2013. "Contrasting Patterns of Urban Expansion in Colombia, Ecuador, Peru, and Bolivia between 1992 and 2009". *Ambio* 42 (1): 29-40.
- Arnett, Jeffrey Jensen. 2010. "Oh, Grow up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood-Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010)". *Perspectives on Psychological Science* 5 (1): 89-92.
- Atsawintarakun, Pimnapa, y Takaya Yuizono. 2014. "How Different Cultures Affect Online Communication on Knowledge Sharing between the Thais and Chinese". Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics). Accedido noviembre de 2020: 523-533. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07308-8_50.
- Beugelsdijk, Sjoerd, Robbert Maseland y André van Hoorn. 2015. "Are Hofstede's Culture Dimensions Stable over Time?". *Global Strategy Journal* 5 (3): 223-240.
- Beugelsdijk, Sjoerd, y Chris Welzel. 2018. "Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart". *Journal of Cross-Cultural Psychology* 49 (10): 1469-1505.
- Bubany, Shawn T., y Jo Ida C. Hansen. 2011. "Birth Cohort Change in the Vocational Interests of Female and Male College Students". *Journal of Vocational Behavior* 78 (1): 59-67.
- Chang, Kyung-Sup. 2010. *South Korea under Compressed Modernity. Familial Political Economy in Transition*. Londres: Routledge.
- Chao, Chin Chung, y Dexin Tian. 2011. "Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 18 (1): 64-79.
- Cienfuegos-Martínez, Yessica Ivett, Alicia Saldivar-Garduño, Rolando Díaz-Loving y Alejandro Daniel Avalos-Montoya. 2016. "Individualismo y colectivismo: caracterización y diferencias entre dos localidades mexicanas". *Acta de Investigación Psicológica* 6 (3): 2534-2543.
- Czarnecka, Barbara, Bruno Schivinski y Serap Keles. 2020. "How Values of Individualism and Collectivism Influence Impulsive Buying and Money Budgeting: The Mediating Role of Acculturation to Global Consumer Culture". *Journal of Consumer Behaviour* 4 (7): 1-18. [10.1002/cb.1833](https://doi.org/10.1002/cb.1833).
- De Mooij, Marieke, y Geert Hofstede. 2002. "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing". *Journal of Retailing* 78: 61-69.

- EC Banco Central del Ecuador (BCE). 2019. *Reporte trimestral de mercado laboral*. Consultado noviembre de 2020. <https://bit.ly/3h3Qgmm>.
- EC Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2010. *Censo de población y vivienda*. Consultado septiembre de 2020. <http://redatam.inec.gob.ec/>.
- . 2012. *Directorio de empresas y establecimientos contenido generalidades resultados*. Consultado septiembre de 2020. <https://bit.ly/3sEpwhC>.
- Gaganis, Chrysovalantis, Iftekhar Hasan, Panagiota Papadimitri y Menelaos Tasiou. 2019. "National Culture and Risk-Taking: Evidence from the Insurance Industry". *Journal of Business Research* 97: 104-116.
- Global Index. 2018. *Generation Z Is More Likely to Spend Time Online via Mobile than Millennials*. Consultado octubre de 2020. <https://bit.ly/3gQi5yc>.
- Gorman, Phil, Teresa Nelson y Alan Glass. 2004. "The Millennial Generation: A Strategic Opportunity". *Journal of Organizational Behavior* 12 (3): 255-270.
- Grant, Gabriel B. 2017. "Exploring the Possibility of Peak Individualism, Humanity's Existential Crisis, and an Emerging Age of Purpose". *Frontiers in Psychology* 8 (1478): 1-11.
- Grishchenko, Zhanna, y Larissa Titarenko. 2019. "Belarusian Millennials: A Generation Gap?". *Filosofija, Sociologija* 30 (4): 317-324.
- Grossmann, Igor, y Michael E. W. Varnum. 2015. "Social Structure, Infectious Diseases, Disasters, Secularism, and Cultural Change in America". *Psychological Science* 26 (3): 311-324.
- Hair, Joseph, Bill Black, William C. Black, Barry J. Babin y Ralph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hamamura, Takeshi. 2012. "Are Cultures Becoming Individualistic? A Cross-Temporal Comparison of Individualism-Collectivism in the United States and Japan". *Personality and Social Psychology Review* 16 (1): 3-24.
- Hofstede, Geert. 1983. "National Cultures in Four Dimensions. A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations". *International Studies of Management & Organization* 13 (1-2): 46-74.
- . 2001. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage.
- . 2008. *Values Survey Module*. Helsinki: Hofstede Center.
- . 2013. "Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls—An Example from Middle East Studies". *Academy of International Business Insights* 13 (2): 5-7.
- Hofstede, Geert, y Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert, y Michael Minkov. 2013. *Values Survey Module 2013 Manual*. Helsinki: Hofstede Centre.
- Hofstede, Geert, Gert-Jan Hofstede y Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Hofstede, Geert, Gert-Jam Hofstede, Michael Minkov y Henk Vinken. 2008. *Values Survey Module 2008*. Helsinki: Hofstede Center.
- Hong, Chan-Sook. 2017. "A Critical Argument against the Thesis of 'Individualization without Individualism': Focusing on a Comparison between Germany's Sonderweg and South Korea's Special Path to Modernization". *Korea Journal* 57 (2): 102-128.
- Howe, Neil, y William Strauss. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Nueva York: Vintage.
- Huber, Brigitte, Matthew Barnidge, Homero Gil de Zúñiga y James Liu. 2019. "Fostering Public Trust in Science: The Role of Social Media". *Public Understanding of Science* 28 (7): 759-777.
- IBM, Corp. 2020. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0*. IBM Corp. Armonk: IBM.
- Inglehart, Ronald. 1977. *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton: Princeton University Press.
- . 2007. "World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change". Accedido agosto de 2020. <https://bit.ly/34XgFQj>.
- Inglehart, Ronald, y Christian Welzel. 2005. *Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Iyengar, Sheena S., Mark R. Lepper y Thomas Jefferson. 1999. "Rethinking the Value of Choice: A Cultural Perspective on Intrinsic Motivation". *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (3): 349-366.
- Kagitcibasi, Cigdem. 1994. "A Critical Appraisal of Individualism and Collectivism: Toward a New Formulation". *American Psychology Association* 18: 52-65.
- Kramer, Thomas, Suri Spolter-Weisfeld y Maneesh Thakkar. 2007. "The Effect of Cultural Orientation on Consumer Responses to Personalization". *Marketing Science* 26 (2): 246-258.
- Malikhao, Patchanee, y Jan Servaes. 2011. "The Media Use of American Youngsters in the Age of Narcissism: Surviving in a 24/7 Media Shock and Awe - Distracted by Everything". *Telematics and Informatics* 28 (2): 66-76.
- Massry-Herzallah, Asmahan, y Khalid Arar. 2019. "Gender, School Leadership and Teachers' Motivations: The Key Role of Culture, Gender and Motivation in the Arab Education System". *International Journal of Educational Management* 33 (6): 1395-1410.
- Minkov, Michael. 2007. *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia: Klasika I Stil.
- . 2018. "A Revision of Hofstede's Model of National Culture: Old Evidence and New Data from 56 Countries". *Cross Cultural and Strategic Management* 25 (2): 231-256.
- Moore, Robert L. 2005. "Generation Ku: Individualism and China's Millennial Youth". *Ethnology* 44 (4): 357-376.
- Offermann, Leen R., y Peta S. Hellmann. 1997. "Culture's Consequences for Leadership Behavior: National Values in Action". *Journal of Cross-Cultural Psychology* (28): 342-351.

- Páez, Darío, y Elena Zubieta. 2005. "Dimensiones Culturales: Individualismo-Colectivismo Como Síndrome Cultural". En *Psicología Social, Cultura y Educación*, editado por Itziar Fernandez, Silvia Ubillo, Ellena Zubieta y Darío Páez, 55-72. Madrid: Pearson.
- Powell, Thomas. 1992. "Organizational Alignment as Competitive Advantage". *Strategic Management Journal* 13 (2): 119-134.
- Rojas, Ronald R. 2019. "Cultural Influences on Latin American Perceptions of Inclusion and Diversity". *International Journal of Organizational Diversity* 19 (1): 45-61.
- Sachs, Jeffery. 2005. *The End of Poverty: How Can We Make It Happen in Our Lifetime*. Londres: Penguin.
- Sanjeev P. Sahni, y Garima Jain. 2018. "Internet Infidelity: An Interdisciplinary Insight in a Global Context". En *Cultural institutions in new technology: Evidence from Internet Infidelity*, editado por Padmanabha Ramanujam, Yugank Goyal y Sriya Sridhar, 45-67. Singapur: Springer.
- Shkodriani, Gina M., y Judith L. Gibbons. 1995. "Individualism and Collectivism among University Students in Mexico and the United States". *Journal of Social Psychology* 135 (6): 765-772.
- Sinha, Jai B. P. 2014. *Psycho-Social Analysis of the Indian Mindset*. Nueva Delhi: Springer.
- Solomon, Michael R. 2008. *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de México: Pearson.
- . 2013. *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de México: Pearson.
- Stankiewicz, Janina, y Patrycja Lychmus. 2017. "Corporate Core Values and Professional Values of Generation Y from the Perspective of the Effectiveness of Ethics Programs". *Management* 21 (1): 95-110.
- Stevanin, Simone, Alvisa Palese, Valentina Bressan, Katri Vehviläinen-Julkunen y Tarja Kvist. 2018. "Workplace-Related Generational Characteristics of Nurses: A Mixed-Method Systematic Review". *Journal of Advanced Nursing* 74 (6): 1245-1263.
- Tarhini, Ali, Kate Hone, Xiaohui Liu y Takwa Tarhini. 2017. "Examining the Moderating Effect of Individual-Level Cultural Values on Users' Acceptance of e-Learning in Developing Countries: A Structural Equation Modeling of an Extended Technology Acceptance Model". *Interactive Learning Environments* 25 (3): 306-328.
- Tung, Rosalie L., y Alain Verbeke. 2010. "Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the Quality of Cross-Cultural Research". *Journal of International Business Studies* 41 (8): 1259-1274.
- Ulla, Kontio, y Tapio Petri. 2017. "Four Mexican Dreams: What Will Drive the Mexican Millennial to Invest?". *Futures* 93: 89-101.
- United Nations. 2019. "Department of Economic and Social Affairs. Population Dynamics". *Word Unrbanization Prospects 2019*. Accedido febrero de 2021. <https://population.un.org/wup/Country-Profiles/>.
- United Nations Development Programme. 2008. *Assessment of Development Results-Valuation of UNDP Ecuador*. Accedido marzo de 2021. <https://bit.ly/3LMBIuj>.

- Voronov, Maxim, y Jefferson A. Singer. 2002. "The Myth of Individualism – Collectivism: A Critical Review". *The Journal of Social Psychology* 142 (4): 461-480.
- Welzel, Christian. 2013. *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Yamagishi, Toshio. 1988. "Exit from the Group as an Individualistic Solution to the Free Rider Problem in the United States and Japan". *Journal of Experimental Social Psychology* 24 (6): 530-542.
- Zachara, Małgorzata. 2020. "The Millennial Generation in the Context of Political Power: A Leadership Gap?". *Leadership* 16 (2): 241-258.
- Zhou, Chan, Wai Ying Vivien Yiu, Michael Shengtao Wu y Patricia M. Greenfield. 2018. "Perception of Cross-Generational Differences in Child Behavior and Parent Socialization: A Mixed-Method Interview Study with Grandmothers in China". *Journal of Cross-Cultural Psychology* 49 (1): 62-81.