

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

“Aprendizaje cultural y su afectación en la toma de decisiones del microempresario  
en sector servicios de Mexicali”

PRESENTA

Karina Michelle Lazcano Alvarez

PARA OBTENER EL GRADO DE:

Doctor en Ciencias Administrativas

DIRECTOR DE TESIS:

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Mexicali, B.C; septiembre de 2017

ÁREA DE INTERÉS:

Administración estratégica

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estudios sobre competitividad.

*“El intelecto tiene un ojo agudo para métodos y herramientas, pero ciego a los fines y valores”*

*-Albert Einstein*

*“Mide lo que se pueda medir; y lo que no, hazlo medible”*

*-Galileo Galilei*

## Índice

Índice de figuras .....	VII
Índice de tablas.....	III
Abreviaturas utilizadas.....	VIII
Agradecimientos .....	II
Datos bibliográficos.....	II
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
CAPITULO I - INTRODUCTORIO .....	1
Introducción .....	2
Objetivos .....	6
Problema de Investigación.....	6
Pregunta de investigación.....	8
Hipótesis generales .....	8
Delimitación .....	8
Limitantes.....	8
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO.....	9
1. Competitividad .....	10
1.1 Competitividad sistémica .....	10
2. Cultura .....	24
2.1 Definiciones y teorías transculturales .....	25
2.2 Culturas y Empresa .....	38
2.3 Cultura e Identidad del mexicano .....	42
2.4 Agentes socializadores.....	44
3 Microempresas.....	83
3.1 Microempresas en México .....	83
3.2 Sector Servicios.....	85
4 Gestión Interna Empresarial .....	88

4.1 Liderazgo y cultura organizacional .....	89
4.2 Proceso de toma de decisiones.....	94
CAPITULO III - METODOLOGÍA .....	116
Ficha Metodológica .....	117
Tipo de Estudio .....	118
Material .....	118
Operacionalización de variables .....	119
Método.....	133
Prueba piloto.....	135
Procedimiento de análisis .....	137
CAPITULO III - RESULTADOS.....	142
Objetivo 1.....	143
Objetivo 2.....	153
Objetivo 3.....	162
Objetivo 4.....	175
Objetivo 5.....	188
Análisis de Varianzas a los agentes socializadores.....	188
Análisis factorial a los agentes socializadores .....	193
Entrevistas .....	196
CAPITULO IV - DISCUSIÓN.....	201
Objetivo 1 .....	204
Objetivo 2.....	216
Objetivo 3.....	222
Objetivo 4.....	228
Objetivo 5.....	237
CAPITULO V - CONCLUSIONES .....	244
Bibliografía consultada .....	249
Anexos .....	275
Plan de trabajo.....	276

Cuestionario.....	277
Regresión múltiple por pasos sucesivos.....	281
Correlaciones del análisis factorial.....	284
Reagrupación de dimensiones.....	287
Preguntas de Control.....	287
Matriz de congruencia.....	292
Indicadores de educación.....	294
Denominaciones religiosas.....	296

### *Índice de tablas*

Tabla 1. Niveles descritos de competitividad sistémica.....	12
Tabla 2. Factores de competitividad empresarial.....	19
Tabla 3. Instrumentos de competitividad.....	20
Tabla 4. Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	23
Tabla 5. Teoría transcultural de Hofstede.....	28
Tabla 6. Teoría transcultural de Inglehart.....	31
Tabla 7. Teoría de las necesidades de Maslow y su comparación con la teoría de Inglehart.....	32
Tabla 8. Teoría transcultural de Schwartz.....	34
Tabla 9. Agrupaciones culturales de Schwartz.....	36
Tabla 10. Promedio de horas semanales de trabajo por edad, escolaridad y situación conyugal según sexo 2010.....	46
Tabla 11. Distribución porcentual de la población infantil por sexo y edad.....	47
Tabla 12. Niveles de estudio de la empresa y la familia.....	50
Tabla 13. Modelos de empresas familiares.....	52
Tabla 14. Explicación al modelo de competencias esenciales para el éxito PYME familiar.....	53
Tabla 15. Estadística del Sistema Educativo de BC, ciclo 2013-2014.....	70
Tabla 16. Presencia de Religiones en el municipio de Mexicali, B.C.....	79
Tabla 17. Agrupamientos religiosos.....	80

Tabla 18. Demanda intermedia y final del PIB en servicios. ....	85
Tabla 19. Orientación de las prácticas empresariales .....	91
Tabla 20. Tipos de cultura organizacional .....	93
Tabla 21. Clasificación de decisiones por tipo de liderazgo.....	96
Tabla 22. Sesgos psicológicos o cognitivos.....	99
Tabla 23. Etapas del proceso decisorio del RTDG .....	102
Tabla 24. Taxonomía del comportamiento ético gerencial colombiano .....	104
Tabla 25. Tipos de decisiones empresariales .....	108
Tabla 26. Ficha metodológica .....	117
Tabla 27. Conceptualización de dimensión Familia .....	120
Tabla 28. Conceptualización de la dimensión Escuela .....	122
Tabla 29. Conceptualización de la dimensión Iglesia .....	123
Tabla 30. Conceptualización de la dimensión Toma de decisiones.....	125
Tabla 31. Modelo Canvas y su medición dentro del cuestionario .....	128
Tabla 32. Correspondencia de preguntas en el instrumento elaborado.....	130
Tabla 33. Alfas de Cronbach prueba piloto y final.....	132
Tabla 34. Cuotas de muestreo por actividad económica .....	135
Tabla 35. Cortes de las dimensiones de la prueba piloto para establecer p y q .....	136
Tabla 36. Agrupación de intervención de los agentes .....	137
Tabla 37. Personas viviendo en el mismo hogar .....	144
Tabla 38. Número de hijos del empresario .....	144
Tabla 39. Si en su familia hay otros emprendedores, por favor marque todas las opciones correspondientes .....	145
Tabla 40. Familiares trabajando en la empresa .....	146
Tabla 41. ¿Escucha las opiniones de su familia para decidir sobre la empresa? ...	146
Tabla 42. Escuela pública vs. privada.....	147
Tabla 43. Área educativa de especialización al haber cursado escuela superior ...	148
Tabla 44. Actividades empresariales en caso de haber cursado bachillerato o superior .....	149
Tabla 45. Nivel escolar máximo alcanzado por alguno de los padres .....	149
Tabla 46. Entrenamientos y/o capacitaciones en los últimos 2 años .....	150
Tabla 47. Religión del empresario .....	151
Tabla 48. ¿Ha recibido consejo o formación ética para su empresa? .....	151
Tabla 49. Lugar donde recibió instrucción ética.....	152
Tabla 50. Uso de símbolos religiosos dentro del local.....	152
Tabla 51. Comunicación de objetivos y acciones al empleado .....	153
Tabla 52. Cultura laboral según dueño y trabajador .....	154
Tabla 53. Tipo de liderazgo según dueño y trabajador .....	155
Tabla 54. Antigüedad de empresa y tipo de cultura laboral .....	156
Tabla 55. Antigüedad de la empresa y tipo de liderazgo. ....	157

Tabla 56. Antigüedad de la empresa y medición de la satisfacción del cliente.....	158
Tabla 57. Estadísticos descriptivos (likert) para toma de decisiones. ....	159
Tabla 58. Frecuencias y media de los datos agrupados de la dimensión Decisiones. .....	159
Tabla 59. Porcentajes de intervención de los sesgos durante la toma de decisiones. .....	160
Tabla 60. Sueldo fijo por el cual dejaría el negocio.....	163
Tabla 61. Reinversión en los últimos 2 años.....	163
Tabla 62. Ubica actividades para mejoras. ....	164
Tabla 63. Reinversión y actividades de mejora.....	164
Tabla 64. Cruce reinversión y mejoras a la empresa.....	165
Tabla 65. Recepción de ideas por parte del personal.....	166
Tabla 66. Retribución al personal por ideas aportadas.....	166
Tabla 67. Recepción de ideas vs. retribución de las mismas. ....	167
Tabla 68. Asociación horizontal y/o vertical empresarial. ....	168
Tabla 69. ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda? .....	168
Tabla 70. Puntos de mejora y necesidades del cliente. ....	169
Tabla 71. Medición de la satisfacción del cliente. ....	169
Tabla 72. ¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente? .....	170
Tabla 73. Logotipo en la empresa.....	171
Tabla 74. Satisfacción en la empresa por parte del trabajador. ....	171
Tabla 75. Oportunidades al trabajador de ser creativo y aportar ideas.....	172
Tabla 76. Recepción de ideas y oportunidad de ser creativos.....	173
Tabla 77. Comodidad laboral con el dueño.....	173
Tabla 78. Razón de la relación con dueño.....	174
Tabla 79. Estadísticos descriptivos y proporciones para agentes socializadores...	178
Tabla 80. Medias y valor de prueba con intervalos de confianza para agentes socializadores. ....	179
Tabla 81. Escucha de opiniones familiares para decidir sobre la empresa. ....	180
Tabla 82. Porcentajes de influencia familiar por pregunta. ....	181
Tabla 83. Frecuencias y medias de los datos agrupados de la dimensión Familia.	182
Tabla 84. Porcentajes de influencia escolar por pregunta. ....	184
Tabla 85. Frecuencias de los datos agrupados de la dimensión escuela. ....	184
Tabla 86. Porcentajes de influencia eclesiástica por pregunta. ....	186
Tabla 87. Frecuencias y media de los datos agrupados de la dimensión Iglesia....	186
Tabla 88. Resumen de análisis de la varianza, ambas consideraciones. ....	189
Tabla 89. Análisis de la varianza del total de la muestra. ....	189
Tabla 90. Análisis de la varianza solo para familiares trabajando en la empresa...	189
Tabla 91. Comparaciones múltiples con prueba Tukey entre agentes. ....	190
Tabla 92. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente familia.....	191

Tabla 93. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente escuela.....	192
Tabla 94. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente iglesia.....	192
Tabla 95. KMO y Bartlett para análisis factorial .....	193
Tabla 96. Matriz de componentes con factoriales rotados.....	194
Tabla 97. Resumen de entrevistas por religión.....	196
Tabla 98. Poder familiar de Cromwell y Olson.....	207
Tabla 99. Factores de éxito del proceso de decisión.....	227
Tabla 100. Resumen del modelo de regresión múltiple .....	282
Tabla 101. ANDEVA de regresión múltiple .....	282
Tabla 102. Coeficientes del modelo por regresión múltiple. ....	283
Tabla 103. Correlaciones para Familia .....	284
Tabla 104. Correlaciones para Escuela .....	285
Tabla 105. Correlaciones para Iglesia. ....	285
Tabla 106. Correlaciones para Decisiones. ....	286
Tabla 107. Reagrupación de dimensiones en 3.....	287
Tabla 108. Género .....	287
Tabla 109. Rango de edad del empresario.....	287
Tabla 110. Antigüedad de la empresa. ....	288
Tabla 111. Apertura previa de negocios. ....	288
Tabla 112. ¿Aún están en funcionamiento el (los) negocio(s)? .....	288
Tabla 113. Años de funcionamiento.....	289
Tabla 114. Razón de cierre.....	290
Tabla 115. Matriz de transformación de los componentes del análisis factorial .....	290
Tabla 116. Comunalidades del análisis factorial .....	291
Tabla 117. Matriz de congruencia metodológica .....	292
Tabla 118. Indicadores en educación México y OCDE.....	294
Tabla 119. Denominaciones religiosas. ....	296

## Índice de figuras

Figura 1. Relación de la competitividad con otros conceptos y valores sociales. ....	16
Figura 2. Índice y claves de Competitividad Global .....	17
Figura 3. Capas de programación mental. ....	27
Figura 4. Mapa cultural de Schwartz y Wenzel. ....	30
Figura 5. Representación de las dimensiones culturales de Schwartz. ....	33
Figura 6. Competencias esenciales para el éxito de la PYME familiar. ....	53
Figura 7. Modelo Circumplejo de Olson .....	56
Figura 8. Modelo de rendimiento e influencia familiar. ....	58
Figura 9. Rutinas organizativas en la empresa familiar. ....	59
Figura 10. Impacto del poder, experiencia y cultura familiar sobre la estrategia.....	60
Figura 11. Distribución de tiempo en actividades de enseñanza. ....	65
Figura 12. Relación de estudiantes por personal docente en instituciones educativas. .....	66
Figura 13. Matrícula del estado de Baja California, serie histórica y proyecciones...	72
Figura 14. Mapa de población porcentual católica por municipio.....	78
Figura 15. Niveles de cultura. ....	91
Figura 16. Procesos de decisión de Heber. ....	98
Figura 17. Modelo Racional para la toma de decisiones. ....	101
Figura 18. Modelo Comportamiento Ético-Gerencial .....	105
Figura 19. Proceso de análisis jerárquico. ....	109
Figura 20. Modelo de negocio CANVAS.....	115
Figura 21. Diagrama relacional de variables.....	129
Figura 22. Estudios del empresario. ....	147
Figura 23. Gráfica de agrupación de sesgos. ....	160
Figura 24. Satisfacción del cliente: dueño vs. trabajador.....	170
Figura 25. Gráfica de medias por pregunta.....	176
Figura 26. Agrupación visual de familia, primeras 10 preguntas.....	182
Figura 27. Agrupación visual de familia, 3 preguntas exclusivas. ....	183
Figura 28. Agrupación visual de familia, 13 preguntas excluyendo casos. ....	183
Figura 29. Dimensión agrupada Escuela. ....	185
Figura 30. Dimensión agrupada Iglesia. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 31. Rotación de los componentes en Varimax.....	195
Figura 32. Recomposición de dimensiones según factorial .....	195
Figura 33. Diagrama relacional de variables.....	203
Figura 34. Valores aprendidos y su enlace en la competitividad sistémica. ....	248

## Abreviaturas utilizadas

AACBS: Association to Advance Collegiate Schools of Business o Asociación de Avances Colegiados en Escuelas de Negocios

ANDEVA: Análisis De Varianza

AHP: *Analytic Hierarchy Process* o Proceso de Análisis Jerárquico

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

BARS: Behaviorally Anchored Rating Scales o Escalas de Evaluación Ancladas en Comportamientos

CIPI: Comisión Intersecretarial de Política Industrial

CEG: Comportamiento Ético-Gerencial

CEO: Chief Executive Officer o director ejecutivo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CMD: Cognitive Moral Development Theory

COPLADE: Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

ENAMIN: Encuesta Nacional de Micronegocios

EO: Estudios Organizacionales

ESS: European Social Survey

FACES: Family Adaptability and Cohesion Evaluation Scale

FODA: Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

F-PEC: Familia-Poder, Experiencia y Cultura

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

HBS: Harvard Business School

IDH: Índice de Desarrollo Humano

IDV: Individualismo-Colectivismo.

IES: Instituciones de Educación Superior

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IVR: Indulgencia – Restricciones

LTO: Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo

MAS: Masculinidad-Feminidad

MAUT: Utilidad multiatributo

MMGO: Modelo de Modernización de Gestión Organizacional

MPB: Modelo de Puntuación Bifásica

NEI: Nueva Economía Institucional

KSFF: Key Succes Family Factor

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PD: Power Distance o Distancia de Poder

PIB: Producto Interno Bruto

PISA: Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes o Programme for International Student Assessment

PNC: Premio Nacional de Calidad

RTDG: Rational Model for Decision Making o Modelo Racional para la Toma de Decisiones

SVS: Schwartz Value Survey

SSS: Schwartz Social Survey

SNTE: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación

SEP: Secretaría de Educación Pública

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences o Paquetería Estadística para las Ciencias Sociales

TGS: Teoría General de Sistemas

TSS: Two-Stage Scoring

UAI: Evasión de la incertidumbre

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization u  
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la  
Cultura

WEF: Wold Economic Forum o Foro Económico Mundial

WVS: World Values Survey o Encuesta Mundial de Valores

## **Agradecimientos**

A mi esposo e hijo por aprender a respetar mi tiempo y ceder parte importante del mismo en convivencia familiar, así como tomar nuevas responsabilidades para continuar unidos, en especial durante mi estancia doctoral.

A mis padres, por que siempre confiaron en mis capacidades, mi madre estimuló mis hábitos de estudio, mi padre estudió conmigo.

Al Dr. Manuel Ibarra mi director de tesis, por recomendarme personalmente para mi ingreso durante la entrevista y orientarme en la entrada a nuevos conocimientos.

Al Dr. Eduardo Sánchez por su disposición, tiempo de revisión, asesoría extraordinaria y reconocimiento al estudio.

A aquellas personas que me cuestionaron sobre el aporte que brindaría a la ciencia, pues brindaron puntos clave a trabajar para romper con paradigmas.

## **Datos bibliográficos**

Karina Michelle Lazcano Alvarez. Maestra en Administración de Negocios con concentración en Alta Dirección y Licenciada en Administración de Mercadotecnia, ambas cursadas en CETYS Universidad. Apegada al lineamiento de investigación en Desarrollo y gestión de estrategias y competitividad empresarial, con experiencia dirigiendo personal y departamentos de mercadotecnia, docente de educación superior y posgrado en áreas de mercadotecnia, planes de negocio, desarrollo de productos, liderazgo y capital humano; originaria y residente de Mexicali, B.C., México.

## **Resumen**

El presente documento se centra en el estudio de la influencia de la cultura sobre la toma de decisiones en el microempresario en Mexicali, B.C. a partir de tres principales agentes socializadores por los cuales se da dicho aprendizaje desde edades tempranas: familia, escuela e iglesia. La importancia de este trabajo radica en determinar el grado de importancia que los microempresarios le dan a factores religiosos, familiares y educacionales, y con ellos se ve afectada la competitividad de la empresa.

La población seleccionada fueron dueños de microempresas en servicios, se seleccionó este sector por considerar que su contacto directo y constante con el cliente les permite y exige una oferta más flexible. Se hizo revisión a conceptos de competitividad sistémica, índices de medición, teorías transculturales, cultura organizacional, cultura del mexicano, papel de la microempresa en México, estrategias, orientación y toma de decisiones empresariales considerando el modelo de competitividad Canvas; como resultado de ello, se expone la creación de variables de estudio y medición de la influencia cultural.

No se localizó un modelo de toma de decisiones de la sociocultura, lo más cercano a ello es la perspectiva Elsteriana, que considera un modelo racional de decisiones gerenciales a partir de deseos, creencias y preferencias; este documento es pues, una propuesta diferente de análisis a nivel meta repercutiendo en la micro competitividad.

Los resultados mostraron agentes socializadores significativamente diferentes, siendo Familia el agente de mayor inferencia, seguido de Escuela y finalmente Iglesia; para el caso de empresarios con familiares trabajando dentro de la empresa se observa una aun mayor influencia en la familia; aunque su influencia pudiese no ser evidente de primera instancia, el factorial indica que el modelo explica el 66.02% de la toma de decisiones, donde el carácter, valores e intereses personales son el reflejo de los antes mencionados.

**Palabras clave:** Microempresas, toma de decisiones, cultura.

## **Abstract**

This paper focuses on the study of the influence of culture on decision making in microentrepreneurs of Mexicali B.C., From three main socializing agents through which this learning is given from early ages: family, school and church. The importance of this work is to determine the degree of importance that microentrepreneurs give to religious, family and educational factors, and with them is affected the competitiveness of the company.

The selected population owned micro-enterprises in services, this sector was selected because their direct and constant contact with the customer allows and demands them a flexiblest offer. Concepts of systemic competitiveness, measurement indexes, transcultural theories, organizational culture, Mexican culture, the role of microenterprise in Mexico, strategies, orientation and business decision making were reviewed considering the competitiveness model Canvas; as a result, the creation of variables of study and measurement of cultural influence is exposed.

A sociocultural decision-making model was not found, the closest to this is the Elsterian perspective, which considers a rational model of managerial decisions based on desires, beliefs and preferences; This document is, therefore, a different proposal of analysis at the target level, impacting on micro competitiveness.

The results showed significantly different socializing agents, being Family the agent of greater inference, followed of School and finally Church; For the case of entrepreneurs with relatives working within the company, an even greater influence is observed in the family; Although its influence may not be evident at first instance, the factorial indicates that the model explains 66.02% of decision making, where the character, values and personal interests are the reflection of the aforementioned.

**Keywords:** Microenterprises, decision making, culture.

## **CAPITULO I - INTRODUCTORIO**

## Introducción

Las microempresas requieren una visión más allá de la simple sobrevivencia; con los avances tecnológicos de los últimos años es necesario pensar en la libertad económica y aumento en el nivel de vida que puede lograrse al integrarse a la globalización, para lo cual es necesario ser competitivo en el libre mercado. Equihua, Ardavín y Soto (2001) mencionan que dentro de las aportaciones al Foro Económico Mundial, Michael Porter señala como la competitividad microeconómica se compone de una estrategia empresarial definida y de la calidad del entorno de negocios; asimismo los autores mencionan cómo en México es frecuente que el microempresario no cuente con una comprensión clara de su ventaja competitiva ni de las necesidades de su mercado, o que desconozca a las personas que constituyen el núcleo de su negocio; por ello requiere mejorar sus capacidades y habilidades para conducir sus iniciativas de negocio, es decir, conocer realmente su empresa y su mercado. De diez microempresas que abren al año en México, ocho de ellas cerrarán durante el primer año (Olmeda, 2009); considerando este comportamiento, es necesario analizar varios aspectos con el fin de aumentar su competitividad, para lo cual en el mejor de los casos se utilizan sistemas de información y se toman capacitaciones entre las opciones disponibles; sin embargo, el conocimiento y sensibilidad del microempresario hacia las condiciones de mercado posiblemente lleven un trasfondo cultural que marquen una diferencia en la evolución natural de la empresa.

En ese marco, para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1982), el concepto de cultura explica un conjunto de rasgos, derechos, valores y creencias que caracterizan a un grupo social, además de las artes, valores, tradiciones y reflexiones sobre sí mismo. Para Vargas (2007), en la sociología existe un concepto denominado sociocultura, referente a un sistema de premisas que norman las relaciones, jerarquizan las relaciones interpersonales e interacción de individuos en sociedad, familia, instituciones religiosas y

gubernamentales; esta última definición parece ser un poco más certera a los propósitos del presente trabajo por estar más orientada a las normas. Múltiples autores, entre ellos Inglehart (1998) y Hofstede (2011), coinciden en que la cultura es aprendida por medio de las diversas instituciones que moldean el comportamiento dentro de la sociedad, llamadas agentes socializadores, entre los que destacan la familia, escuela e iglesia como factores de influencia en los procesos de toma de decisiones.

Rocha (1999) menciona al economista Andrea Saba, el cual explica que el excluir los rasgos culturales de los estudios económicos para explicar un fenómeno de desarrollo es un error gravísimo a pesar de la dificultad de modelado con este tipo de variables. Es fácil imaginar que debido a la interacción de la cultura y el microempresario, puede decirse hasta cierto punto que la responsabilidad de la competitividad que se tiene como país recae en la sociedad; pues la programación colectiva del mexicano antepone cuestiones sentimentales y piensa de manera cortoplacista (Hofstede, s.f), este comportamiento puede observarse prácticamente en cualquier ámbito (familia, gobierno, finanzas, recreación, etc.) y/o nivel, y no se planifica para un mejor futuro, con metas y objetivos financieros específicos, de crecimiento y/o estabilidad. Para alcanzar estos logros una empresa debe buscar oportunidades de mercado, tener visión de innovación y ajustarse a las preferencias del mercado, en otras palabras, ser competitiva; y no basar necesariamente sus decisiones en una opción si no bien la correcta, la más viable para ejecutar y resolver debido a presiones y contradicciones por la falta de información (y de formación), opiniones de la familia y cercanos, o incluso por creencias religiosas, en un país tan creyente donde es parte de la identidad cultural (Vargas, 2007) puede pensarse que este factor afecta principalmente a personas maleables o aquellos con menores estudios, mas no se descarta la afectación en cualquier nivel.

Se piensa que la competitividad del emprendedor es influenciada parcialmente por los agentes socializadores, el tema de investigación del presente documento es la influencia del aprendizaje cultural en las decisiones del empresario, siendo entonces

el objetivo general, el determinar su afectación en microempresarios de servicios en la ciudad de Mexicali, B.C. al frente de las decisiones empresariales durante el 2015.

Para conformar un modelo de toma de decisiones basado en afectaciones socioculturales es fundamental determinar el efecto observable (positivo o negativo) de las decisiones y ponderar el peso de influencia de la Familia, Escuela e Iglesia en ellas, por lo que se requiere primeramente definir características de los agentes socializadores, por lo que se revisará su interacción desde una perspectiva de rasgos culturales característicos en los mexicanos que favorecen o impiden el crecimiento de una empresa, pues aunque se habla al respecto, durante la revisión bibliográfica para este proyecto no se encontró evidencia concluyente que cubra y compare el amplio aspecto de la cultura (valores, capacidades y entendimiento incluso de un mismo concepto) y el microempresario en un país multicultural como lo es México.

Para cumplir con el segundo objetivo específico de caracterizar el proceso de toma de decisiones, el documento se apoya fuertemente en la escuela de Capacidades Dinámicas del pensamiento de dirección estratégica de Teece, Pisano y Shuen (1997) por su análisis en el origen y métodos de creación de riqueza en ambientes altamente cambiantes; pero se considera también la escuela Cultural y de Pensamiento emprendedor de Mintzberg, Ahustrand y Lambel (1999) por su planteamiento de un fuerte liderazgo y una estrategia implícita en la mente del líder.

En cuanto al tercer objetivo específico de fijar algunos resultados de las decisiones, los principios de la herramienta CANVAS utilizado por el Premio Nacional de Calidad, con enfoque en capitalización de aprendizaje y crecimiento del negocio, dieron una notable aportación a la conceptualización de la innovación y satisfacción empresarial, a lo que se renombró como visión empresarial. El cuarto objetivo implicó la medición de la intervención de los agentes; a sabiendas de que la competitividad e innovación conlleva un proceso de aprendizaje (Santisteban y Brunet, 2011), y la cultura se refleja en cada uno de los ciudadanos, se elaboró una escala medible y aplicable que permita traducir la identidad del mexicano y experiencias del empresario en conocimientos o aplicaciones útiles para la gestión empresarial y para la

planificación de una estrategia; de cierta forma, es plasmar el conocimiento implícito en una escala explícita generada por una extensa revisión teórica de competitividad sistémica, teorías y tipologías culturales, gestión interna empresarial (léase liderazgo, cultura organizacional, prácticas empresariales, sesgos y modelos decisorios).

Para el quinto y último objetivo específico de explicar la influencia de la cultura en la empresa se trabajó sobre entrevistas realizadas a empresarios de tres diferentes religiones, así como los resultados inferenciales del análisis de varianza para conocer el impacto de los agentes socializadores, del cual se concluye va implícito en diferentes dinámicas de la estructura social, lo que da pie al pensamiento sistémico, es decir, un pensamiento no necesariamente secuenciado que intenta explicar las razones considerando diferentes causas y efectos debido a la interacción continua entre diferentes sistemas; Fernández, Maldonado y Gershenson (2014) advierten que tradicionalmente la ciencia a sido reduccionista, mas no es lo apropiado al tratar de predecir si se considera que el sistema es complejo<sup>1</sup>. Los sistemas están conformados en este caso cada uno por cada uno de los agentes socializadores: familia, escuela e iglesia.

Se sabe que la cultura es un factor de influencia en la toma de decisiones, por ello, la importancia y justificación de este trabajo radica en determinar el grado de importancia que los microempresarios le dan a factores religiosos, familiares y educacionales, y con ellos se ve afectada la competitividad de la empresa. Se aspira a ampliar la perspectiva del microempresario y hacerlo más consciente y/o tal vez menos emocional en sus decisiones al mostrar los resultados arrojados por una herramienta a desarrollar a partir del presente estudio, y con ello favorecer indirectamente la expansión económica del país, pues los microempresarios son un motor importante en la economía.

---

<sup>1</sup> Complejidad es el balance entre el cambio y la estabilidad medido en emergencia y auto-organización del sistema; a mayor complejidad se espera un mayor balance en el mismo. La complejidad también depende del Perfil multi escala para medirla, pues proporciona mayores conocimientos sobre la dinámica de un sistema.

## **Objetivos**

General:

Determinar la afectación de tres agentes socializadores (escuela, iglesia y familia), sobre la toma de decisiones del microempresario en servicios de la ciudad de Mexicali, B.C.

Específicos:

- 1) Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los microempresarios.
- 2) Caracterizar el proceso de toma de decisiones en las microempresas.
- 3) Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa para ponderar la visión empresarial.
- 4) Medir la frecuencia de intervención que cada agente tiene en la toma de decisiones del microempresario mexicalense.
- 5) Explicar como los agentes auxilian o vulneran la competitividad y hacer consideraciones sobre su influencia.

## **Problema de Investigación**

La competitividad es un tema conocido a nivel mundial en el lenguaje de las organizaciones; existen empresas grandes y competitivas que han logrado su crecimiento principalmente debido a la innovación e incorporación de conocimientos que acrecientan su ventaja competitiva, logrando éxitos económicos y dando empleo a muchas personas. Por otro lado, las microempresas representan una parte importante de la economía, son más flexibles pero también más endeble; el grueso de ellas tienen un lapso de vida muy corto, no tienen clara su ventaja competitiva ni necesidades de mercado, requieren creatividad, orientarse al cliente y brindar un servicio de calidad así como desarrollar estrategias alineadas a una visión empresarial que se refleje en los procesos.

Ser competitivo es más una obligación que una opción para lograr el aumento en la calidad de vida desde el enfoque social y económico, pues requiere satisfacciones materiales así como comportamientos y actitudes armónicas (Lugones, 2002). Para lograr empresas competitivas, es necesario trabajar en diferentes niveles de competitividad (meta, macro, meso y micro), si estos se contraponen, la sociedad no logrará avanzar y los esfuerzos no lograrán el potencial real de impacto. En cada nivel está implícita la cultura, de los cuales el menos investigado es el meta, que se enfoca en actitudes valóricas de aprendizaje, modelos competitivos de organización económica y orientación al desarrollo de la sociedad principalmente, aunque también incluye la habilidad para formular estrategias y políticas, memoria colectiva y cohesión social.

Las prioridades valorativas que definen nuestra programación mental (visible en diferentes prácticas) son aprendidas y actuadas constantemente a partir de la sociocultura o sistema sociocultural, mismo que jerarquiza las relaciones interpersonales que a su vez es aprendida por agentes socializadores, los de mayor importancia según Naughton y Cornwall (2010) son familia, escuela e iglesia. De ellos se aprenden creencias, lenguajes, símbolos, héroes, ritos y otras pautas culturales que se traducen en diferentes problemáticas como el ambiente de trabajo, la imagen de la empresa, comunicación en dos vías para el desarrollo de ideas e innovaciones, horarios de trabajo e incluso trato personal, resultando todo ello en la satisfacción tanto del empresario como del trabajador y el cliente; no es coincidencia que un administrador requiera potencializar las habilidades de toma de decisiones, adaptabilidad, diferenciación e innovación, así como aprender de la incertidumbre para potencializar su competitividad.

Es una necesidad observar y estudiar las decisiones de los líderes, con una visión diferente que implica el complejo tejido de las pautas culturales, pues estas pudieran representar una estrategia y/o gestión deslucida que afecte la competitividad empresarial.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo influye la Familia, la Escuela y la Iglesia en las decisiones del microempresario mexicalense?

## **Hipótesis generales**

H<sub>1</sub>: La familia afecta las decisiones del microempresario.

H<sub>2</sub>: La escuela afecta las decisiones del microempresario.

H<sub>3</sub>: La iglesia afecta las decisiones del microempresario.

## **Delimitación**

Microempresarios de servicios en la ciudad de Mexicali, B.C. al frente de las decisiones empresariales durante el 2015.

## **Limitantes**

- El objetivo “Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa para ponderar la visión empresarial” se confina al momento y la información obtenida al aplicar el instrumento de evaluación, sin analizar efectos posteriores de las decisiones.
- Las mediciones del instrumento se basan en la honestidad y objetividad de cada empresario, por lo que la perspectiva de cada uno puede diferir de un tercero.
- Investigar todas las afectaciones que pudieran darse debido a los agentes socializadores es una tarea con demasiada profundidad para ser abarcada en un solo trabajo.

## **CAPITULO II - MARCO TEÓRICO**

## 1. Competitividad

De acuerdo a Bianchi y Canto (2013), la competitividad hace referencia a lograr resultados superiores (ya sea en permanencia, participación en el mercado, rentabilidad, crecimiento o algún otro indicador) a los del competidor; con una orientación al aumento de la calidad de vida de la sociedad.

La competitividad se enfoca en las capacidades directivas del dueño, donde se trata de identificar la percepción de innovación y tecnologías de información, que por cierto son de aparentemente alto costo por su lento retorno sobre la inversión según Saldivar, García, Moreno y Roa (2012). Es necesario pensar en que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, pues aunque el emprendedor sea innovador y competitivo, las percepciones de su mercado y el ambiente que le rodea definirán el éxito o fracaso del negocio, habrán de hacerse sacrificios sin perder de vista que puede caerse en un desbalance emocional o familiar que en el mediano y/o largo plazo repercutirá en la sociedad.

Para Lombana y Gutiérrez (2009), la competitividad comparativa entre empresas del ámbito regional es cuando las organizaciones “buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro” (p.29).

### *1.1 Competitividad sistémica*

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2001) argumenta que una empresa en general no es competitiva por si misma si no cuenta con un entorno orientado a la producción o presiones competitivas locales, pues la competitividad se basa en la interacción y el aprendizaje para lograr un proceso de innovación que permita constituir una ventaja competitiva. El entorno está arraigado a un sistema de

normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos del comportamiento, donde el Estado define el desarrollo industrial; en el nivel metaeconómico se desarrollan las visiones estratégicas, una estructura competitiva y estrategias mediante actores sociales.

El proceso de desarrollo industrial avanzará conforme la estructura sociocultural (tradiciones, valores, estructuras sociales básicas de organización y poder), determinado por la capacidad e integración social. Garay (1998) concuerda con que el esfuerzo colectivo de las empresas, asociaciones, Estado y otros actores sociales puede conducir a un desarrollo más acelerado de ventajas competitivas.

Además Bianchi y Canto (2013) resaltan que existen factores competitivos endógenos y exógenos a la empresa; para el estudio se seleccionaron factores competitivos endógenos entre los que se encuentra la capacidad directiva, la innovación, la propuesta de valor y la calidad; siguiendo a los autores, se acerca a un modelo de competitividad sistémica como resultado de una compleja interacción entre niveles competitivos, mismos que a mayor desarrollo, implicarán una nación con mayor competitividad; por su parte, Lombana (2009) considera que las meso-políticas son de carácter endógeno y las macro son exógenas, por lo cual, las cuestiones culturales afectan directamente el desarrollo de la empresa. Estos niveles se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Niveles descritos de competitividad sistémica

	Determinantes	Descripción	Medición
Nivel Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actitudes valóricas de aprendizaje y de adaptación al cambio.</li> <li>-Modelo competitivo de organización económica.</li> <li>-Orientación al desarrollo de la sociedad.</li> <li>-Habilidad para formular estrategias y políticas.</li> <li>-Memoria colectiva</li> <li>-Cohesión social</li> </ul>	<p>Considera cuestiones relacionadas con la sociedad e idiosincrasia; se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para procurar la integración social y alcanzar un consenso sobre el rumbo concreto de las transformaciones necesarias y se fomenta el espíritu emprendedor al promover la cooperación, el pensamiento lateral y la modificación de la estructura educativa, ya sea que aliente o desapega la dinámica empresarial. –El nivel metaeconómico o metaestratégico plantea una visión estratégica de planes nacionales.</p> <p>Tiene distintos niveles de agregación política, dentro de los cuales se encuentran el Supranacional (competencia –en diferentes modelos de economías de mercado), Nacional (modelo nacional de desarrollo y sistema nacional de innovación), Regional (identidad y capacidad de estrategia de agentes regionales) y Local (cooperación, confianza y contexto de creatividad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libertad económica</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Costo y tiempo de establecer un negocio.</li> </ul>
Nivel Macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas de competencia, monetaria y cambio monetario.</li> <li>-Marco de estabilidad macroeconómica, política y jurídica.</li> <li>-Política presupuestaria, fiscal, comercial.</li> </ul>	<p>Implica la labor e influencia del gobierno; las intervenciones por parte del Estado a través de sus políticas fundamentales, fiscal y monetaria, con el objetivo de mantener un entorno macroeconómico estable, evitando abultados déficits fiscales, mantener bajos niveles de inflación además de otras acciones específicas que tienen como objetivo modificar la estructura productiva de un sector o más generalmente de un país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>-PIB per cápita</li> <li>-Inflación</li> <li>-Mercado laboral</li> </ul>

Nivel Meso	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructura regional de importaciones y exportaciones.</li> <li>-Estructura industrial.</li> <li>-Políticas dirigidas a reforzar la competitividad de ciertos sectores.</li> <li>-Medioambiente.</li> <li>-Tecnología.</li> <li>-Educación.</li> <li>-Trabajo.</li> </ul>	<p>Hace alusión a la colaboración y redes entre empresas, analiza la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas, a través de distintos tipos de políticas en los niveles nacional, regional y local: infraestructura física e industrial, educación, tecnología y políticas selectivas de importaciones y exportaciones. Particularmente, se destaca la importancia de las instituciones existentes en el nivel meso por ser el nivel que genera la ventaja, gestión y perfil nacional difícilmente imitables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esperanza de vida y mortandad</li> <li>-Inversión y nivel en educación, gastos de salud, Investigación y Desarrollo</li> <li>-Libertad y usuarios en internet</li> <li>-Índice de Desarrollo Humano (IDH).</li> </ul>
Nivel Micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades dentro de las empresas para crear ventajas competitivas.</li> <li>- Cooperación formal e informal, alianzas, aprendizaje conjunto.</li> </ul>	<p>Asociado al esfuerzo individual de cada una de las empresas; donde dependerá de las condiciones de los factores (especialización, recursos humanos, financiamiento), la demanda (exigencia del cliente servicio, innovación, conocimiento del producto), los sectores relacionados (proveedores, competidores, investigaciones), y la rivalidad y estructura (organización y dirección de la empresa, innovación, entorno competitivo y cultura de la empresa). Las empresas deberán adecuarse tanto internamente como a su entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnología</li> <li>-Innovación</li> <li>-Mercadotecnia</li> <li>-Recurso humano y financiero</li> <li>-Capacidades directivas,</li> <li>-Calidad de investigación y desarrollo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Bianchi y Canto (2013) Castellanos, Castellanos, Machado, Vila, Barbosa (2012), Lombana y Gutiérrez (2009), Meyer-Stamer (2000), Saavedra (2012) y Hernández (2001).

Hernández (2001) afirma que “la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta)” (pag.7); he ahí el énfasis sociológico del presente documento. Vargas (2007) enfatiza la cultura como “la promotora del desarrollo económico cuando facilita las formas de sociabilización espontáneas en la que se confía entre extraños para trabajar juntos en formas nuevas y flexibles” (p.31). Para este trabajo, las actitudes valoricas de la sociedad en el nivel Meta es de especial importancia, pues es ahí donde se forman criterios y se realizan las transformaciones necesarias que afectan los siguientes niveles de competitividad y en algún momento determinarán las decisiones de un empresario.

Para Messner y Meyer-Stamer (1994), la modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden tener éxito sin estructuras sociales apropiadas, “la competitividad sistémica sin integración social es un esfuerzo inútil” (p.1); la intervención en el nivel meso será exitosa solo si las macro políticas ya han sido introducidas. Asimismo, documentan como los actores sociales autónomos y las instituciones intermediarias corren bajo tres lógicas complementarias: primeramente, tienen una orientación interna de optimización, segundo representan sus intereses frente al gobierno o la competencia, y tercero, forman sus propios entornos a través de redes de competencia cooperativas. La competitividad sistémica se basa entonces en:

- Fortalecer al mercado reduciendo la sobrerregulación y creando condiciones macro políticas estables.
- Delegar control en actores no gubernamentales y creando redes de política sectorial.
- Fortalecer la capacidad social de auto-organización, y
- Optimizar los potenciales económicos de desarrollo y neutralizando las tendencias destructivas de la economía de mercado.

Messner y Myer-Stamer (1994) expresan que “los países en desarrollo se caracterizan fundamentalmente por empresas y mercados frágiles, gobiernos omnipresentes y débiles al mismo tiempo, y actores sociales sin fuerzas” (pag.1), para lograr una competitividad sistémica debe existir integración social. A los países pobres les queda el estancamiento económico por exportación de materias primas, o desarrollar ventajas comparativas dinámicas.

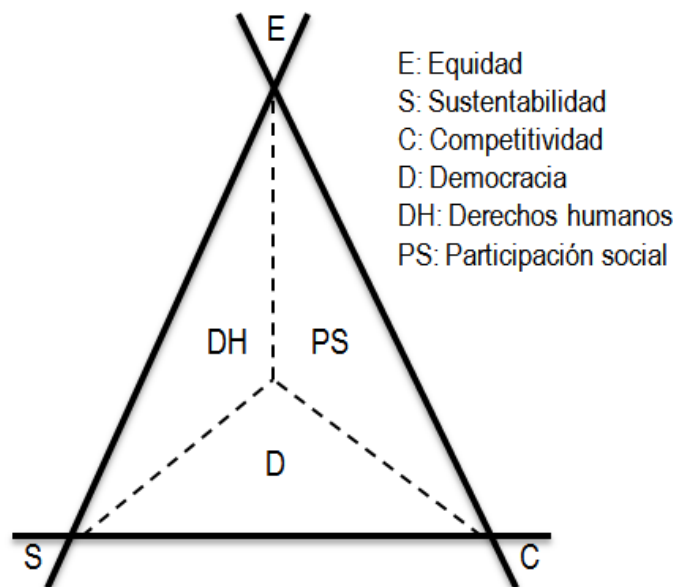
En el nivel micro se están introduciendo nuevos conceptos organizacionales que implican especialización y calidad, innovaciones sociales cuya práctica opera en base a orden y obediencia, y la introducción de nueva tecnología para alcanzar estándares e incrementar la transparencia de actividades productivas.

En el nivel macro se requiere una política económica predecible y estable, aunque al inicio pueden observarse costos de ajuste altos.

En el nivel meso se demanda fortalecer factores estratégicos como la educación con entrenamiento técnico y científico, investigación y desarrollo de tecnologías, una política comercial que proteja compañías con objetivos de evolución, así como una que elimine conflictos entre empleados y empleadores y buscar industrias en crecimiento alto con potencial de empleo.

Müller (1995) conceptualiza la competitividad desde el enfoque de sistema sociocultural basado en trabajos de Fajnzylber, donde imperativos tecnológicos, organizacionales, institucionales, legales, políticos y culturales se imponen y prescriben el pensamiento y acción contemporánea para el diseño del futuro sistema sociocultural y la competitividad se relaciona con la equidad, sustentabilidad y valores sociales (democracia, derechos humanos y participación social). Aplicar este modelo (figura 1) de desarrollo implica cambios sociales de actitudes y comportamientos en todos los segmentos para alcanzar una sociedad innovadora, aunque no descarta las regresiones “civilizadoras”.

Figura 1. Relación de la competitividad con otros conceptos y valores sociales.

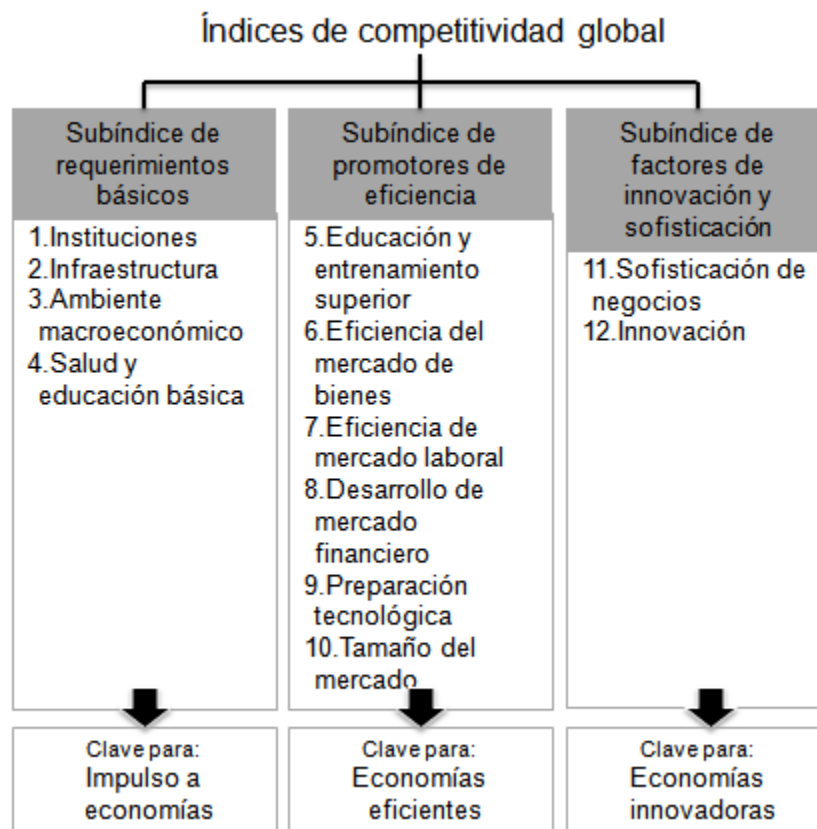


Fuente: Müller (1995)

La competitividad desde la perspectiva sociocultural, está asociada a la capacidad nacional (donde se concluye que las estrategias y políticas nacionales son necesarias para crear fuentes de competitividad) y a la productividad, basándose ésta última en los sistemas de innovaciones tecnológicas (donde son determinantes el sistema educacional, laboratorios e investigación, pues dictan cambios en los sistemas de producción y organización), organizacionales e institucionales. La competitividad aparece entonces como una mezcla de una visión contemporánea del mundo sumergido en valores sociales con combinaciones de organización y mercado.

El reporte de competitividad proporcionado por el Foro Económico Mundial o WEF por sus siglas en inglés (2013), documenta el marco bajo el cual desarrolla el índice de Competitividad Global, dividiéndolo en tres subíndices; el primero consta de requerimientos básicos donde la clave será impulsar la economía, el segundo son los potenciadores de eficiencia y por último los factores de innovación y sofisticación, como pueden observarse en la figura 2.

Figura 2. Índice y Claves de Competitividad Global



Fuente: WEF (2013)

México en el ciclo 2013-2014 se sitúa en el lugar 55 de competitividad tanto a nivel general como en número de negocios sofisticados (4.2 puntos de 7 posibles), y el lugar 75 en la capacidad de innovación. Para este estudio es de especial importancia el sexto pilar dentro del segundo subíndice, que consta de la *eficiencia de mercado, en calidad de condiciones de demanda*. El competir en el mercado sanamente genera productividad, los países con buena eficiencia posicionan su producto con una buena mezcla de mercadotecnia; un mercado eficiente también depende de la orientación al cliente y la sofisticación del comprador, que por razones culturales e históricas, en algunos países los clientes son más demandantes que en otros, por lo que la orientación

al cliente es una necesidad para crear una ventaja competitiva; México está situado en el lugar 54 respecto al grado de orientación al consumidor donde la pregunta clave es: ¿Qué tan bien tratan en tu país al cliente? con 4.8 de 7 puntos.

Equihua, Ardavín, y Soto (2001), ofrecen de referencia el índice Internacional de Transparencia, donde México obtiene 3.4 puntos en una escala máxima de 10 en cuanto a seguridad jurídica, esto como producto de la expedición de leyes complejas y la interpretación arbitraria y caprichosa que hacen las instituciones responsables de su aplicación; el capital humano del país tiene una preparación insuficiente en cultura y educación, por lo que carece de la actitud requerida para proceso económicos modernos, fácilmente visible en la disparidad de habilidades, experiencias y estratos económicos de los individuos; una vez más puede observarse como el mexicano requiere cambiar ciertas actitudes para lograr una mayor competitividad.

Saavedra (2012) hace una revisión de indicadores en competitividad empresarial de diferentes autores, encontrando que los de mayor impacto se asocian a tecnología, mercadotecnia, recursos humanos, recursos financieros, calidad, producción, compras e investigación y desarrollo; en menor valía se tienen Indicadores externos como la innovación, capacidades directivas, cultura, logística, organización interna, interacción con proveedores y clientes; visibles en tabla 2.

Tabla 2. Factores de competitividad empresarial

Factor	Componente	Factor	Componente
Estrategia empresarial	Plan administrativo	Oportunidades y apoyos institucionales	Fuentes de información
	Plan de oferta		Consultorías
	Plan operativo		Apoyo científico
	Plan de mercadotecnia		Oportunidades de financiamiento
	Plan financiero		Tendencias de mercado
	Plan normativo		Surgimiento de mercados nuevos
Proceso productivo	Proveedores	Demanda externa	Programas internacionales
	Insumos		Contactos de comercio exterior
	Productos		Estructura de mercado
	Inventarios		Innovaciones
	Tipo de manufactura		Precios
Oferta	Recursos humanos	Demanda externa	Canales de distribución
	Certificaciones		Certificaciones y estándares
	Tecnología		Tendencias
	Administración		

Fuente: Saavedra (2012).

De la misma forma, documenta instrumentos de competitividad (tabla 3) con sus diferentes dimensiones e indicadores, los cuales habrán de considerarse para su revisión al momento de tomar decisiones competitivas.

Tabla 3. Instrumentos de competitividad.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Competitividad	Capacidad para generar utilidades	Rentabilidad y productividad
	Administrar con eficiencia los recursos	Uso óptimo de los recursos
Factores Internos	Calidad	Planeación y previsión de la calidad
		El costo de la no calidad
		La comunicación como estrategia para implementar la calidad
	Tecnología	El aporte de la maquinaria para la operación de la empresa
		Seguridad de saber cómo hacer las cosas
		Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar los trabajos
		La capacitación para eficientar las actividades
		La retribución económica para reconocer la labor del personal
	Valores de la empresa	La responsabilidad de la organización ante sus clientes
Existencia de valores éticos que guían sus actividades		

Fuente: Saavedra (2012)

Ramírez (2006) enumera una serie de modelos de medición de la competitividad; a nivel empresa se plantea la revisión de especial interés al presente documento: gestión comercial (entiéndase tipo de mercado, cliente y producto, demanda, política de precio,

experiencia y participación en el mercado, canal de comercialización, competencia, publicidad, e-commerce) y gestión gerencial (escolaridad del empresario, experiencia, conocimiento del negocio, manejo de idiomas y tipo de decisor). Un aspecto innovador en el modelo es “el establecer el nivel de competitividad de una organización en función de varios factores dentro de los cuales es preponderante la gestión desarrollada por la gerencia” (p.12).

Bajo el enfoque de sistemas de Reyes (2013), las variables que inciden en la gestión de la competitividad en las PYMES

"Independientemente del tipo de empresa o unidad de producción económica que hablemos, ésta debe tomar en cuenta tanto sus propios objetivos como los de la sociedad; es decir, debe plantear sus actividades según un modelo de racionalidad económica que considere todos los aspectos involucrados para la mejor toma de decisiones” (p.9),

y se aconseja formular una estrategia de política industrial "basada en redes que alienten la cooperación inter-industrial, es decir, que genere ventajas complementarias que a la vez promuevan el aprendizaje empresarial"; el cuestionamiento de este estudio se convirtió en ¿Cómo apoyar la toma de decisiones de los empresarios y ejecutivos de las PYMES para promover una competitividad sustentable en sus organizaciones?, la propuesta consistió en formular un modelo matemático que contribuya para hacer un análisis multifactorial de aquellos factores internos y externos que fueron identificados en la literatura para explicar la competitividad empresarial expresada así:

$$\text{competitividad empresarial} = \{(\text{variables-control}) * \{(\text{factores internos}) * (\text{factores externos})\}\}$$

Donde los factores Internos (que resultaron ser los más significativos) se enlistan a continuación, siendo los primeros los de mayor importancia: Calidad del Producto o Servicio (CP), Capacidad Financiera y de Liquidez (CF), Desarrollo de Innovaciones y Posición Tecnológica (DI), Gestión de Ventas y Mercadotecnia (GV), Formación de Mandos Gerenciales y del Nivel Directivo (FG), Procesos Administrativos y de la Productividad (PA), Capacitación y Facultamiento (empowermet) del Factor Humano (FH), Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Colaborativo (GC), Tecnologías de Información y Comunicación (TI), Prácticas de Gobierno Corporativo y Ética Profesional (EP), y

Los diez Factores Externos se mencionan a continuación, donde los primeros cuatro tienen mayor impacto: Cadenas Productivas y Clúster Industrial (CPC), Entorno Específico del Sector Industrial (EE), Integración con un Grupo Estratégico (GE), Redes Sociales y de Contacto (RSC), Entorno General del País o Región (EG), Entorno Geopolítico y Socioeconómico (ES), Presencia de Competidores Internacionales (CI), Responsabilidad Social y Ambiente Ético (RS), Políticas de Desarrollo Sustentable (DS), Aspectos de Educación y Salud Social (ESS).

Quedando entonces la siguiente función:

$$F (\text{competitividad}) = \{ (VC) * [ FI * FE ] \}$$

A continuación, se enlistan mediante mediante la tabla 4 proporcionada por Aragón y Rubio (2005), indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para la medición del éxito competitivo de las empresas.

Tabla 4. Indicadores cuantitativos y cualitativos

Económicos	Rentabilidad	Capacidad de innovación
Crecimiento	Productividad	Satisfacción de empleados
	Ventas	Satisfacción de clientes
	Número de empleados	
	De beneficios	Contribución Socioeconómica
	De partidas del balance	Satisfacción del propietario de la empresa respecto a los Resultados
	Cuota de mercado	
Financieros	Reportes financieros	Satisfacción del propietario de la empresa respecto a Ventas
Otros	Actividad	Satisfacción del propietario de la empresa en relación al crecimiento del Número de Empleados
	Internacionalización	
	Grado de innovación	
	Creación de riqueza/valor	Posición competitiva de la empresa en su segmento del mercado
	Q de Tobin	

Fuente: Elaboración propia a partir de Aragón, A. y Rubio, A. (2005)

## 2. Cultura

Goedder (2014) sintetiza las obras de Gary Becker<sup>2</sup> dedicadas a entender problemas y conductas humanas bajo el enfoque económico donde explica “La conducta es guiada por un conjunto más amplio de valores y preferencias” (p.5), aclarando que el *homo economicus* es solo un concepto del humano guiado por interés propio y proclive al oportunismo en cuestiones de mercado; pero es de considerarse para su comportamiento político y social; es entonces el comportamiento inherente a la cultura.

Explica Fernández (2012) que comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad, debe llevar a conclusiones explicativas, es un diagnóstico, mas no una predicción; incluso insiste en que la nueva etnografía debe intentar reproducir tal como perciben, ordena y viven los miembros de la sociedad, neutralizando sesgos propios. Se explica el caso de una compañía londinense llamada Semiotic Solutions, la cual encontró dificultades al vender semiótica durante fusiones empresariales, sin embargo, halló que la cultura es entendida por todos. “Aparentemente, se necesita un cambio cultural sísmico para resolver los problemas de la pobreza, las drogas, los abusos, los crímenes, la falta de legitimidad y la competitividad industrial” (p.69). Las principales diferencias entre civilizaciones en cuanto al desarrollo económico y político se enraízan claramente en identidades culturales, creando patrones de cohesión o desintegración pues el choque de civilizaciones reemplaza la rivalidad entre superpotencias. Plantea el autor que una gran pregunta durante los años 1800 era si la cultura de la élite educada podía apuntalar de alguna manera los valores espirituales de la sociedad. La raza, sexo o edad no son condiciones inmutables, puede verse platicar a jóvenes de distintas razas y géneros en coincidencia, donde la tolerancia es la clave para ser mejor de lo que somos. Hasta el antropólogo más escéptico puede encontrarse en un momento incómodo en un discurso cultural politizado; “La Cultura Nos Hace”(p.84).

---

<sup>2</sup> Ganador de premio Nobel 1992 en economía

## *2.1 Definiciones y teorías transculturales*

UNESCO (1982) declara dentro de la "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales" llevada a cabo en México, lo siguiente:

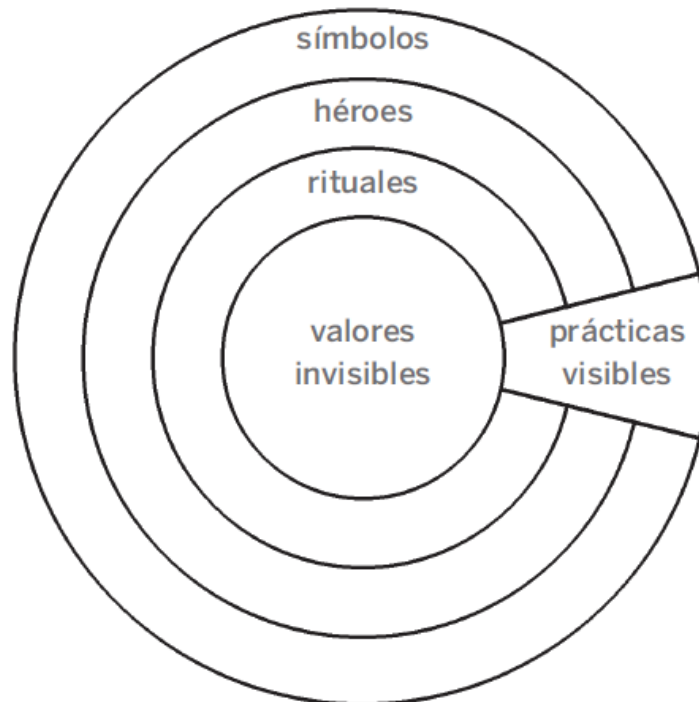
la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (p.1).

Como ya se había mencionado durante la introducción, esta definición explica cultura como un conjunto de rasgos, derechos, valores y creencias que caracterizan a un grupo social, además de las artes, valores, tradiciones y reflexiones sobre sí mismo. Existe además un concepto en sociología introducido por Díaz y citado por Vargas (2007) llamado sociocultura, explicado como un sistema de premisas que norman las relaciones, jerarquizando las relaciones interpersonales e interacción de individuos en sociedad, familia, instituciones religiosas y gubernamentales; esta última definición por su orientación, es más certera a los propósitos del presente trabajo.

En reseña de Pablo Latapí (1998) sobre el libro 'México: valores nacionales. Visión panorámica sobre las investigaciones de valores nacionales', escrito por Ana Hirsch Adler, donde se toma la definición general de valor de Risieri Frondizi, la cual está limitada al plano individual que lo considera como "cualquier objeto de preferencia, selección, aprecio, estimación, deseo, guía o norma" (p.2), también se toma otra más explícita respecto a la conducta de Robin Williams y Ethel Albert que dice "los valores son concepciones de lo deseable que influyen en el comportamiento colectivo" (p.2), y entiende entonces como valores nacionales aquellos transmitidos e inculcados por el Estado a través de símbolos patrios, rituales cívicos e historia oficial de personajes. Cabe resaltar que la reseña concluye que durante crisis nacionales el Estado pierde credibilidad, y los individuos se enfocan hacia la familia, tradiciones y otras instituciones.

Dentro de la compilación del libro Valores y ética para el siglo XXI de BBVA Bacomer, el capítulo de Hofstede (2011) es de especial interés, pues hace varias definiciones, donde la cultura es "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros" (p.413), esta programación se aprende del entorno social, la familia y los primeros años de escuela, y se manifiesta de diferentes formas; respecto a las culturas nacionales, la diferencia la vemos fundamentalmente en los valores, cuando en las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus prácticas más superficiales, siendo éstas los símbolos, héroes y rituales; por ende, los estudios de gestión, política, economía, etc. que operan a diferentes niveles de análisis, se arriesgan a mezclar las dimensiones de los distintos niveles, asegura el autor. "Las culturas nacionales se diferencian entre sí en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus símbolos, héroes y rituales" (p.419). En la figura 3, se plasma por capas, desde la más superficial que son los símbolos, mismos que fácilmente son copiados y substituidos, le siguen los héroes (vivos, muertos, imaginarios o reales), que actúan como modelos de comportamiento por tener características valoradas; se turnan los rituales, actividades colectivas que aunque superfluas, son consideradas esenciales, y finalmente al centro, los valores, aprendidos de manera implícita, especialmente en los primeros diez años de vida de la persona, los cuales sólo se desvanecen después de varias generaciones.

Figura 3. Capas de programación mental.



Fuente: Hofstede (2011).

El autor desarrolla un estudio para determinar diferencias entre los valores nacionales, para lo cual aplica una encuesta de valores donde expone una situación y se responde con nivel de agrado o desagrado e, importancia o intrascendencia. En la tabla 5, se condensan las dimensiones y conceptos del modelo generado por Hofstede (s.f.), así como el país que por su alta puntuación representa cada polo de la dimensión, finalmente a la derecha, la puntuación obtenida por México en base a 100 midiendo ambos polos.

Tabla 5. Teoría transcultural de Hofstede

Dimensión	Descripción	País representativo	Puntuación mexicana
(IDV) Individualismo-Colectivismo. (Individualism)	<p><u>Individualismo</u>: el grado al que la gente espera valerse por sí misma, acentúa los derechos y las libertades individuales, poniendo especial énfasis en la carrera, recompensas y respeto personales, los lazos familiares son débiles y se busca la movilidad social generacional.</p> <p><u>Colectivismo</u>: es el actuar principalmente como miembro de un grupo u organización, enfatiza los valores y la armonía entre los miembros de un grupo, al cual se subordinan los intereses personales.</p>	+USA  -Japón	30.  Se buscan grupos extendidos, la lealtad y responsabilidad hacia otros es primordial. Las relaciones de trabajo se asemejan a las familiares, las contrataciones, promociones y despidos son en base a todo el equipo.
(PD) Distancia de Poder (Power Distance)	<p>El grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder, se relaciona con la desigualdad en las rentas, el respeto por las personas mayores, la polarización y la violencia en la política nacional.</p> <p>Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros.</p>	-Países escandinavos y germánicos  +Países árabes	81.  Sociedad jerárquica sin que necesite justificación a la desigualdad. Un jefe autócrata-benevolente parece ser el ideal.
(MAS) Masculinidad-Feminidad (Masculinity)	<p>Hace énfasis en el crecimiento frente a la preocupación por los más débiles y el medioambiente, así como con el bajo porcentaje de mujeres en los parlamentos y los Gobiernos.</p> <p><u>Masculino</u>: preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito.</p> <p><u>Feminidad</u>: preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida, con una visión más amplia y equilibrada.</p>	+México  -Países escandinavos	69.  En países masculinos impera el "vivir para trabajar" y las decisiones deben ser firmes; orientados a la competencia y rendimiento, los conflictos se resuelven exponiéndolos.

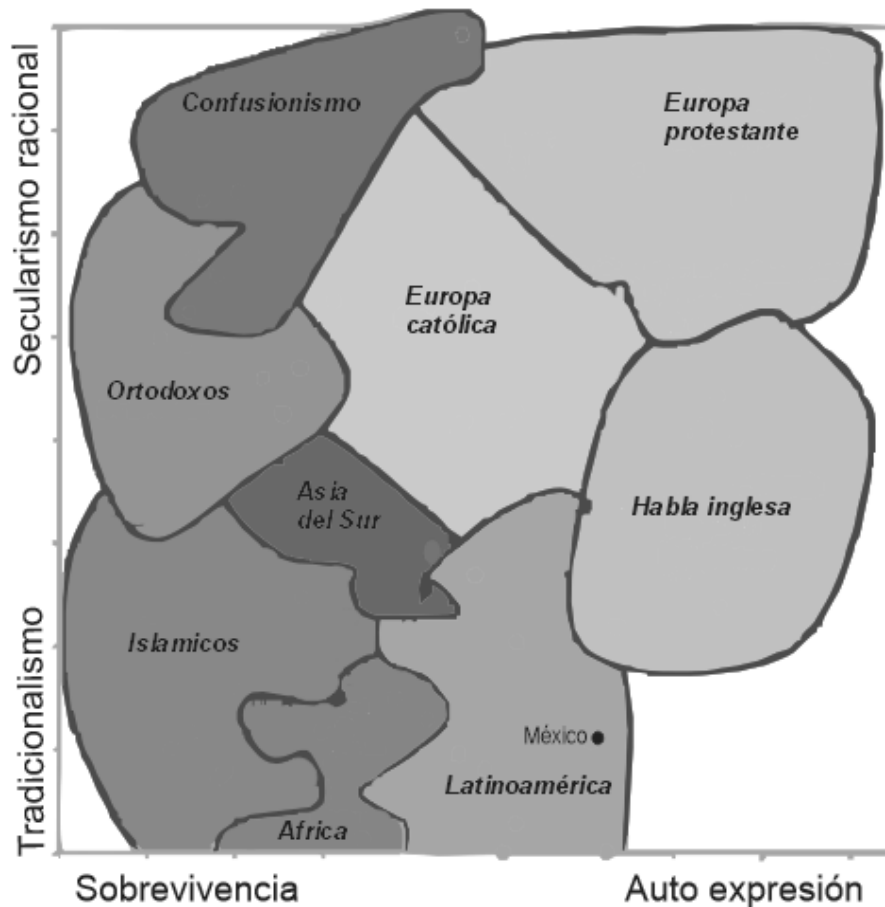
<p>(UAI) Evasión de la incertidumbre (Uncertainty)</p>	<p>Se relaciona con el número de leyes y normas, la confianza en los expertos, la xenofobia y la conducción rápida.</p> <p>Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos; la ambigüedad les representa una amenaza contra su seguridad y estabilidad, prefieren tareas concretas con instrucciones específicas; a mayor puntaje más evitan tomar riesgos.</p>	<p>+Portugal, México</p> <p>-USA</p>	<p>82.</p> <p>Con rígidos códigos en creencias y comportamientos, hay una necesidad emocional de reglas aunque no funcionen. “El tiempo es dinero” por lo que la precisión, y el trabajo duro son valorados, la seguridad es un motivante, la innovación puede verse frenada.</p>
<p>(LTO) Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo</p>	<p><u>Largo plazo</u>: planeación por una recompensa futura representada en los ahorros, la persistencia y adaptación al cambio. Algunos estudios correlacionan esto con los resultados internacionales en educación.</p> <p><u>Corto plazo</u>: preocupaciones inmediatas, respeto por las tradiciones y obligaciones sociales, así como el orgullo nacional.</p>	<p>+Taiwan, Japón</p> <p>-Africa del Oeste</p>	<p>24</p> <p>Cultura normativa con fuerte preocupación por la verdad, las tradiciones y los resultados rápidos; suelen no ahorrar para el futuro.</p>
<p>(IVR) Indulgencia – Restricciones</p>	<p>Explica el nivel de satisfacción del deseo de disfrutar la vida. Se relaciona con unas tasas de nacimiento superiores, más deportes activos, mayor obesidad, más conexión privada a Internet y menor fuerza policial.</p> <p><u>Indulgencia</u>: gratificaciones para la diversión como la autoexpresión y la libertad sexual.</p> <p><u>Restricciones</u>: estrictas normas sociales que suprimen las gratificaciones.</p>	<p>+México, Venezuela</p> <p>-Letonia, Egipto</p>	<p>97</p> <p>Busca hacer realidad sus impulsos y disfrutar de la vida, son optimistas, actúan como les plazca y gastan el dinero en deseos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (2011), Ros (2002) y Hofstede, G, y Hofstede J. (s.f.)

Notas: a) Los países ejemplos fueron elegidos en base a las puntuaciones más representativas de Hofstede, G, y Hofstede J. (s.f.) Dimensions of national culture. B) La puntuación obtenida por México, así como la explicación para este país fueron obtenidas de la encuesta del 2014 Hofs Hofstede, G, y Hofstede J. (s.f.). c) La orientación a largo y corto plazo, al igual que las orientaciones de indulgencia y restricciones fueron incluidas después de 1991.

Schwartz (2006) hace mención a Inglehart y su descripción de dos dimensiones derivadas de la medición de valores, las cuales tienen una relación lineal con el crecimiento económico; el trabajo en 43 sociedades de 1973 a 1990 revelaron la existencia de una dimensión cultural formada por dos polos, Materialismo y Postmaterialismo. Posteriormente, en 1998, agrega la dimensión Modernización-Postmodernización, explicadas en la tabla 6, y en la figura 4 se precisa de manera gráfica la posición que ocupa México en los polos del mapa cultural de Inglehart y Wenzel.

Figura 4. Mapa cultural de Schwartz y Wenzel.



Fuente: replica propia a partir de WVS (s.f.)

Tabla 6. Teoría transcultural de Inglehart

Dimensión	Explicación de polos	País ejemplo	Relación con dimensiones de Hofstede
Materialismo-Postmaterialismo (o Preindustrial)	<u>Materialismo o valores de sobrevivencia:</u> Respaldan el orden y la estabilidad, caracterizado en la estabilidad de precios y economía, seguridad (económica y física, desconfianza hacia los demás), están más cerca de las autoridades tradicionales y los valores de supervivencia (respeto a la jerarquía, obediencia, orgullo nacional), la importancia de Dios, obediencia y fe especialmente en niños, la justificación del aborto, muestran niveles bajos de bienestar subjetivo, mala salud, escasa confianza interpersonal, relativa intolerancia con exogrupos, bajo apoyo a la igualdad de género, niveles altos de confianza en la ciencia y tecnología, bajos en activismo medioambiental.	África, Sur de Asia, Latinoamérica	Conservación, Competencia
	<u>Postmaterialismo o valores auto-expresivos:</u> Apoyan una sociedad menos impersonal, de libre expresión y sociedad participativa. Esta puntuación se da más en países con mayor renta per cápita y mayor seguridad material y económica puesto que sus prioridades materialistas están cubiertas.	Norte de Europa, países anglosajones, Europa Occidental	Igualitarismo, Autonomía intelectual y afectiva, Armonía
Modernización-Postmodernización (o Industrial)	<u>Modernización o valores tradicionales:</u> Valoran la jerarquía, el orgullo nacional y la seguridad (económica y física). Propone que el desarrollo económico está unido a cambios en la cultura, vida social y política, uniéndose a ellos la industrialización se genera la especialización, la burocratización, centralización, urbanización, educación formal en masas, secularización, aumento de empresarios y motivaciones empresariales, así como creencias que apoyan las altas tasas de crecimiento económico. Se busca una mejor calidad de vida, pero aun hay intolerancia, mala salud, desconfianza y desigualdad de género. Se demanda innovación y libertad de decisión.	Países islámicos	Compromiso
	<u>Postmodernización o valores seculares-rationales:</u> Bienestar económico reflejado en el incremento de servicios y conocimiento. Se mantiene la seguridad y se orienta a la racionalidad y la secularización ante valores opuestos y auto expresivos, cuestionando la racionalidad de la modernidad como valor absoluto. Mayor bienestar subjetivo, e interés en la protección del medio ambiente, más apoyo a los movimientos a favor de la igualdad de derechos para la mujer, lesbianas, homosexuales y extranjeros, así como mayor participación en las decisiones económicas y políticas.	Asia del oriente	Jerarquía

Fuente: elaboración propia a partir de Schwartz (2006) y Ros (2002).

En diferentes trabajos, Inglehart también midió las prioridades valorativas a través de la Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey o WVS), el estudio antepone la pirámide de Maslow (tabla 7) y destaca que la influencia inicia de las condiciones económicas a los valores y no a la inversa, para lo cual mide la relación entre valores y desarrollo económico correlacionado al PIB per cápita; es decir, cuando la sociedad tenga cubiertas las necesidades básicas, entonces podrá cubrir las necesidades de autoexpresión, por ello, la condición económica es responsable de la orientación valorativa.

*Tabla 7. Teoría de las necesidades de Maslow y su comparación con la teoría de Inglehart.*

Necesidad	Ítem de WVS relacionado
Necesidades básicas. Su satisfacción es necesaria para sobrevivir. El hambre, sed, vestido, etc.	Combatir el alza de precios, crecimiento y estabilidad económica.
Necesidades de seguridad. Seguridad y protección física, orden, estabilidad, etc.	Mantener el orden, combatir la delincuencia y Fuerzas Armadas poderosas.
Necesidades sociales o de pertenencia. Relacionadas con los contactos sociales y la vida económica.	Ciudades bonitas, valor de las ideas, libertad de expresión, sociedades menos impersonales, mayor participación en las decisiones políticas, en el trabajo y la comunidad.
Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración y poder.	
Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.	

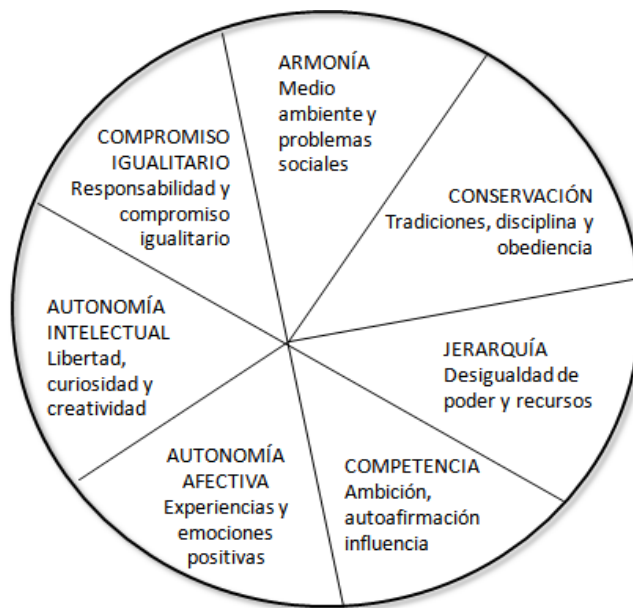
Fuente: elaboración propia a partir de Boeree (2006) y Schwartz (2006)

Basándose en las teorías de Hofstede e Inglehart, Shalom Schwartz (2006) presenta la teoría de siete orientaciones culturales que forman tres dimensiones culturales (basado en sus trabajos de 1994 y 1999), aunque las culturas son estables, no son siempre coherentes con sus propios valores, además se tiene contacto con

factores externos, sub-culturas, uso de tecnología, etc. es interesante considerar estas dimensiones para poder pronosticar posibles comportamientos sociales y organizacionales. El autor especifica que los valores son creencias que refieren nuestro comportamiento y metas, según su orden de importancia, se definirán nuestras acciones.

Ros (2002), explica la teoría transcultural de los valores de Schwartz desarrollada a partir de la Encuesta de Valores de Schwartz (SVS, por el acrónimo en inglés de Schwartz Value Survey); es altamente asociada a normas, valores y comportamiento laboral, considera que las dimensiones culturales de los valores reflejan los temas básicos y/o los problemas que la sociedad afronta para regular la actividad humana (como la naturaleza de las relaciones, o el comportamiento responsable que preserve a la sociedad). En la tabla 8 se explican las dimensiones y orientaciones de Schwartz, y en la figura 5 se representan las dimensiones culturales del mismo. Estas dimensiones son vinculadas al Índice de Desarrollo Humano (IDH), así como la teoría de Hofstede está asociada a un individualismo competitivo por su relación con el PIB.

Figura 5. Representación de las dimensiones culturales de Schwartz.



Fuente: Traducción y explicación propia en partir de Schwartz, S. H. (2006).

Tabla 8. Teoría transcultural de Schwartz

	Orientaciones	Aspectos relevantes
Conservación- Autonomía	Autonomía Intelectual (Intellectual Autonomy)	Encuentran el significado en su propia diferencia, se enfatiza en las ideas y pensamiento de los individuos, exalta la libertad, la curiosidad y la creatividad.
	Autonomía Afectiva (Affective autonomy)	Apoya las experiencias y emociones positivas, una vida placentera, variada y excitante.
	Conservación (Embeddedness)	Procura una entidad colectiva, las tradiciones, la obediencia y respeto. También la seguridad familiar, la disciplina, la limpieza, el perdón, el trabajo duro, devolución de favores y el cuidado de la imagen pública.
Igualdad-Jerarquía	Compromiso igualitario (Egalitarianism)	Considera a los miembros como seres iguales que comparten intereses y se preocupan por otros, los valores regentes son la honestidad, la justicia social, la responsabilidad, ayudar y aceptar su 'parte en la vida'.
	Jerarquía (Hierarchy)	Enaltece la desigualdad de poder, roles y recursos para legitimizarse uno mismo, donde la autoridad, la riqueza y el poder y la humildad son importantes.
Competencia- Armonía	Competencia (Mastery)	Enfatiza el salir adelante por autoafirmación, los valores son ambición, éxito, ser competente o asumir riesgos, escoger sus propias metas, ser reconocidos y crear influencia, ser atrevidos.
	Armonía (Harmony)	Procura el medio ambiente la paz y la belleza, más orientado a problemas sociales y/o mundiales.

Fuente: elaboración propia a partir de Ros (2002) y Schwartz (2006)

Ros (2002) hace ver que la teoría de Schwartz también postula valores compatibles y positivamente relacionados: Jerarquía y conservación por tener ambos un actor social en lo colectivo, igualitarismo y autonomía por una entidad autónoma, competencia y autonomía pues presumen legitimidad, competencia y jerarquía por el esfuerzo de destacar; armonía con conservación por evitar el cambio y con igualitarismo, por fomentar una relación cooperativa. Cabe resaltar que se tomó como referencia el

promedio del país respecto al *tamaño de la familia*, pues es una variable determinante en la cultura, las correlaciones indican que mientras mayor sea el número de integrantes, mayor énfasis hay en los valores orientados a la conservación, jerarquía y la competencia debido a la organización y desarrollo de la vida familiar que requiere de autoridad, mientras que en una familia pequeña, el desarrollo de habilidades e intereses de los individuos determina su orientación a la autonomía, aunque el nivel socioeconómico no parece afectar la cultura de la familia.

La *autonomía intelectual* en las sociedades crea una demanda de igualdad de oportunidades, especialmente en la mujer al tomar sus propias decisiones, esta es mayor en países económicamente más desarrollados, así como el voluntariado en organizaciones; para este estudio se correlacionó los recursos individuales con la equidad en la mujer, no sólo se halló que a mayor desarrollo socio-económico, mayor orientación en la autonomía, también en el compromiso igualitario y la Armonía. La estructura social, es decir, el sistema de relaciones entre individuos, afecta las actitudes individuales a través de las orientaciones culturales que prevalecen en la sociedad.

El estudio de Schwartz desarrolló la Encuesta Social de Shwartz (Schwartz Social Survey o SSS), misma que inspiró y está integrada en la Encuesta Mundial de Valores<sup>3</sup>; Schwartz mapeó 76 grupos culturales en base a la SVS y las agrupó por similitudes en orientaciones de valores, analizándolas, idioma, historia y cercanía geográfica resultan determinantes y ello reagrupa en 7 conjuntos. Solo nueve de estas culturas se localizaron fuera de su región esperada, cuatro de ellas son debido a la diversidad del medio oriente: Turquía, Chipre griego, Israel árabe e Israel de judíos. Observamos las agrupaciones y características en la tabla 9, a partir de la cual puede verse más claramente las diferencias culturales, y con ello, parte de las motivaciones intrínsecas en nuestro actuar.

---

<sup>3</sup> Este tipo de estudios iniciaron con la Encuesta Social Europea (ESS, European Social Survey), si bien no está diseñada para medir la orientación cultural, se utilizaron unos cuantos ítems.

Tabla 9. Agrupaciones culturales de Schwartz

Agrupación	Países	Características
Europa del Oeste	Italia, Finlandia, España, Bélgica, Noruega, Suiza, Alemania del Oeste, Dinamarca, Austria, Portugal, Grecia, Francia, Países Bajos.	<p>*Tendientes al Compromiso igualitario</p> <p>Hacen énfasis en la autonomía intelectual, el compromiso y la armonía, perfil que se mantiene aun después del control sobre la riqueza nacional de 1985.</p>
Habla inglesa	Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido.	<p>*Tendientes a Autonomía afectiva y competencia.</p> <p>La cultura de Estados Unidos difiere en particular por su puntuación alta en Competencia y Jerarquía, apunta a una cultura firme, emprendedora, práctica.</p>
Latino-americanos	Argentina, México, Chile, Brasil, Bolivia, Venezuela, Costa rica, Perú.	<p>*Sin valor claramente predominante, tienden a Jerarquía.</p> <p>Esta región es promedio a excepción de Bolivia y Perú, que han sido menos expuestos a Europa.</p> <p>Son altos en Jerarquía y Conservación, aparentemente actuarían bajo el colectivismo, pero bajos en autonomía intelectual, lo que es un componente de individualismo.</p>
Europa del Este (Orientales)	Eslovenia, Eslovaquia, Estonia, Letonia, Hungría, República checa, Georgia, Bosnia, Polonia, Yugoslavia, Rusia, Bulgaria, Ucrania, Croacia, Macedonia.	<p>*Tendientes a la Conservación y Harmonía.</p> <p>Estas culturas varían substancialmente en jerarquía, competencia y armonía, existe énfasis en la religión, los valores familiares y una cierta severidad hacia los comportamientos de América, recordemos que estos países experimentaron mayores invasiones comunistas.</p> <p>Georgia y Bosnia son excepciones que requieren más estudios.</p>

Asia del Sur	Turquía, India, Filipinas, Fiji, Malasia, Indonesia, Singapur.	<p>*Tendientes a Jerarquía y Conservación.</p> <p>Puntúan bajo en autonomía y compromiso, lo que sugiere el cumplir obligaciones por humildad y obediencia en roles inferiores, las relaciones sociales son principalmente para darle un sentido a la vida.</p> <p>India es el único país que destaca por su alta puntuación en Competencia, el resto es homogéneo.</p>
Confucianos	China, Japón, Sur corea, Tailandia, Hong Kong, Taiwán, India.	<p>*Tendientes a Jerarquía.</p> <p>Exhibe una orientación emprendedora y pragmática, con alto énfasis en Jerarquía y Competencia, rechazando el compromiso y la armonía.</p> <p>Japón es la excepción, con un alto nivel de armonía y autonomía intelectual, bajo en conservación y jerarquía.</p>
África y Medio Oriente	Sudáfrica, Egipto, Etiopia, Chipre, Camerún, Yemen, Senegal, Nigeria, Ghana, Uganda, Irán, Nepal, Namibia, Jordania, Zimbabue, Israel.	<p>*Tendencia clara a la Conservación.</p> <p>De baja autonomía, ellos buscan el significado de la vida en relaciones sociales mediante la solidaridad y el orden tradicional.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Schwartz (2006).

## 2.2 Culturas y Empresa

Ros (2002) referencia a Inglehart recordando la teoría de la modernización, que propone que “el desarrollo económico está unido a cambios en cierto modo predecibles en la cultura y en la vida social y política” (p.15), la industrialización y los cambios dan como resultado la especialización, burocratización, centralización, urbanización, educación formal de masas, desarrollo de los medios de comunicación de masas, secularización, aumento de los empresarios y sus motivaciones empresariales, la producción en masa y el surgimiento del Estado moderno, así como la creencia y valores que exaltan las altas tasas de crecimiento económico; Ros expresó:

La relación entre el desarrollo económico de los países y las dos dimensiones culturales muestra que los países más ricos (Norte de Europa, Asia, países anglosajones, Europa Occidental) comparten una cultura de autoridad racional secular y postmaterialistas, mientras que los países más pobres (Sur de Asia, África y Latinoamérica) están más cerca de la autoridad tradicional y de valores de supervivencia, y las sociedades de la Europa Oriental se caracterizan por los valores materialistas y por dar una importancia considerable a la autoridad estatal en lugar de la tradicional. Ahora bien, la relación entre desarrollo económico y aumento de los valores postmaterialistas puede deberse o bien a la influencia del nivel educativo actual del entrevistado o bien al impacto que la seguridad familiar le proporcionó en sus años formativos, medido por el nivel de educación y de ocupación de sus padres cuando el entrevistado era niño (p.15).

Así mismo, Ros (2002) cita los trabajos de MacClelland en 18 naciones modernas, donde un nivel motivacional alto en logro, presenta mayor desarrollo económico, con un efecto indirecto de la educación, y otro de Hofstede, donde el desarrollo económico es responsable del individualismo.

Maraña (2010) observa cómo a partir de la década del 70 comienza a estudiarse la relación entre factores culturales en procesos de desarrollo; la cultura se crea constantemente a partir de que la persona se cuestiona, adapta y redefine sus valores y prácticas ante el intercambio de ideas. Asimismo, cita el Informe sobre Desarrollo Humano que los países no sólo deben dedicarse al crecimiento económico y prestación de servicios de salud y educación, sino permitir la expresión cultural plena para que las personas y comunidades se desarrollen, y a partir de ahí, construir sociedades inclusivas y diversas si quieren lograr cumplir con los objetivos de Desarrollo del Milenio.

Rocha (1999) explica que es de suponerse que las evoluciones técnicas, financieras y organizativas se desarrollan paralelamente a evoluciones culturales, siendo favorecido o retardado según el caso por la idiosincrasia; la ética calvinista por ejemplo, considera una orientación racional del uso de recursos y esfuerzos hacia la maximización de ganancias y reinversión para un capitalismo saludable, o Montesquieu apuntando que las mezclas de vicios y virtudes pueden ser acertadas. Otro ejemplo de cultura y desarrollo más actual es la economía japonesa donde la lealtad y paternalismo son fuerzas motoras del sistema y el directivo no delega todo a instituciones como el estado, la religión o la familia.

Vargas (2007) menciona que "El factor cultural de cualquier grupo humano es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales" (p.2), y que no hay buena o mala (cultura), solo *funcional* o *disfuncional*. Adiciona que la cultura tiene relación con los modos de producción y la organización; refiere que "existe una preocupación creciente entre los investigadores, por examinar hasta qué grado la cultura nacional es una influencia importante en la medición del éxito corporativo" (p.41). Menciona como Hansosn y Lackman integraron el análisis de los valores culturales con descripciones específicas de conductas administrativas enfocadas en patrones específicos del comportamiento, basándose en las cuatro dimensiones culturales de Hofstede.

Ejemplo de lo anterior es el caso de Yucatán, estudiado por Ávila, Barroso y Santos (2013), donde se han implementado diferentes planes y programas de desarrollo para micro y pequeños empresarios sin el éxito esperado; es posible que dichos planes

y programas no sean acordes a las características emprendedoras e idiosincrasia de la población, lo que dificulta la creación y desarrollo de micro y pequeñas empresas, donde la falta de cultura emprendedora y la poca participación en la vida económica y cultural de la región por parte de los empresarios es evidente.

Lo que pretenden es establecer similitudes y diferencias con las características y funciones que deben poseer los actuales emprendedores. Citan a McClelland para determinar que independientemente de la actividad a la que se dedicasen los empresarios, su localización, nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento, coincidiendo en: Independencia, Energía, Soñadores, Decisión, Reconocer lo importante, Hacedores, Determinación, Dedicación, Tecnología, Educación, Detallistas, Entusiasmo, Empatía, Emoción, Ética, Búsqueda de Equilibrio, Destino, Dinero, Distribución y Experimentación.

Velázquez (2006) explica que la sociabilidad depende mucho de la región en la que se esté dentro del país, pero hay rasgos principales a analizar, como el *conformismo* en diversos grados ante normas sociales, la *condescendencia* ante una petición (donde la clave es la tolerancia fomentada en la familia), la *obediencia*, que en México es fuerte y puede incluso limitar la creatividad, en el caso de los operarios dentro de una empresa por ejemplo, es preferible que reflexionen el por qué para encaminar una conducta; la *desindividualización* para evitar responsabilidades directas que a su vez disminuye la calidad y competitividad; y finalmente la *autoestima* (que incluye el amor, conocimientos, felicidad, etc.) donde la administración mexicana de la micro y pequeña empresa son primitivas. La *necesidad de logro* o respuesta favorable, otro rasgo donde el empleado mexicano es altamente sensible y puede generarse bajas en la productividad; la *agresividad* que bien encaminada puede ser también la fuerza necesaria para innovar y liderar.

Otro tema destacable de la obra de Velázquez sobre sociabilidad es la globalización y los cambios generados en la producción y el consumo; añade a la fórmula la resistencia al cambio de personas mayores e inexperiencia de los jóvenes, falta de

tecnología y finalmente los moldes preestablecidos de convivencia y transmisión de conocimientos que se han roto, todo ello resultante en insuficiencia de elementos e ingresos para cimentar un cambio en el comportamiento. El bajo e ineficiente *nivel educativo* en México y la *inestabilidad económica* eclipsa esfuerzos como los tratados de libre comercio; la *ansiedad* es un deseo que entra en conflicto con valores conscientes, el mexicano promedio vive en un exceso de ansiedades y limitaciones que le obligan a subemplearse, por lo que le dedica menos tiempo a la comunicación y atención a la familia, bajando a la vez la productividad en el trabajo, por lo que la empresa deberá cuidar el nivel educativo, salarios, capacitación y programas de estímulos y comunicación en diferentes vías para procurar la productividad de los empleados.

Una encuesta a estudiantes (Baqueiro, 2003) muestra tres defectos sobresalientes del trabajador mexicano: es tramposo, dependiente de la opinión ajena y se rige por el mínimo esfuerzo; como cualidades encontramos la originalidad y creatividad; mientras que los empresarios esperan honradez y responsabilidad. Baqueiro menciona otro estudio, el cual muestra que los empresarios piensan lo mismo sobre el trabajador nacional, y sobre el extranjero sobresale su disciplina, responsabilidad, eficiencia y frialdad. Todas las opiniones son subjetivas. El cambio cultural que se percibe más significativo en el ambiente laboral es la cultura de responsabilidad social y relaciones éticas. “Una nueva cultura laboral importa tanto al trabajador como al empleador” (p.21), para que la cultura mexicana fomente la sociabilidad y lealtad del trabajador, el empresario debería transitar hacia una visión más socialmente orgánica y responsable.

### 2.3 Cultura e Identidad del mexicano

Martí (2003) define *identidad* como “el conjunto de actitudes, pautas de conducta y rasgos físicos determinados por el sujeto y condicionados por la sociedad en la que se inserta, que los individualizan y lo distinguen del resto” (p.244). Cuando nos referimos a identidad nacional, hablamos más bien de una condición social, cultural y espacial, rasgos que tienen una relación con un entorno político, si bien puede uno tener un documento legal que certifique una nacionalidad, la nacionalidad se adopta por el tiempo y lugar en el que se viven, y se pueden identificar fácilmente símbolos como propios, como pueden ser el himno nacional, escudo y bandera.

Díaz (2007) expresa que la identidad de pueblos del Tercer Mundo se ha fundado en sus propios derroteros históricos de la colonización, por lo que la cultura y su historia son fundamentales para la comprensión del comportamiento humano. Velázquez (2006) describe la identidad del mexicano como una que encierra mundos y dimensiones distintas debido a las razas, lenguas y niveles históricos que crearon un patrón obsoleto y viciado, por lo que hay que revisar la cohesión social como integradora de diferentes formas de organización.

Vargas (2007) cita a Béjar sosteniendo que, la cultura nacional "no incluye a todos los mexicanos ni a todas las aspiraciones y formas de vida" (p.35); y ésta está conformada por influencia de otras culturas nacionales, explica un México plural y multicultural, pues puede observarse la modernidad, lo urbano, el pasado y lo rural. Apoya a la vez las tesis de Fuyukama, Weber y Zabludowsky que sustentan que las causas de nuestro subdesarrollo económico pueden explicarse por las diferencias entre una tradición combativa proveniente del protestantismo anglosajón y de una 'tradición contemplativa' del catolicismo ibérico; aunque recordemos cultura es un estereotipo que analiza toda una comunidad, no a cada integrante.

Puede entreeverse como los conceptos que por definición significan una cosa, toman un significado distinto debido al medio y vivencias. Se entiende que la escala de valores no es igual para todas las personas, zonas y épocas; el interesante esfuerzo para medir los valores de la población mediante la *Encuesta Mundial de Valores* (WVS, 2012),

donde pueden observarse múltiples resultados, analizando el orgullo de tener nacionalidad mexicana, podemos ver que un 82.9% contestaron muy orgullosos, y 12.9% orgullosos mientras que solo 3.8% contestaron no muy orgullosos y 0.9% contestaron no estarlo en absoluto.

Aludiendo al experimento presentado en el VII Congreso Interamericano de Psicología entre mexicanos y estadounidenses que menciona Díaz (2007), con el objetivo de investigar el concepto de *respeto* entre ambas culturas, se revelan 19 diferencias significativas, descubriendo que en México el concepto es mucho más complejo, pues significa a la vez amor, respeto, temor y un grado de protección hacia la persona respetada, por lo que se concibe como afiliativo; mientras que en Estados Unidos el respeto se demuestra por admiración, brindar oportunidades, tratar por igual y ser apreciado por ideas y sentimientos, lo cual da idea de lo subjetivos y sentimentales que puede ser el mexicano. El hallazgo concuerda con el de Trompenaars mencionado por Vargas (2007), el cual sostiene que el administrador mexicano promedio tiene como idea empresarial una organización jerárquica y autoritaria similar a la organización familiar (de ética católica), contrario al estadounidense, que toma mayor consciencia y democracia, éste se apoya en la ética católica.

Para los empresarios según la encuesta aplicada para el estudio de Ávila, Barroso y Santos (2013), la Familia y Valores son altamente consideradas para las decisiones empresariales. La Idiosincrasia es una palabra que denota rasgos, temperamento, carácter, siendo distintiva de un individuo o de una colectividad regional, pensamiento según la cita de Rodríguez, los resultados mostraron mayormente influyentes el orgullo por los trajes típicos, los apellidos y el origen; se duda que se puedan obtener estos mismos resultados a nivel ciudad en Mexicali, B.C., México, pero esto permite la identificación entre personas de una misma nación.

## 2.4 Agentes socializadores

Para este documento se hizo revisión de agentes socializadores que diversos sociólogos explican, contribuyen al proceso de socialización como transmisores de la cultura; coincidiendo con Dawson, citado por Naughton y Cornwall (2010) en que los principales son: *familia, escuela e iglesia*; donde la familia es la célula fundamental de la sociedad, a donde esta vaya, la sociedad va; la religión es el corazón que le da sentido y continuidad a todo lo que hacemos, y la educación tiene la capacidad de dirigir el desarrollo de la persona.

### 2.4.1 Familia

INEGI (2012) explica el concepto de familia como “el ámbito donde los individuos nacen y se desarrollan, en ella se observan con más claridad tanto la articulación de los integrantes a una cultura, como la propagación de esa cultura” (p.47), esta socialización primaria fabrica sistemas jerárquicos en medios sociales, religiosos, económicos, políticos, etc. entre hombres y mujeres; de ahí el estereotipo de la familia nuclear padre-madre-hijo; sin embargo no debe olvidarse el indicador *sexo del jefe del hogar*, pues aporta marcadas diferencias en la organización cotidiana de las familias, la “división sexual del trabajo en las familias determina que hombres y mujeres vivan en su ámbito residencial de diferente forma de acuerdo con sus distintos roles y responsabilidades” (p.47); el 75% de los hogares son dirigidos por un hombre y 25% por una mujer. INEGI (2015) afirma que la familia representa el 89.8% de la convivencia, y en promedio está integrada por 4.1 personas, donde sólo el 10.2% de los hogares no identifica parentesco (hogar compuesto).

En hogares cuyo jefe es el hombre y es menor a los 30 años de edad, prevalece el que sólo el hombre trabaja (67.3%), posiblemente debido a la etapa reproductiva de la familia, bajando a 32.3% en edades de 30 a 59 años. En hogares donde el jefe de familia es mujer, en 8.4% sólo ella trabaja, en 39.1% ambos trabajan, y 47.4% sólo el hombre trabaja en menores de 30 años, siendo distinto en hogares de 30 a 59 años, con un

12.7% sólo ella trabaja, 33% el labora y 46.1% ambos laboran; aun así, la participación de la mujer en esferas públicas (especialmente para clases sociales medias y altas) dejó casi intacta la esfera familiar.

En cuanto a las cargas de trabajo no remunerado (asociado a la producción agropecuaria y actividades domésticas cuya medición es inexacta), la tabla 10 marca que en promedio las mujeres trabajan 37.5 horas a la semana y los hombres unas 17.7 horas, una diferencia de 19.8 horas “lo que hace evidente un aporte a la producción de prácticamente el doble, si se compara con el que hacen los hombres” (INEGI, 2012, p.143), el promedio de horas semanales de trabajo remunerado para los hombres es de 46, mientras que las mujeres trabajan 38.1 horas, hoy día, a pesar de compartir el trabajo remunerado, la división de trabajo no ha sido equitativa,

la situación conyugal, por su parte, hace evidente que entre los casados o unidos es donde se manifiesta de una manera marcada la división sexual del trabajo, que atribuye a las mujeres la responsabilidad del hogar y a los hombres el de proveedores. (INEGI, 2015, p.142)

En la nueva economía familiar, expresa Goedder (2014), las mujeres tienen una práctica insostenible de producción y reproducción, el capital humano acumulado, propone Becker, debiera restaurarse, pues algunos cambios del mundo moderno han alterado valores familiares, dándose un desarrollo económico, pero también un debilitamiento de relaciones personales al decidir invertir el tiempo de manera diferente.

Tabla 10. Promedio de horas semanales de trabajo por edad, escolaridad y situación conyugal según sexo 2010

Grupos	Hombres		Mujeres		Brecha	
	Remunerado	No remunerado	Remunerado	No remunerado	Remunerado	No remunerado
<i>Total</i>	46.0	17.7	38.1	37.5	-7.9	19.8
Grupos de edad						
14-29	45.0	15.2	40.0	31.5	-5.0	16.3
30-59	47.1	26.3	37.7	46.4	-9.4	20.1
60 y más	41.8	16.9	32.6	30.4	-9.2	13.5
Nivel escolar						
primaria incompleta	42.7	23.7	35.1	38.2	-7.6	14.5
primaria completa, secundaria incompleta	46.0	16.7	37.0	35.9	-9.0	19.2
secundaria completa y más	46.9	16.0	39.0	38.1	-7.9	22.1
Situación conyugal						
Soltero	43.1	14.7	41.1	21.3	-2.0	6.6
Casado(a) o unido(a)	47.2	23.6	36.1	47.0	-11.1	23.4
Separado(a), divoricado(a) y viudo(a)	44.3	16.2	37.9	32	-6.4	14.8

Fuente: INEGI (2012)

Con el afán de un mejor esbozo de la familia mexicana, se recurre nuevamente a datos de INEGI (2012), se muestra en la tabla 11 la distribución porcentual de la población infantil por sexo y edad, donde puede observarse que de la totalidad de menores, el 73.5% cuenta con ambos padres residiendo en la misma casa, 15.9% viviendo sólo con la madre, 6.2% no especificó, 3.3% con ninguno de ellos y 1.1% sólo con el padre.

Tabla 11. Distribución porcentual de la población infantil por sexo y edad

Sexo y grupos de edad	Población menor de 15 años	Presencia en la vivienda				No especificado
		Ambos	Sólo la madre	Sólo el padre	Ninguno	
<b>Total</b>	32 598 580	73.5	15.9	1.1	3.3	6.2
0-4	10 575 974	75.4	15.3	0.4	1.8	7.1
5-9	11 055 233	73.7	15.7	1.0	3.5	6.0
10-14	10 967 373	71.4	16.7	1.7	4.6	5.6
<b>Hombres</b>	16 547 337	73.5	15.8	1.2	3.3	6.2
0-4	5 370 899	75.4	15.3	0.4	1.8	7.1
5-9	5 604 314	73.7	15.6	1.2	3.5	6.1
10-14	5 572 124	71.4	16.5	1.9	4.5	5.6
<b>Mujeres</b>	16 051 243	73.4	16.0	0.9	3.4	6.2
0-4	5 205 075	75.3	15.2	0.4	1.9	7.2
5-9	5 450 919	73.8	15.8	0.9	3.5	6.0
10-14	5 396 249	71.3	16.9	1.5	4.8	5.6

Fuente: INEGI (2012)

En hallazgos de una investigación longitudinal realizada por Díaz (2007) encontramos de especial interés en tendencias familiares mexicanas:

- La premisa 'lealtad a la familia' es la que ha declinado menos, siendo cardinal en los varones, aunque entre los jóvenes a caído alrededor de 15%.
- Para la juventud, 'autoridad' son mayormente relaciones de poder que de amor tal vez por efecto de la educación laica, sin embargo la forma tradicional de alcanzar el poder es a través del amor y simpatía, haciendo presente la corrupción.

- Entre los jóvenes, el factor de respeto sobre amor en las relaciones de autoridad dentro de la familia mexicana, con claridad han pasado de ser mayoritariamente relaciones de poder a mayoritariamente relaciones de amor.
- Es crucial evitar la confusión de amor y poder desde la educación en la familia, y en toda educación formal, particularmente en la educación religiosa.

Peña y Mendoza (2012) explican la familia como un ámbito sistémico integrado, dinámico y multigeneracional que se somete continuamente a la generación de reglas y acuerdos entre los diferentes subsistemas o relaciones de funcionamiento interno organizadas para satisfacer necesidades; la familia mexicana está caracterizada por una fuerte conservación de tradiciones, colectividad y creencias religiosas, frecuentemente estas conductas familiares se transmiten al trabajo. Como bien se sabe, la influencia de la familia en Latinoamérica es muy fuerte, hay múltiples estudios que explican la dinámica de las relaciones familiares dentro de la empresa, procesos de sucesión y toma de decisiones, que incluso en ocasiones fuerza al entrepreneur a acciones que no tan benéficas para la empresa con tal de cumplir y/o ayudar a la familia.

Flores (2013) afirma que mientras que en la empresa la finalidad es la riqueza, en la familia lo es la felicidad; complementario a esto, Vargas (2007) explica que “Las culturas confucianas y judaicas fundamentan el desarrollo de sus procesos de sociabilización en el ‘familismo’ que debilita sus formas de organización, pero contrarrestan este efecto con la fuerza que derivan de su educación y trabajo” (pag.31) y alude a Fuyukama con sus observaciones respecto a la cultura China, donde la familia es central en los negocios e inclusive un obstáculo para la modernización, mientras que en el mismo oriente, la cultura Japonesa tiene pocas corporaciones “grandes, jerárquicas y administradas profesionalmente” (p.31). En México sucede algo similar a lo que en una aldea campesina italiana: una familia nuclear, pequeña y débil, donde los empresarios consideran obligación del Estado proveer empleos, los negocios familiares siguen siendo marginales.

Diferentes autores (Poza, McConaughy, Mendoza, Mishra, Martínez, Stöhr, Quiroga y Belausteguigoitia) enumeran las características de una empresa para que esta sea familiar en Estados Unidos, Chile y México, resumiendo las definiciones encontramos como similitudes: algún porcentaje de control en la empresa, visión declarada de operar por generaciones, y gran influencia familiar estratégica en la administración (ya sea activamente en la dirección o pasivamente en consejo). Se observa una comparativa entre Japón y la importancia de la empresa familiar con un mejor desempeño organizacional que empresas no familiares, para el caso de Chile, con un esquema de proteccionismo gubernamental diferente al de Estados Unidos y países asiáticos, se encontró un mejor desempeño organizacional en empresas no familiares (Peña y Mendoza, 2012).

Flores (2013) menciona al compromiso familiar como ventaja dentro de la empresa familiar, pues se refleja en responsabilidad, dedicación, lealtad familiar, cuidado en los conocimientos, flexibilidad de tiempo y dinero para adaptarse, rapidez en la toma de decisiones basada en la claridad de responsabilidades, una cultura estable derivada de las funciones realizadas, la garantía a clientes y proveedores al proyectar orgullo familiar, una rápida adaptación a los cambios y la posibilidad de planear a largo plazo (aproximadamente diez o quince años). Entre las desventajas se observa una rigidez basada en experiencia (modernización y transición de prácticas obsoletas, sucesión generacional), conflictos emocionales de protección y lealtad a la familia vs. rendimiento y resultados empresariales, y finalmente, el liderazgo y su legitimidad, que puede no ser admitido por completo y ser origen de conflicto.

Ginebra (1999) por su parte identifica como desventajas de la influencia familiar en los negocios el nepotismo, la autocracia, la dificultad para delegar, el paternalismo, la confusión en flujos de efectivo, la manipulación de miembros de la familia, y finalmente, una estructura organizacional débil. En contraste, menciona la presencia de ventajas como la comprensión, aceptación a la autoridad, una meta en común, dedicación, flexibilidad y agilidad en decisión e implementación, buena actitud de servicio, estabilidad y horizonte a largo plazo; donde los principios de calidad, servicio al cliente y respeto en el trato a empleados son parte de las mejores empresas familiares.

Cumsille (2011) hace una revisión de términos y teorías del fenómeno familiar, dado la dificultad que representa medir dicho fenómeno, las ‘teorías de rango medio’ no abarcan un todo, siendo entonces la teoría gestáltica de sistema familiar <sup>4</sup> la que mejor refleja a la familia a nivel organizacional.

Soto (2013) realiza un compendio de estudios realizados hasta el momento de empresas familiares, presentados de manera resumida en la tabla 12; se encuentra en común los niveles de estudio de la familia:

*Tabla 12. Niveles de estudio de la empresa y la familia*

<i>Individual:</i>	Fundadores y empleados no familiares, donde los primeros transmiten valores y los segundos deben ser profesionales.
<i>Interpersonal:</i>	Interacción que se vive, pues el ambiente familiar es una selección deliberada de los propietarios debido al trato cotidiano y sucesión con 3 patrones distintos: padre fuerte - hijo débil (con especial propensión al fracaso en el primer caso de ser la primera generación), padre conservador - hijo progresista (grandes posibilidades de adaptación), y otras ramas familiares (conflicto que involucra facciones familiares e influencia de factores afectivos).
<i>Organizacional:</i>	Profundiza en: a) Practicas Gerenciales: referente a cultura corporativa, organizacional y su configuración, y b) Administración de recursos. Con temas económicos y no económicos con impacto financiero y ventaja competitiva. <i>*Se amplía más adelante.</i>
<i>Societal:</i>	La visión compartida y de liderazgo, la relevancia del reconocimiento de capacidades individuales y fuerte ética en interacciones interpersonales, así como la conservación del control, son de importancia tanto para empresas pequeñas, como grandes grupos industriales; pues el bienestar financiero, social y afectivo en la empresa son de importancia central.

Fuente: Elaboración propia a partir de Soto (2013).

<sup>4</sup> Teoría psicológica de enfoque sistémico que divide en sistemas y subsistemas la familia como suma de los miembros individuales y su interacción para analizar su fncionabilidad.

Dentro del nivel gerencial, las *Prácticas Gerenciales* que estudia la cultura corporativa y organizacional para discutir procesos de modernización, estructuración de roles, incremento educativo, afectividad, decisiones eficientes y la configuración organizacional (unitaria, simple, departamental, domiciliara, múltiple, autónoma o en red), el clima organizacional (cuyos 6 factores constan de la dirección de acompañamiento, la autoexpresión, la contribución de los miembros, el reconocimiento, el reto del trabajo y la claridad del puesto) en empresas *no familiares* se relacionan significativamente con el compromiso organizacional, mientras que en empresas *familiares* no es relevante, se relacionan con la orientación emprendedora (la cual incluye innovación, toma de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía), de los cuales, solo la contribución y retos del trabajo son relevantes en empresas familiares. Estudios en empresas familiares de tercera generación permiten el registro del FODA que en generaciones previas fuera indisociable entre familia-empresa: su principal ventaja es el nivel de exigencia, conocimiento y comunicación, la debilidad se encuentra en negación a la apertura de capital externo y renuencia al cambio. La orientación estratégica entre empresas familiares y no familiares es similar, aunque de menor importancia en la familiar, al igual que la formación de recurso humano y uso de herramientas financieras.

Respecto a las *Prácticas Administrativas*, donde los factores Cuantitativos (capital intelectual incluye patentes, marcas y experiencia, fácilmente valorados) y Cualitativos (capital humano, estructural y relacional como claves de procesos estratégicos); Soto explica a partir de Sandoval y Gimeno que la transmisión de conocimientos dependerá en mucho del modelo de empresa familiar descritos en la tabla 13.

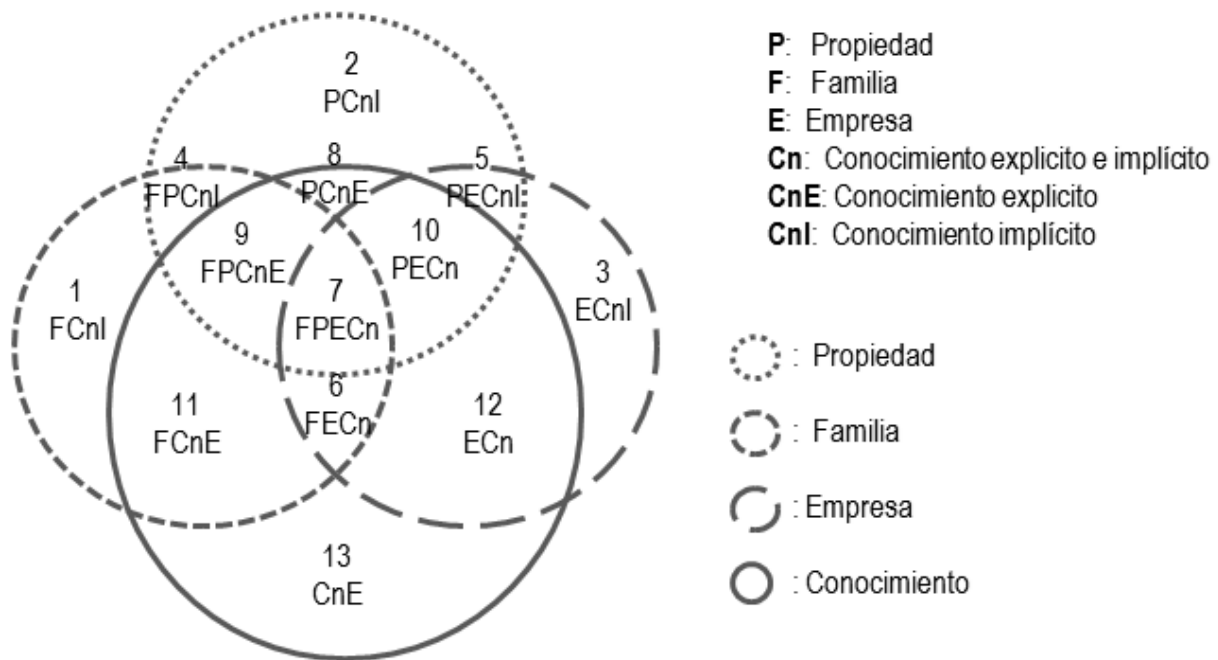
Tabla 13. Modelos de empresas familiares

<i>Corporativo</i>	Una familia compleja gobierna un negocio complejo. Conocimientos codificados y de difusión eficiente en manuales, reportes o diagramas para su automatización, con información abierta a muchos para facilitar las decisiones.
<i>Profesional</i>	Algunos miembros de la familia administran profesionalmente un negocio complejo. Información parcialmente codificada y disponible para algunos, decisiones en base a intuición y experiencia.
<i>Emperador</i>	Conocimientos no codificados y de escasa difusión solo por contacto directo con el líder, con decisiones por intuición e información solo para control.

Fuente: elaboración propia a partir de Soto (2013).

El modelo presentado por Hernández (2007) parte del modelo de los Tres círculos (propiedad-familia-empresa) de Gersick cruzado con las competencias esenciales (conocimiento) para el éxito de la PYME familiar (figura 6); dichas características diferenciales pueden ser innatas o adquiridas. Es común que las empresas funcionen con la misma estructura organizacional durante largos periodo, y bajo un mismo enfoque, el nivel de innovación suele ser bajo. También se evidencia un grado bajo de formalización en la toma de decisiones, procesos y sistemas de comunicación y control; el desempeño suele depender fundamentalmente de relaciones personales y comunicación verbal, la explicación detallada se resume en la tabla 14.

Figura 6. Competencias esenciales para el éxito de la PYME familiar.



Fuente: Réplica a partir de Fernández (2007).

Tabla 14. Explicación al modelo de competencias esenciales para el éxito PYME familiar

Área 1	Miembros de la familia con conocimiento implícito.
Área 2	Propietarios no familiares con conocimiento implícito.
Área 3	Empleados sin formación profesional, pero con conocimiento tácito.
Área 4	Participación capital y miembros de la familia con actividad laboral fuera del negocio y conocimiento implícito por experiencia.
Área 5	Propietarios no familiares laborando con conocimiento implícito
Área 6	Familiares trabajando con conocimiento implícito y explícito.
Área 7	Familiaridad con propiedad y participación en operación y dirección del negocio, con conocimiento implícito y explícito. Se considera optimo por el fuerte compromiso a mejorar procesos que garanticen el éxito.
Área 8	Propietarios con conocimiento explícito cuya intervención es solo mediante juntas Accionistas.

Área 9	Propietarios familiares con conocimiento explícito cuya intervención es mediante diálogos, juntas de Accionistas y de Consejo familiar. Su nivel de influencia es mayor.
Área 10	Propietarios minoritarios de gran confianza y lealtad con responsabilidad laboral y conocimiento implícito fundamental para la competitividad.
Área 11	Familia sin opción o por decisión a participación en estructura accionaria que tienen conocimiento explícito.
Área 12	Empleados profesionalizados y con experiencia, candidatos a propietarios.
Área 13	Personas con conocimiento explícito. Pueden ser clientes, proveedores, personal jubilado, consultores).

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández (2007).

La adecuada formación de competencias en la empresa familiar dependerá del trabajo en cuatro niveles de conocimientos: Cognoscitivo ('saber qué' mediante formación y certificación), Práctico avanzado ('saber cómo' aplicar conocimientos a problemas reales), de Sistemas ('por qué' de relaciones causa-efecto para solucionar y crear un valor extraordinario).

Ainsworth y Cox (2003) exploran las dinámicas de control entre familia y trabajo mediante dos casos de empresas con tamaño, estructura y posesión familiar similar, aunque de diferente industria y mercado. Se analizaron 3 términos clave: familia, cultura y control. Considera las divisiones y diferencias sobre entendidas en conjunto con la cultura organizacional como una herramienta de control, donde citan a Knights y Willmott, explicando que el liderazgo da sentido de normalidad, y el individualismo dependerá de la forma en la que se domine u oprima a otros. La familia invoca integración, armonía y lealtad, pero también implica contradicciones por las relaciones sociales; cuando una empresa pasa de un sistema simple o personal a uno complejo y estructurado con el crecimiento de la empresa, la dirección sufre estrategias de control en ciertas secciones o ambientes de trabajo.

Los autores observaron que por el hecho de ser hombre se obtienen mayores beneficios en control y participación en la empresa debido a que a las mujeres se les ve como parte del rol familiar. Incluso ciertos conflictos debido a la falta de cooperación entre los hombres dependieron para ser resueltos del uso de la autoridad patriarcal, lo que en uno de los casos resultó en resistencia y finalmente distanciamiento tanto familiar como profesional por una de las partes. El uso del lenguaje paternalista dentro de la firma es otro factor que minimiza el poder. Incluso se considera una reducción de horario laboral para las mujeres con la finalidad de no descuidar a la familia. Se propone entonces reexaminar la afiliación asumida por cada integrante con los intereses del negocio familiar entorno a su funcionalidad y gerencia.

Olson (2000) sigue altamente vigente con el Modelo Circumplejo<sup>5</sup> descritas las dimensiones en la figura 7, donde los vínculos afectivos (Cohesión) permiten la reestructuración para superar dificultades (Adaptabilidad). La tercera dimensión y facilitadora de las dos primeras es la Comunicación familiar basada en la empatía y escucha reflexiva. Olson argumenta que *la importancia radica en el acuerdo o desacuerdo de los miembros de la familia*, donde habrá diferencias culturales a considerar; según lo grupos étnicos (hispanos, sureste asiático, etc.) o religión (amish, mormones, etc.), la familia no es necesariamente disfuncional a pesar de sus comportamientos extremos. Cualquier cambio en comportamiento o expectativas en los miembros causará insatisfacción si el resto de los miembros no está de acuerdo con ellos.

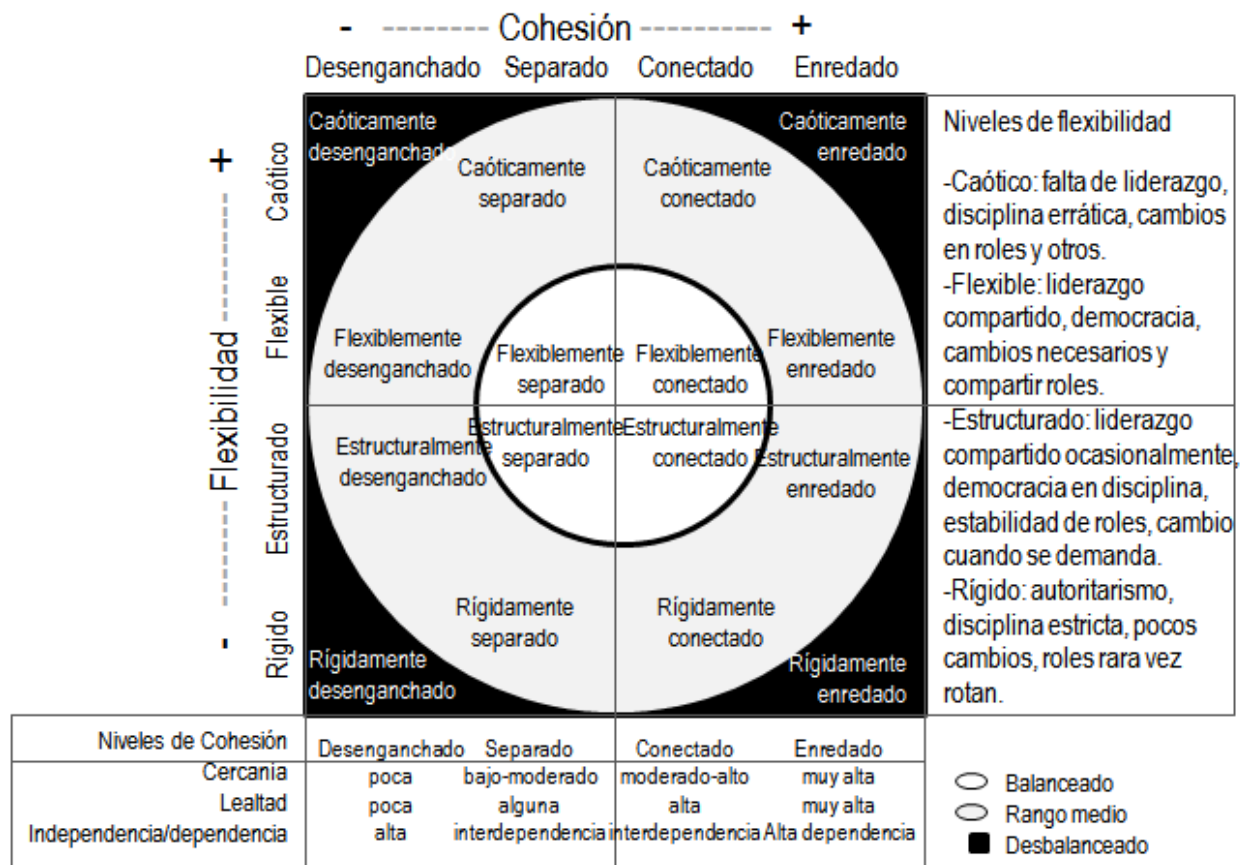
Para la cohesión se toman en cuenta las variables tiempo, espacio, amistades, intereses, recreaciones, decisiones y unión emocional; medidas en cuatro niveles (desacoplado-separado-conectado-enredado), donde el balance en las áreas medias es lo idóneo para ser funcionales y poder tomar decisiones que serán apoyadas. Respecto a la flexibilidad de liderazgo, rol asumido y reglas a seguir se consideran los diferentes estilos de negociación y reglas a niveles de rigidez a lo caótico pasando por flexible y

---

<sup>5</sup> Modelo de funcionamiento familiar que utiliza la escala FACES (Family Adaptability and Cohesion Evaluation Scale), que utiliza ítems donde las frases describen una situación en evaluación de escala likert a 5 puntos. Fue publicada por primera vez en 1985, actualmente hay edición FACES IV.

estructurado; cuando se está en balance, las decisiones se presumen democráticas y el comportamiento apropiado con reglas acordes a la edad a pesar del estrés. La comunicación como dimensión fundamental para moverse entre dimensiones, se enfoca en las habilidades de habla por uno mismo, escucha con empatía, claridad, continuidad, respeto y exposición de sentimientos.

Figura 7. Modelo Circumplejo de Olson



Fuente: Traducción propia a partir de Olson (2000)

Gómez-Betancourt, López y Betancourt (2009) realizaron una investigación exploratoria cuyo objetivo fue identificar la influencia de las visiones familiar y patrimonial en el crecimiento de las Empresas Familiares (EF) colombianas, cuya asociación, visión familiar y crecimiento en ventas resultó estadísticamente significativa. Sus principales

hallazgos fueron que las EF con influencia baja e intermedia o equilibrada (aquellas donde es tan importante la familia como la empresa) presentan altos crecimientos en ventas; mientras que aquellas con fuerte influencia donde la empresa es el medio para beneficiar a la familia, el crecimiento es intermedio o conservador.

En la recopilación de Soto (2013) se cita a Avendaño, quien relaciona el desarrollo de una ventaja competitiva a partir del manejo de factores familiares clave: poder, experiencia y cultura para desarrollar una ventaja competitiva basada en la influencia familiar. Dicha influencia no representa una predicción de un buen rendimiento, los factores culturales son la diferencia de familias funcionales o disfuncionales para la empresa.

El mencionado estudio presentado por Avendaño, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009) examina el rendimiento financiero medido en base al nivel de satisfacción del CEO en crecimiento en ventas, ganancias netas, retorno de inversión, flujo positivo de fondos, ganancias y reducción de deuda en relación a la influencia familiar (figura 8) medida con escalas F-PEC<sup>6</sup> e Índice Familiar<sup>7</sup> en empresas familiares mexicanas; la influencia familiar-satisfacción financiera resultó estadísticamente significativa y positiva, siendo los elementos Poder y Cultura de relación directa y significativa, sin embargo Experiencia no presenta significancia. La relación entre rendimiento e influencia familiar

---

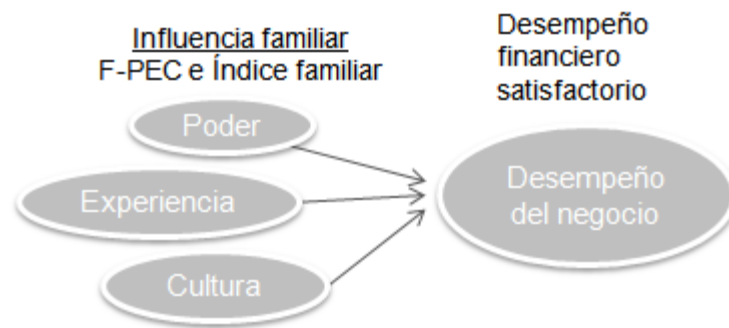
<sup>6</sup> La escala F-PEC se basa en 3 sub-escalas con diferentes elementos:

- Poder: propiedad directa e indirecta, gobernanza y dirección (de familiares y no familiares).
- Experiencia: generación de la propiedad, generación activa en dirección, generación activa en el junta de gobierno, número de familiares contribuyentes.
- Cultura: Compromiso familiar, traslape entre valores familiares y del negocio.

<sup>7</sup> Usado en empresas basándose en la identificación de influencia familiar y satisfacción del rendimiento financiero, determinando el poco o nulo impacto. La herramienta Familiar Index evalúa el rendimiento del negocio familiar al proveer un puntaje de influencia de los miembros de la familia sobre el negocio considerando su porcentaje de propiedad (incluyendo a otras ramas familiares) y su grado de participación en la dirección en base a experiencia (número de generación, número de miembros familiares, participando, e interesados) y cultura (valorada mediante escala likert en grado de influencia de la familia, similitud de valores en diferentes direcciones, lealtad y esfuerzo familiar, apoyo al negocio y sus decisiones, acuerdo de metas y destino del negocio); donde va de 0 a 100 puntos por cada elemento, 200 como máximo por ambos; inclusive utilizada para otorgamiento de créditos a negocios familiares.

no es alta usando ambos instrumentos, es decir, la influencia familiar *no es un predictor* sólido de satisfacción financiera.

Figura 8. Modelo de rendimiento e influencia familiar.



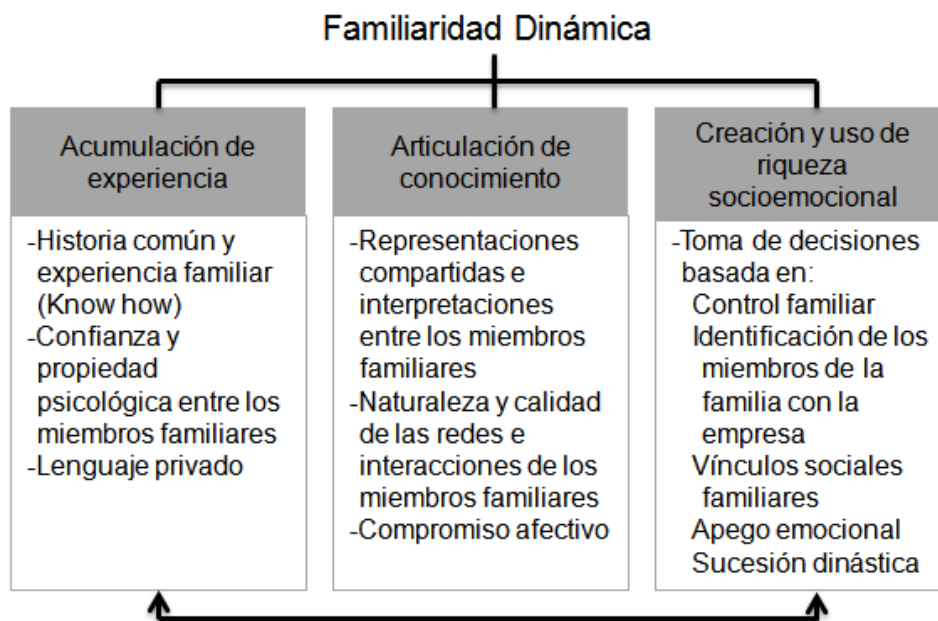
Fuente: Avendaño, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009).

El modelo resultante de Avendaño et al. (2009), Two-Stage Scoring (TSS) o Modelo de Puntuación Bifásica (MPB), parte de una revisión teórica y la teoría de la contingencia, cuya medición de influencia de la familia se plantea: -1= el problema no es aun atendido por la compañía (desventaja); 0= no es un problema (neutral); 1= es fuente de ventaja competitiva (ventaja). Considera varios Factores Clave de Éxito Familiar (KSFF, Key Succes Family Factor) los cuales son:

- Plan de negocios
- Procedimientos administrativos y operativos
- Sucesión
- Mezcla de intereses familiares
- Claridad jerárquica y autoritaria
- Resistencia al cambio
- Método de solución de conflictos
- Reglas de integración
- Evaluación a miembros de la familia

Siguiendo con este tipo de estudios se encuentra el concepto de *Familiaridad Dinámica* introducido por Cruz, Contreras y Barahona (2014) al aplicar la teoría de capacidades dinámicas a una empresa familiar española para la reconfiguración del conjunto de recursos derivados de la interacción entre familia, miembros individuales y empresa dentro de un caso de estudio. La familiaridad requiere de la determinación y necesidad de transmisión del negocio a siguientes generaciones, y con ello, imprimir valores y cultura familiares, así como la transmisión de experiencia y conocimientos tanto explícitos (protocolos) como tácitos (educación) para su viabilidad, cuyas rutinas son explicadas en la figura 9, donde es de especial interés la sección creación y uso de riqueza sociemocional, pues explica la toma de decisiones basada en control familiar, identificación familia-empresa, vínculos sociales, apego emocional y sucesión dinástica.

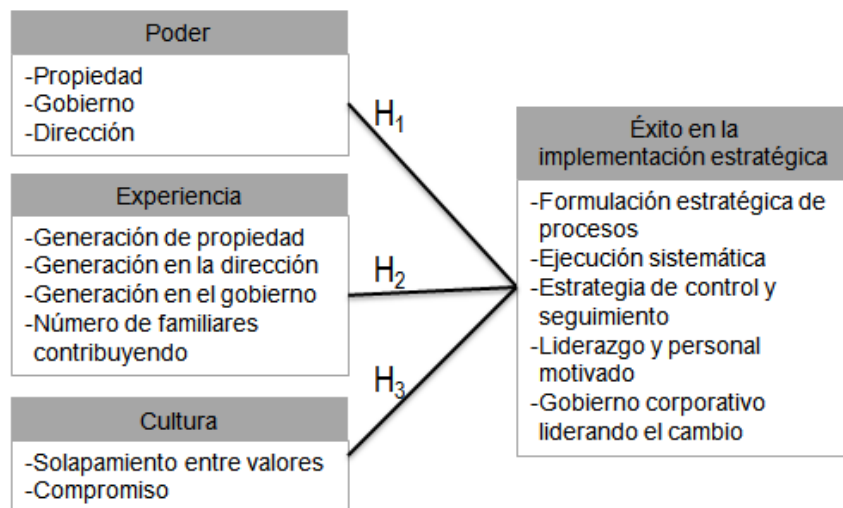
Figura 9. Rutinas organizativas en la empresa familiar.



Fuente: Barahona y Cruz (2014).

En las entrevistas realizadas, los miembros expresaron repetidamente la importancia del control familiar y cambio generacional, incluso aunque suponga pérdida de algunas oportunidades y el rendimiento financiero se subordine a objetivos emocionales. Presenta varias hipótesis, entre ellas, que el éxito de la estrategia dependerá de las relaciones entre miembros de la familia y entre administradores profesionales y familia, dando lugar a dinámicas y políticas propias. La figura 10 explica que el *poder* incluirá horizonte a largo plazo, reducción de costos de agencia, control, diversidad de metas y objetivos, así como lentitud en toma de decisiones; la familia tendrá un efecto mayormente positivo; mientras que la *experiencia* entendida por la transmisión de conocimientos, relaciones a largo plazo con proveedores, prioridades de recreación de los sucesores y su falta de habilidades, impactarán negativamente en la formulación de proceso, ejecución sistemática, seguimiento de estrategia, liderazgo de personal y gobierno corporativo en una empresa.

Figura 10. Impacto del poder, experiencia y cultura familiar sobre la estrategia.



Fuente: Réplica a partir de Barahona y Cruz (2014).

### 2.4.2 Escuela

Lambing (1998) revela que encuestas aplicadas a empresas en rápido crecimiento perfilaron empresarios con un bajo nivel de estudios que obtuvieron buenas regalías en su momento por estas actividades, pero en un mundo cada vez más competitivo, ahora la mayoría de empresarios tiene estudios universitarios que les permiten afrontar mejor los cambios. Aun así, Baqueiro (2003) manifiesta que “la educación por sí misma no resuelve los rezagos del aparato productivo” (p.9), la gente más educada y adinerada busca en otros países satisfacer sus expectativas no cumplidas, hay poca inversión en investigación y desarrollo de tecnologías, es decir, “el sistema productivo no hace del conocimiento un pilar de su productividad” (p.9). Drucker (1992) coincide con que el conocimiento es un recurso primario, pero solo productivo cuando se integra a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones cuyo propósito de cada organización es integrar el conocimiento a una acción común. La sociedad y la familia son instituciones conservadoras, la organización moderna es un desestabilizador que debe orientarse a la innovación, un abandono sistemático de lo confortable donde el poder debe ser balanceado con responsabilidad para no convertirse en tiranía y volver la organización inoperante; donde el desafío más grande es el nuevo pluralismo de la sociedad.

En la definición clásica del conocimiento se mezclaban verdades con creencias, hoy por hoy se sabe que el adquirir conocimientos implica diversos procesos cognitivos como la comunicación, conceptualización, percepción, motivación, razonamiento, emociones, etc., la educación formal tiene un peso enorme, Velázquez (2006) explica las deficiencias de la enseñanza en México:

- Una escasa impartición de valores (morales, éticos y cívicos) que permita a la juventud una formación integral que ayude a tomar decisiones en el trabajo; y

-Un modelo educativo de transmisión que deja de lado la facultad formadora, dotando a la sociedad y a la industria nacional de seres con limitada habilidad para tomar la iniciativa e innovar los procesos productivos o administrativos.

Etikin (2003) manifiesta que “los directivos no solo requieren capacitación profesional, sino también estar preparados mentalmente para un ambiente contradictorio y cambiante” (p.3) que puede reflejarse en la incertidumbre por no imaginar escenarios futuros, presión por diversidad de intereses, así como microculturas con su propia imagen de la realidad en la organización, competidores agresivos, acortamiento del ciclo de vida del producto e información disponible con consecuencias no pensadas. La comunicación requiere una actitud crítica sobre aspectos no visibles: no considerar el pasado como una causa inevitable, buscar certidumbre o reducción de ansiedad por parte del emisor, y del receptor, una reflexión de su influencia y participación.

Latapí (1998), también concluye que, para decidir sobre planes y programas de estudio, o la formación y actualización del magisterio, se necesita introducir conceptos como modernización y globalización, debe tenerse presente la cultura y valores vividos en el país, y cito:

El salto de los principios doctrinales del artículo tercero a la práctica educativa tiene por lo menos dos mediaciones esenciales que los funcionarios no debieran olvidar: la psicológica, que implica conocer los procesos interiores por los que se forman determinados valores en los educandos y la cultural que codetermina la formación de las personas desde su infancia. La política educativa supone cuestionarnos y confrontarnos con lo que es el país, lo que debe ser y lo que puede ser, tres dimensiones en las que resultan indispensables las investigaciones sobre valores (p.5).

Durante las conferencias del Programa embajadores del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), Carlos Kasuga (2014) habló de cómo en México no se invierte en educación formativa, esta educación no solo es responsabilidad de las escuelas sino del diario actuar que forman empresarios íntegros y líderes consistentes por medio de cuatro pasos: el bien ser (honestidad, puntualidad, limpieza, responsabilidad y trabajo duro), el bien hacer (todo a la perfección desde la primera vez), el bien estar (dar más de lo que se recibe como sinónimo de felicidad), y el bien tener, donde este último paso es el resultado material de los tres previos, insistiendo en que “el tiempo debe invertirse, no desperdiciarse”, es por ello que no hay más empresarios mexicanos.

Si de cada 100 niños que entran a las primarias mexicanas sólo 4 llegan a ocupar un lugar en las universidades, no espero que salgan a buscar trabajo, sino que tengan el valor y responsabilidad histórica para que se vuelvan empresarios.

También hace notar las diferencias con Japón, donde el respeto a las mayorías es prioridad, procurando hombres seguros y respetuosos que motivan a las personas, donde la generación de riqueza parte de todos los tipos de educación, no solo de los conocimientos, y los maestros de educación básica son los mejor pagados por ser ellos los que moldean a la sociedad del futuro, mientras que en México hay un ‘No’ intrínseco por sobreprotección, cuya consecuencia es el no aventurarse a trabajar más, ni a ser empresarios, condenándose a trabajar con miedo por un salario fijo mínimo que no le generará riqueza, y cuyo sueldo debiera ser completado de manera moral para sentirse útil; mientras que en Japón se llega con un pliego de ofrecimientos para lograr un aumento, en México se usan los pliegos petitorios.

Revisando también estrategias recomendadas por el *Monitor Global de la Actividad Emprendedora* o GEM (2011), por su acrónimo anglosajón de Global Entrepreneurship Monitor, para mejorar el marco emprendedor en México, habla entre otras cosas sobre la implementación en toda la currícula de educación básica de cursos obligatorios que promuevan la creatividad y el espíritu emprendedor en las nuevas generaciones para potenciar su independencia, así como capacitar al cuerpo docente en

éstos temas e implementar ferias anuales en escuelas públicas estatales. Por su parte, Vargas (2007) reseña al ex presidente Miguel de la Madrid, expresando que la facultad del Estado es la de "orientar, promover, apoyar, y en su caso dirigir el sistema educativo nacional y conservar y promover la cultura como medios estratégicos de cuidar y fortalecer la identidad nacional, base de la subsistencia del propio Estado" (p.37).

Según la OCDE (2014), México tiene una de las menores proporciones de jóvenes de 15 a 19 años matriculados en educación, con sólo 53%, sólo China y Colombia tienen una menor proporción de jóvenes estudiando. Hay un abandono prematuro, únicamente el 30% de los jóvenes de 20 años se matriculan; la proporción indica que mientras mayor sea el nivel educativo, mayores probabilidades de empleo; la reforma educativa obligatoria desde el 2012 tiene como objetivo la cobertura total para el 2022.

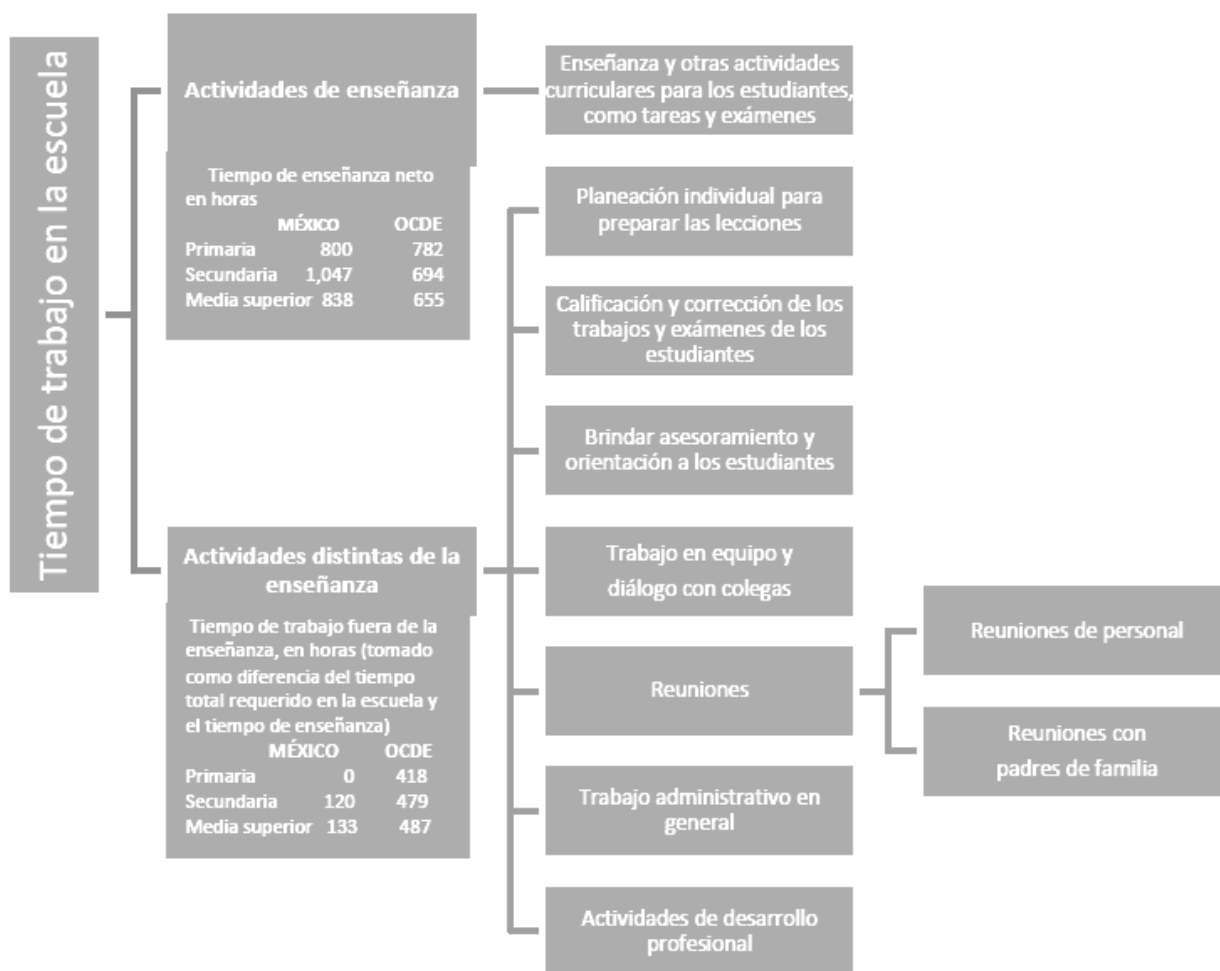
Existe un gran riesgo de desvinculación entre la educación y el mercado laboral, jóvenes entre 15 y 29 años pasan en promedio 6.4 en labores, y 5.3 en educación y formación (un año más de trabajo y dos menos en educación que el promedio de la OCDE); en base tendencias, se estima que pasarán 3.3 años sin emplearse ni formarse.

En 2012, las escuelas públicas concentraban a alrededor del 92% de los estudiantes de primaria (el promedio de la OCDE es de 89%), 89% de secundaria (el promedio de la OCDE es de 86%) y 83% de educación media superior (el promedio de la OCDE es de 81% (p.5).

El gasto anual promedio en México por estudiante en primaria hasta superior corresponde al 19% del PIB per cápita, mientras que el promedio de la OCDE es del 27%; del gasto en educación, los salarios requieren el 86% del total en primaria, y 79% en secundaria y media superior (siendo el promedio de 63% en ambas para OCDE). Los hogares mexicanos cubren el 17.3% del gasto total, ocupando el tercer lugar entre países pertenecientes a la OCDE.

Los maestros dedican en promedio a la enseñanza 800 horas en primaria y 1,047 en secundaria, con un calendario escolar de 200 días. El tiempo de trabajo requerido para la enseñanza es significativamente menor en México, esto se desglosa en la figura 11.

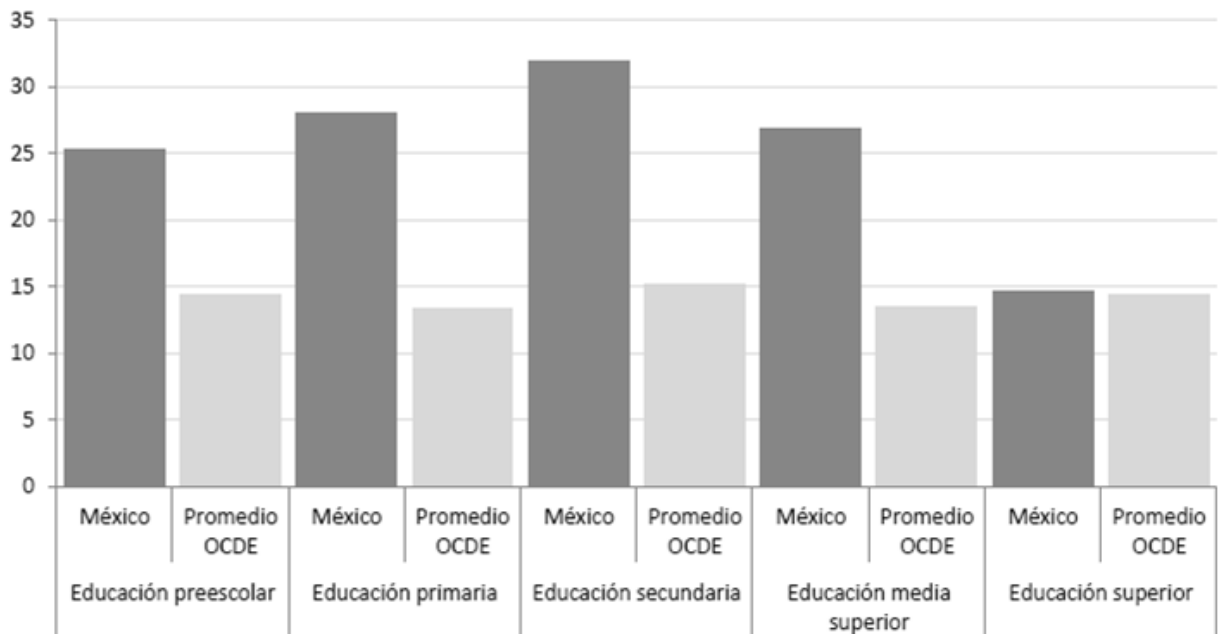
Figura 11. Distribución de tiempo en actividades de enseñanza.



Fuente: OCDE (2014)

La OCDE presenta una gráfica con proporciones del número de estudiantes por docente para cada nivel educativo (figura 12); donde en preescolar se tienen 25 alumnos por maestro, 28 en primaria, 30 en secundaria y media superior, y 13 en superior. A excepción del último nivel, hay un número mucho mayor de estudiantes por cada salón que el promedio de los países pertenecientes a la OCDE.

*Figura 12. Relación de estudiantes por personal docente en instituciones educativas.*



Fuente: OCDE (2014)

Notas: a) Desglose por nivel educativo del 2012. b) Para un resumen mas completo de los diferentes indicadores en educación, mostrando promedios y estadísticas del 2005 y 2012, se puede revisar la tabla 117 en anexos.

Buscando analizar la prospectiva de la educación en México para el año 2020, Vargas (2011) pone a consideración de los principales cambios del entorno económico, político y social; poniendo como hipótesis central que el logro de metas de calidad, cobertura y pertinencia de educación superior se determina por la gobernanza institucional del sector educativo, científico y tecnológico, así como nuevas fuentes de financiamiento; donde México deberá responder a patrones internacionales y dinámicas económicas globales, cuya realidad implica que Instituciones de Educación Superior (IES) se transformen al libre mercado, advierte, lamentablemente bajo un esquema de modernización euro-anglo-norteamericano; la transformación también implica la modificación de la normatividad y formas de gobernabilidad institucional bajo nuevos esquemas de gestión del talento humano y relaciones laborales. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) reconoce en 1999 rezagos en el sector superior, como lo son

el déficit en la calidad de la educación, bajos niveles de logro académico, infraestructura insuficiente y tecnológicamente obsoleta, deficiencias en la prestación de servicios a sectores vulnerables de la sociedad mexicana, como por ejemplo la población indígena, el poco interés por la calidad educativa, etc. (p.8).

El autor insiste en que los gobiernos deberán garantizar la responsabilidad y financiamiento de la educación, las instituciones maximizar los beneficios individuales y oportunistas en detrimento de objetivos solidarios. Se prevee que el grupo de edad de 16 a 22 años comenzará a descender a partir de 2025. Las IES requieren vigilancia de conductas indeseables para proyecta en un futuro como saludables mediante programas de valores, ética global, cultura de paz y desarrollo sustentable. Deberán ampliar su cauce democrático y definir facultades y funciones que atiendan diversificada y flexiblemente a grupos sociales tradicionalmente excluidos “para confrontar sus paradigmas, ideologías y estructuras de poder” (p.10), además de desarrollar nuevas estrategias de generación y aplicación de conocimiento ante nuevos paradigmas de educación.

“La pertinencia de la educación superior tenderá a profundizar los procesos de diferenciación y segmentación en la dinámica del mercado laboral mundial” (p.14), requerirá espacios de expresión abierta e interdisciplinaria y con mayor movilidad estudiantil para el entendimiento entre culturas y mayor difusión de conocimiento. El proyecto educativo nacional debe garantizar equidad mediante la federación y a la vez fortalecerse interculturalmente entre comunidades, además de centrar más la atención en la enseñanza de valores. Los niveles de investigación y postgrado deben impulsarse con capacidad de aprendizaje profundo.

Selene (2005) explica la amplia gama de contenidos y contextos para emprender acciones educativas que garanticen el desarrollo de facultades intelectuales, afectivas y sociales.

Desde el aspecto formativo, los procesos de enseñanza-aprendizaje se estructuran en base a una amplia gama de contenidos (valores, normas, hechos, ideas), por la naturaleza de los conocimientos subyacentes desencadenantes de la conducta (morales, sociales, etcétera), la variedad afectiva (interés, empatía, apego, cariño) y por las identidades en el que el sujeto se relaciona (familia, compañeros, amigos) (p.2).

El nivel educativo superior es regido por el principio de formar estudiantes de calidad (de pensamiento activo y no como depositarios de conocimientos) y responder a necesidades académicas que demanda la sociedad con alta significatividad en el desarrollo profesional, promoviendo el espíritu creativo, formación de valores, principios éticos, competencias, entre otros.

León, Carrillo, Bustamante y Figueroa (2012) explican que en un entorno cada vez más competitivo la organización necesita tener en claro su misión, objetivos y recursos, además de conocer su mercado, cliente, competencia, fortalezas y debilidades para no

dejar ir las oportunidades. El capital intelectual y la innovación es un indicador clave en la estrategia corporativa.

Notas de Valencia (2009) señalan que el diseño de un modelo de generación y transferencia del conocimiento para una dirección estratégica que pueda enfrentar la globalización deberá enfocarse en 2 factores: cultura organizacional y formación. Es necesario difundir procedimientos “Know How” a todos los stakeholders; se puede pasar de los conocimientos tácitos a los explícitos (es decir, de habilidad técnica a la conversión del conocimiento) de 4 maneras: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, para crear una espiral organizacional. El conocimiento se transferirá por mecanismos donde la comunicación, el contexto y los actores facilitan o dificultan que se dé, según el momento de transferencia.

Cada miembro o grupo de la organización tiene percepciones diferentes de la cultura, por lo cual es necesario acoplarlas a los requerimientos de la empresa, en lo consecuente deberá considerarse un plan de formación que implemente mediciones de gestión para mostrar resultados de programas de formación impartidos por 4 métodos: instrucción directa, instructor-aprendiz, conferencias y entrevista individual. Para concluir, siempre será necesario dar un seguimiento correctivo y ejecutarlo con las personas interesadas en la problemática, así como controlarlo con los parámetros definidos; es importante desarrollar políticas claras que enfatizan la cultura y formación que les genere recompensas por el aprendizaje continuo, se debe asumir el conocimiento como recurso estratégico para construir una ventaja competitiva sostenible.

La tabla 15 nos permite ver estadísticas actuales para Baja California de la matrícula, docentes y escuelas, y la figura 13 con series de tiempo para el mismo estado nos servirá de referencia para confrontar esta información con la obtenida en capítulos posteriores.

Tabla 15. Estadística del Sistema Educativo de BC, ciclo 2013-2014

Nivel / Modalidad	Alumnos			Docentes	Escuelas
	Total	Mujeres	Hombres		
<b>Total del Sistema Educativo</b>	<b>953,614</b>	<b>470,170</b>	<b>483,444</b>	<b>55,535</b>	<b>4,477</b>
Público	828,061	407,379	420,682	43,418	3,133
Privado	125,553	62,791	62,762	12,117	1,344
<b>Educación Básica</b>	<b>692,756</b>	<b>341,566</b>	<b>351,190</b>	<b>33,012</b>	<b>3,770</b>
Público	621,627	306,693	314,934	28,122	2,839
Privado	71,129	34,873	36,256	4,890	931
<b>Educación Preescolar</b>	<b>107,954</b>	<b>53,474</b>	<b>54,480</b>	<b>4,921</b>	<b>1,422</b>
General <sup>1/</sup>	103,521	51,235	52,286	4,674	1,272
Indígena	3,176	1,629	1,547	139	51
Cursos comunitarios	1,257	610	647	108	99
Público	91,336	45,300	46,036	3,830	979
Privado	16,618	8,174	8,444	1,091	443
<b>Educación Primaria</b>	<b>388,670</b>	<b>190,937</b>	<b>197,733</b>	<b>14,776</b>	<b>1,691</b>
General	377,450	185,475	191,975	14,304	1,592
Indígena	10,506	5,128	5,378	426	70
Cursos comunitarios	714	334	380	46	29
Público	350,637	172,446	178,191	12,979	1,377
Privado	38,033	18,491	19,542	1,797	314
<b>Educación Secundaria</b>	<b>196,132</b>	<b>97,155</b>	<b>98,977</b>	<b>13,315</b>	<b>657</b>
General <sup>2/</sup>	142,474	70,440	72,034	10,330	471
Telesecundaria	10,310	4,967	5,343	449	97
Técnica	43,348	21,748	21,600	2,536	89
Público	179,654	88,947	90,707	11,313	483
Privado	16,478	8,208	8,270	2,002	174
<b>Educación Media Superior</b>	<b>135,482</b>	<b>67,945</b>	<b>67,537</b>	<b>10,023</b>	<b>359</b>
Bachillerato General	61,835	32,073	29,762	3,779	178
Bachillerato Tecnológico	64,156	31,131	33,025	5,424	145
Profesional Técnico Bachiller <sup>3/</sup>	7,927	3,967	3,960	612	12
Profesional Técnico	1,564	774	790	208	24
Público	106,390	53,823	52,567	7,057	169
Privado	29,092	14,122	14,970	2,966	190
<b>Educación Superior</b>	<b>102,207</b>	<b>50,900</b>	<b>51,307</b>	<b>11,637</b>	<b>187</b>
Normal licenciatura	3,117	2,390	727	446	16
Licenciatura	92,916	45,263	47,653	10,291	102
Posgrado	6,174	3,247	2,927	900	69
Público	79,762	38,320	41,442	7,837	95
Privado	22,445	12,580	9,865	3,800	92

<b>Capacitación para el trabajo</b>	<b>23,169</b>	<b>9,759</b>	<b>13,410</b>	<b>863</b>	<b>161</b>
Público	20,282	7,501	12,781	402	30
Privado	2,887	2,258	629	461	131

Fuente: SNIE (s.f.)

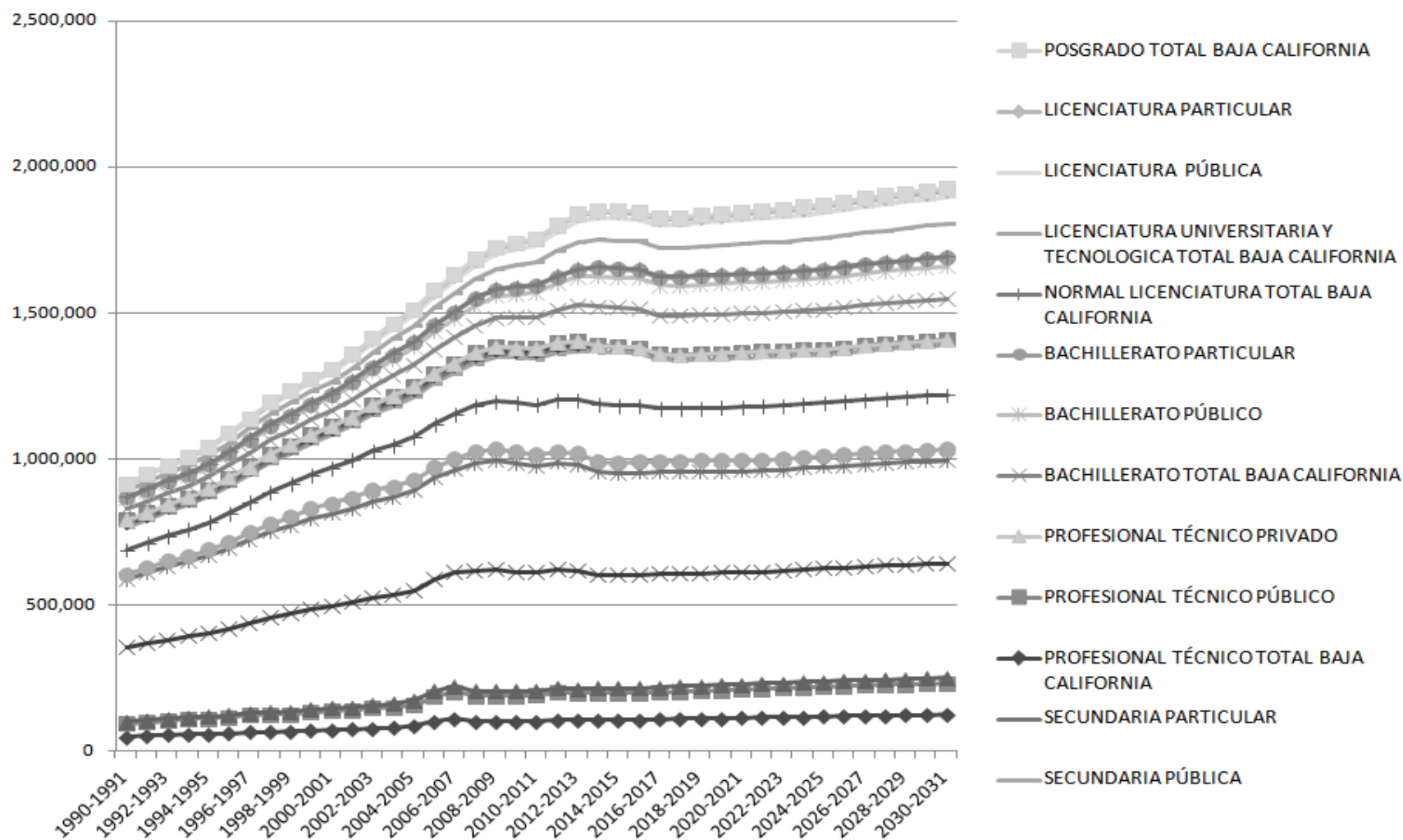
Notas: e/ Cifras estimadas.

1/ Incluye servicio CENDI.

2/ Incluye los servicios para trabajadores, comunitaria y migrante.

3/ El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) redefinió su Estatuto Orgánico y proclamó la calidad de Profesional Técnico Bachiller a los egresados del Colegio, por lo que a partir de ciclo escolar 2013-2014 la matrícula de esta institución se suma a la del bachillerato tecnológico y deja de formar parte del nivel profesional técnico.

Figura 13. Matrícula del estado de Baja California, serie histórica y proyecciones.



Fuente: elaboración propia a partir de SNIE (s.f.)

### 2.4.3 Iglesia

Primeramente es necesario diferenciar el concepto de iglesia y religión, en base a la Real Academia Española y Gerardo (2007), Iglesia es referente a la estructura jerárquica, una congregación de fieles que siguen los ritos de la institución creada por el hombre, y por lo tanto, con fallos; Religión es en cambio el conjunto de creencias divinas y normas morales para la conducta y prácticas rituales, el mensaje religioso referente al amor universal; en base a ello y diversos autores como Naughton y Cornwall (2010) que estipulan la iglesia como institución y agente socializador, este apartado recibe el nombre Iglesia.

Hatchman (2013) indica que la formación religiosa es efectiva para regular comportamientos y actitudes; la religiosidad de los padres es el principal determinante para la religiosidad de una persona y en segundo lugar, la escuela, pues suele ser un lugar donde se enseñan valores, especialmente aquellas donde se enseña religión y una vida espiritual.

El estudio de López, Rechner y Olson-Buchanan (2005) fue diseñado para entender la percepción ética considerando los efectos de una educación en negocios y factores individuales como valores culturales, género y área de especialización; donde se observó que el comportamiento directivo si puede modificarse positivamente con un entrenamiento ético; la Asociación de Avances Colegiados en Escuelas de Negocios<sup>8</sup> debate entre el enfoque de integrarlo a lo largo del plan de estudio o bien, como parte de la currícula.

En el estudio conformado por documentación y 13 entrevistas a profundidad sobre tradiciones de Fernando y Jackson (2006) a líderes empresariales de Sri Lanka (con varias compañías que aparecen en Fortune 500), donde el budismo representa para ellos el 69% de creyentes, 15% el hinduismo, 8% el cristianismo y 8% el islam, lo que lo hace uno de los países más diversos en religión y cultura; los entrevistados asociaron la toma

---

<sup>8</sup> La AACSB o Asociación de Avances Colegiados en Escuelas de Negocios actualmente desarrolla estándares para asegurar una educación ética en escuelas de negocio acreditadas.

de decisiones a su espiritualidad<sup>9</sup> para observar la trascendencia y completar el proceso de decisión, en especial por dejar la arrogancia a un lado, mantener la fe y hacer lo correcto para el personal y la empresa a largo plazo. Según los autores, la religión se plasma en el significado interno, los valores del líder, la visión y ejemplos morales del líder, los empleados tienen derecho a la libre interpretación de la trascendencia de la misión organizacional de acuerdo a su reflexión y elección personal.

Vargas (2007) retoma a Zabludsky y a Weber con el determinismo cultural y religioso del desarrollo económico de las sociedades para explicar que los principios morales. En México varían conforme el círculo en el que la persona se desenvuelve, mientras que para los anglosajones son iguales y su comportamiento no se adecúa conforme el círculo social en el que se encuentre en determinado momento. Referencia también a Zou y sus tres tipos de sociedades, donde concluye que son las condiciones culturales las que apoyan o limitan la estrategia de desarrollo económico más que las condiciones geoeconómicas (espacios en tiempo, territorio y política):

- Confucionistas: centrados en la modernidad y tecnología, con un fuerte desarrollo económico.
- Protestantes: de ética judeo-cristiana, han experimentado el crecimiento económico y concentrado riqueza.
- Católicos: Capitalistas acumuladores de riqueza sin grandes avances en desarrollo económico.

Hoy se reconoce que hay una intensa y diversificada búsqueda de sentido espiritual y religioso a nivel global, de esto, las diversas iglesias como institución elaboran estrategias de expansión para llegar al hombre común que busca salir de sus angustias cotidianas y/o vivir bien, lejos de opciones ideológicas; las autoras De la Torre y Gutiérrez (2007) proponen no abandonar la relación entre modernidad capitalista y cambio religioso, pero sí eliminar la concepción lineal que opone tradición y progreso. Explican que el cambio religioso influye sobre el poder político local en la construcción

---

<sup>9</sup> Más allá de mente, cuerpo y emociones, es la fe, y las relaciones y/o conexiones, que en el occidente (es decir Europa, América y Oceanía) es también una práctica organizacional

del espacio urbano sin importar la religión, entre la mitad y dos tercios de la población en edad económicamente activa son empleados obreros, aun así, para el caso mexicano no existe una relación de causalidad inequívoca entre desarrollo urbano y cambio religioso, de tal manera que no es posible afirmar que la expansión de la disidencia religiosa sea producto del desarrollo urbano o de su ausencia, pero el descenso del catolicismo y avance protestante coinciden con el despegue urbano del país.

Janssen, De la Torre y Zúñiga (2006) nombran el estudio de James Dow, donde se aplicó la correlación Pearson al cruce de protestantismo y salario mínimo donde demostró el máximo nivel, sin embargo, no debe confundirse pobreza con cambio económico, afirmando que el protestantismo es una respuesta creativa y activa, un aprovechamiento de oportunidades, no solo un consuelo espiritual. Al aplicar una regresión logística por análisis multivariado a grupos cristianos no católicos, ligando los factores de sexo, escolaridad, ingreso, marginación, localidad de residencia, migración, reparto de tiempo informal y dinámicas grupales que conforman el proceso de socialización por ser manifiestos de solidaridad y preocupaciones cotidianas se concluyó que los cambios religiosos del catolicismo hacia alguna otra religión ocurren en la larga ausencia de la institución y/o falta de servicios, pues es percibida como ajenas, especialmente ante pobreza de oportunidades.

Las iglesias protestantes muestran dinamismo y crecimiento, aumentando incluso en medios urbanos empobrecidos. Los mormones se concentran en ciudades medias y grandes sobretodo de la frontera norte, con mejor posición económica y educativa en comparación a la media nacional referente y católica. Los testigos de Jehová se aproximan a la media económica nacional, y solo la minoría de orientalistas o '*New Age*'<sup>10</sup> se ubican en clases altas (De la Torre y Gutiérrez, 2007).

Anderson, Drakopoulou-Dodd y Scott (2000) argumentan que factores culturales como legitimación y organización social, son estructuras y procesos sociales que legitimarán una empresa. Un ambiente generoso es aquel que apoya las elites socio-políticas, la multiculturalidad y el gobierno, los cuales proveen un soporte a la formación

---

<sup>10</sup> Movimiento que proviene de la desorientación cultural y religiosa de aquellos que defienden una fe si religión.

del emprendedor al exponer la posibilidad de iniciar un negocio y la movilidad social ascendente que ofrece, reducir barreras y mostrar una recompensa social a aquellos que viven los valores empresariales. Muchos de los emprendedores en Inglaterra son protestantes, su religión pauta un trabajo duro que evita el consumismo. El tema de teología de la liberación 'para y por' el latinoamericano pobre con la idea de que la fe no es alienante sino liberadora (donde la salvación requiere signos de dignidad humana mediante igualdad, liberación económica, política, social e ideológica).

Naughton y Cornwall (2010) argumentan que la humanidad introduce innovaciones técnicas, construye empresas y acumula riquezas, sin embargo, las tradiciones morales depositadas en los niños es poca y el capital espiritual para el país por lo tanto disminuye, los emprendedores son una fuerza económica y cultural por crear tendencias, romper moldes y causar cambios significativos en la sociedad. El cristianismo y en particular el catolicismo, reconecta a los empresarios con una visión espiritual para contribuir a un bien común al dar un 'propósito' a la empresa, restando así un poco de importancia al margen de utilidad deseado. Esta desconexión a la persona misma y a la comunidad debido a la globalización y las presiones por ser redituable y eficiente, desnutre una 'cultura moral' (refiriéndose a una visión espiritual) entre los involucrados o interesados en una empresa. Conectar la visión empresarial con la espiritual implica crear bienes y servicios para necesidades genuinas, distribuir la riqueza generada entre aquellos que contribuyeron, apoyar el desarrollo del trabajador y crear una comunidad trabajadora y plural.

Castillo y Angulo (2010) plantean que la actividad económica debe ejercerse en respuesta a la vocación a los dones recibidos justamente por Dios, mismos que deben ser bien usados, conservados y multiplicados, donde la riqueza no es mala, dependiendo del uso dado. Se concibe a la empresa como una *sociedad de personas*, no de *capitales* y se respeta la dignidad humana, donde las ganancias deberán ser distribuidas en salarios, servicios, capacitación, investigación, etc. La empresa debe ser creación de riqueza, alcance y trascendencia de la mejor manera posible; además, el cliente debe ser respetado como persona, no como objetivo, y los trabajadores deben ser involucrados en conjunto en las decisiones, beneficios y capital de la empresa.

Por otro lado, Emami y Nazari (2012) explican que la evolución de las sociedades en las recientes décadas ha sido caracterizada por el incremento del individualismo y el ir más allá de la ley; el modelo de negocios anglosajón ha incrementado la importancia del dinero y el consumismo. Los emprendedores suelen ser un agente social de cambio en movimientos sociales mayores, los autores retoman a Drucker, el cual sugiere que tienen la capacidad de transformar la sociedad.

Zarri (2011) comprende las decisiones económicas de las personas más en el *ser* que en el *tener*, donde el consumidor occidental es siempre más sensible al impacto de tales decisiones sobre su propia identidad personal y social, y las '*economías de la identidad*'<sup>11</sup> en una sociedad moderna procurará el 'fare trade' o trato justo.

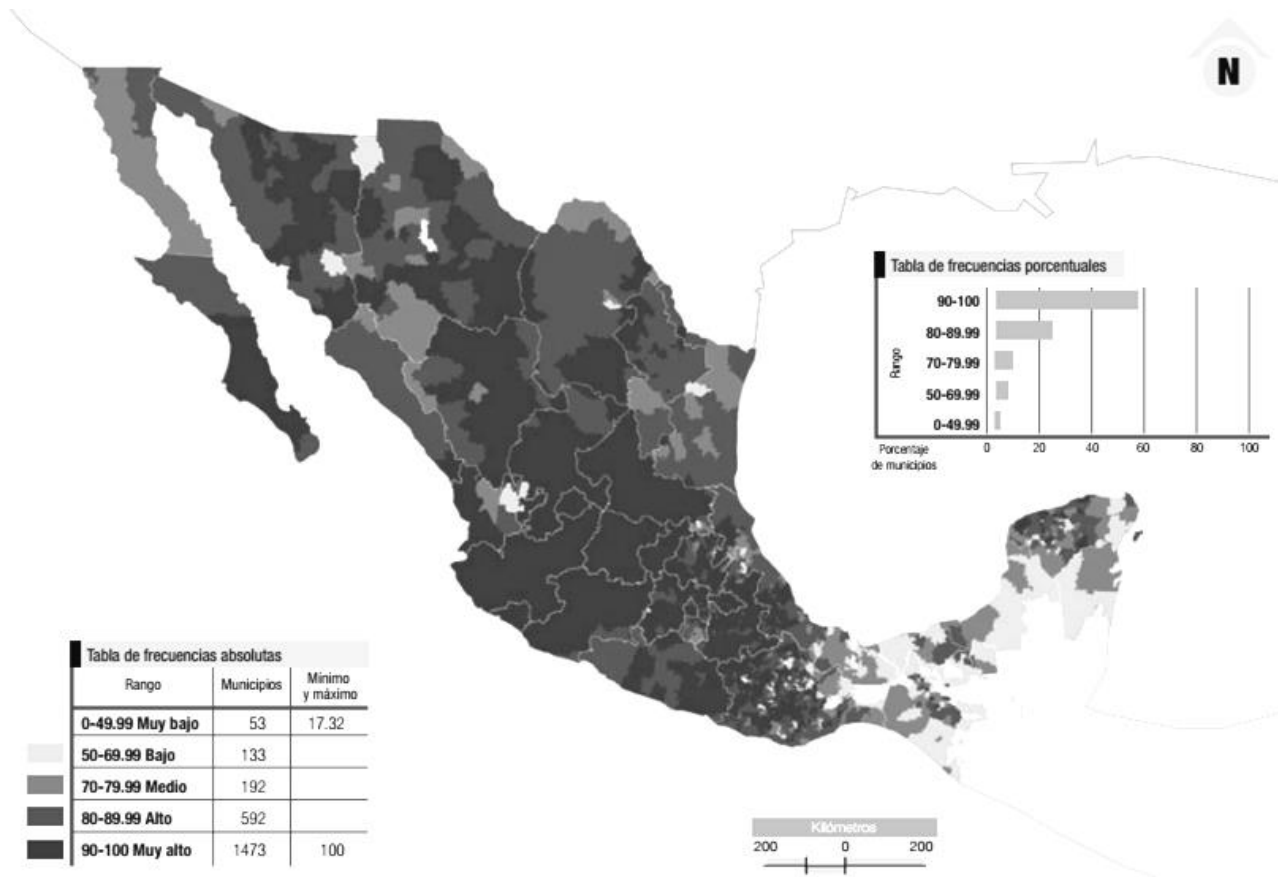
Vargas (2007) también hace referencia a Fuentes aludiendo a la Virgen de Guadalupe como el origen de identidad cultural de la mexicanidad, identificada como Diosa y Madre que toma el parecido en idioma, color de piel y símbolos para acercarse a los indios azotados por la conquista y la colonización; es pues un mecanismo de defensa colectiva a manera de salvar lo antiguo, perseguido y prohibido a través de una forma aceptada en la nueva religión.

Se observa un contexto abrumadoramente católico (figura 14), en especial en regiones del centro y occidente de México, mientras que en el sur, seguidos de estados fronterizos del norte, son más proclives a la diversificación religiosa. Se aprecia como en contextos de instalación duradera, a la cultura tradicional se integran y adaptan rápidamente elementos del nuevo lugar; subrayando la *voluntad interdenominacional*, o bien, la transversalización de denominaciones religiosas cuyas prácticas convergen.

---

<sup>11</sup> Fenómeno estudiado por economistas donde justicia, tiempo, gasto y consumo de bienes es relativo a la cultura.

Figura 14. Mapa de población porcentual católica por municipio.



Fuente: De la Torre y Gutiérrez (2007)

Entre las religiones ya consolidadas podemos mencionar a las iglesias que conforman la categoría de “bíblicas no evangélicas”, como son: Testigos de Jehová, Adventistas del Séptimo Día e Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Estas tres denominaciones comparten un origen común.

La corriente cristiana pentecostal tiene una fuerte presencia (19%, triple del promedio nacional) entre población indígena migrante en áreas de Tijuana, Matamoros, los campos agrícolas de la costa Pacífico norte y las zonas de origen en el istmo y sureste del país. Ciudades con intenso flujo migratorio por razones turísticas con transformaciones económicas (servicios) o desplazamientos por precariedad si perciben

un impacto en distribución religiosa. El municipio de Mexicali puede observarse en rango porcentual alto de católicos (80 a 89.9%).

Revisando los históricos del crecimiento poblacional y religiones, no se encontraron cambios drásticos entre religiones, por lo cual se presenta la tabla 16 con el desglose de religiones en Mexicali al 2010.

*Tabla 16. Presencia de Religiones en el municipio de Mexicali, B.C.*

Religión	Sociedad religiosa	Desglose	Totales	% pobla- cional
Católica			690,910	73.75%
Protestantes y Evangélicas			99,406	10.61%
	Históricas	2,833		
	Pentecostales y Neopentecostales	9,411		
	Iglesia del Dios Vivo, Columna y Apoyo de la Verdad, la Luz del Mundo	1,797		
	Otras Evangélicas	85,365		
Bíblicas diferentes de Evangélicas			21,761	2.32%
	Adventistas del Séptimo Día	2,889		
	Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (mormones)	2,838		
	Testigos de Jehová	16,034		
Judaica			148	0.02%
Otras religiones			786	0.08%
Sin religión			89,251	9.53%
No especificado			34,564	3.69%
<b>Totales</b>			<b>936,826</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2011)

De acuerdo a INEGI (2015), la clasificación de 2010 presenta cuatro niveles de desagregación en base a esencia religiosa y categorías para una mayor operatividad: Credo religioso, grupo religioso, denominación religiosa y sociedad religiosa, presentadas en la tabla 17.

*Tabla 17. Agrupamientos religiosos*

Línea de agrupamiento	Grupo religioso	Descripción general
Credo cristiano.  *Sistema de creencias y valores basadas en la doctrina de Jesucristo, como hijo de Dios, y la biblia, como palabra divina.	Católica	Doctrina del cristianismo que posee las características de la iglesia de Cristo: unidad, santidad, catolicidad y apostolicidad.
	Ortodoxa	Iglesias separadas de la católica, principalmente en el siglo XI, con quien comparten: doctrina, tradición sacramental y sucesión apostólica
	Protestantes históricas o reformadas	Inicialmente surgieron cuatro tradiciones: la luterana, la calvinista, la anabaptista y la anglicana, cuyo objetivo principal era restaurar la fe cristiana como había sido en sus orígenes; coinciden en el rechazo a la autoridad del Papa y en la importancia que se concede a la biblia y a la fe individual; en su mayoría son conservadoras y en la celebración de sus rituales conservan esquemas rígidos
	Pentecostales/evangélicas/cristianas	Pentecostales: Su objetivo fue volver a vivir el pentecostés para transformarse, manifestar los signos del espíritu santo y vivir para su evangelización; los signos del espíritu se manifiestan en el bautismo espiritual que se caracteriza por la glosolalia (hablar en lenguas) y por el don de sanidad divina.  Evangélicas: Comparten las líneas básicas del protestantismo  Cristianas: Sociedades que siguen la doctrina de Cristo sin pertenecer a ninguna iglesia, también aquellas que se sumen como parte de la iglesia original, o bien, aquellas de base neopentecostal.
	Bíblicas diferentes de evangélicas	se caracterizan por tener, además de la biblia, otros textos normativos, los cuales la complementan, rectifican o interpretan de manera particular. Las religiones que se consideran en esta línea son: Adventistas del Séptimo Día, Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días y Testigos de Jehová.

Otros credos	Origen oriental	Alto contenido filosófico, místico y moral, que se traduce en códigos de conducta para sus adeptos; las presentes en México son el bahaísmo, budismo, centro onkaranada, confusionismo, hinduismo, jainismo, sintoísmo, taoísmo y zoroastrismo
	Judaica	Descendiente del israel de la época bíblica; su base es la creencia en Dios Padre, la Ley Divina (o Torá) y la inmortalidad del alma. Es un sistema de cultura integral que abarca la totalidad de la existencia individual y comunitaria. Las principales formas actuales son el judaísmo reformado, el conservador y el ortodoxo. Se identifica además la declaración de Movimientos Sincréticos Judaicos Neoisraelitas.
	Islámica	*sin información.
	New age o nueva era	Movimiento espiritual que tiende a englobar a grupos alternativos, ecologistas, practicantes de técnicas relacionadas con la ampliación de la conciencia, bioenergía y terapias alternativas, entre otros.
	Raíces Étnicas	Doctrinas emanadas de poblaciones étnicas y por tanto, su esencia es multivariada; se incluyen movimientos de mexicanidad, rastafarismo y religiones de origen afro.
	Espiritualistas	Doctrina de Espiritismo: existencia de fenómenos psíquicos que permiten la comunicación entre los vivos y los muertos para diversos fines.  Doctrina de espiritualismo: se basa también en la interacción entre vivos y muertos, pero emplean oraciones cristianas en los rituales, y sus fines son terapéuticos.
	Otros movimientos religiosos	en grandes líneas pueden agruparse de la siguiente manera: movimientos reflexivos espirituales, movimientos de contacto angélico o extraterrestre, así como otras sociedades no incluidas en el resto de las categorías.
	Cultos Populares	*sin información.
Sin religión	Ninguna religión	Sin preferencia por alguna religión, o bien, adopta alguna de las siguientes orientaciones:  Dogmática: afirma la inexistencia de un dios  Escéptica: declara incapacidad del hombre para comprender un concepto supremo

		<p>Crítica: considera las pruebas del teísmo insuficientes</p> <p>Práctica: muestra indiferencia ante la existencia o inexistencia de un ser o poder superior</p> <p>Herejía: oposición al dogma de una iglesia particular</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2015, b)

Nota: para ver las denominaciones a detalle, puede consultarse la tabla 118 en anexos.

### **3. Microempresas**

#### *3.1 Microempresas en México*

Censos Económicos del 2009 de INEGI (2011, b) define como microempresas a aquellas empresas que tienen hasta 10 trabajadores y ventas anuales hasta por 4 millones de pesos; al sector servicios lo limita a aquellas actividades productoras de bienes intangibles para la satisfacción de necesidades. Del total de unidades económicas, 36.7% pertenecen a la actividad de servicios, 49.9% comercio y 11.7% manufactura, pero el mayor porcentaje con personal ocupado lo carga servicios con 36.5%. El 94.7% de unidades económicas laborando en servicios en México son microempresas; y estas emplean al 43.7% de todos los trabajadores del sector, mientras que las grandes ocupan al 32.5% del personal, las pequeñas a 17.5% y las medianas a 6.2%.

Dentro de los principales motivos por los cuales las microempresas cierran se encuentran los sistemas inexistentes o ineficientes de administración, con 32.8%, la falta de financiamientos, ocupando el 13.9%, la ignorancia de las políticas fiscales con un porcentaje de 7.7, el temor al fisco en un 5.4%, además del manejo ineficiente de recursos con un 5%; además la empresa requiere información oportuna, confiable de su sector y de su entorno para tomar decisiones operativas y administrativas, así como para invertir o introducir nuevos productos, servicios o procesos; el acceso a dicha información desgraciadamente resulta imposible, difícil, o cuando menos costoso, sobre todo en países como México; deben ser ofrecidos por entidades públicas y privadas con procedimientos viables para el acceso y procesamiento de la información en diversos temas. Tres áreas prioritarias deben ser atendidas por la política que se proponen Equihua, Ardavín y Soto (2001): Información de mercados, Información tecnológica e Información normativa.

Según datos del Observatorio PYME de CIPI (2003), la oferta de apoyo gubernamental debe atender las necesidades que se comentan a continuación, a fin de fortalecer y desarrollar la competitividad de las PyMEs en México: Capacitación en

dirección y problemática de empresas familiares, Promoción y apoyo a las certificaciones ISO, ambientales y otras técnicas de mejora de calidad y productividad, Acciones de enlace oferta – demanda para proveeduría, Financiamiento para capital de trabajo, adquisición de activos fijos y modernización de la planta, Incremento de los fondos de garantías, en número y recursos, Simplificación de la operación aduanera y reintegro de impuestos, así como la Difusión de los tratados comerciales existentes.

Según el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado o COPLADE (2011), en la política de desarrollo empresarial de segunda generación para Baja California, el objetivo es que la estructura industrial, comercial y de servicios del Estado para la producción/comercialización de bienes y servicios con mayor valor agregado, articule los beneficios de una economía del conocimiento altamente competitiva sostenida en la inversión nacional y extranjera directa, pero socialmente incluyente de la cultura local emprendedora que permita la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) a las cadenas de valor de las empresas que ya están vinculadas a mercados más amplios y/o de exportación.

Esta política de desarrollo empresarial se sostiene en la integración de las PyMES a las cadenas de valor en ciencia, tecnología e innovación; y en el impulso de los diferentes clusters (cinematográfico, quesos valles altos, enoturismo, cinegético, pesca, acuicultura y reparación naval). Las estrategias fundamentales para la atención de las MIPyMES son: Desarrollo de emprendedores, Formalización y desarrollo de microempresas, así como Apoyo a cadenas productivas; con lo que se espera lograr mantener la participación de la ocupación de las MIPyMES, elevar la permanencia en el mercado, elevar los empleos generados y disminuir el nivel de informalidad de las microempresas de base social.

Las MIPyMES tienen una importancia estratégica en el modelo de desarrollo empresarial de Baja California. Estas empresas representan el 99% de las unidades productivas, generan el 66.4% de la ocupación y contribuyen con el 39% del valor agregado en el Estado; además las microempresas de Mexicali, B.C. absorben al 90.0% de la población económicamente activa según datos arrojados por INEGI (2009) donde

el sector servicios es el que tiene mayor número de unidades económicas significando el 49%, y 28% en personal ocupado del total.

### 3.2 Sector Servicios

La expansión del sector terciario es vista por muchos como la evolución de la estructura productiva; normalmente la productividad y crecimiento a largo plazo se debe a la evolución del capital humano, apoyado a su vez por la educación, salud, tecnología, etc. argumenta Romero (s.f.)

Datos de INEGI (2013) muestran que del total nacional de nacimientos de establecimientos (equivalente a 1,135,089), el sector de industrias manufactureras presentó la menor proporción con 20.4%, al sector comercio correspondió un 28.4% y el sector servicios privados no financieros registró la mayor proporción con 30.7%. El mayor dinamismo<sup>12</sup> en crecimiento neto lo lleva el sector servicios con 8%. Datos de INEGI (2011, b) demuestran que los microempresarios del sector servicios representan el 97% de las empresas en México y absorben el 52% de los trabajadores del sector, siendo su producción bruta es de 13.6%, aunque el grueso de la participación en remuneraciones, producción bruta y activos fijos se encuentra en las empresas grandes. La demanda intermedia y la final por ramo para México se observan en la tabla 18.

*Tabla 18. Demanda intermedia y final del PIB en servicios.*

Actividad Económica	Demanda intermedia	Demanda final
51 Información en medios masivos	33	67
52 Servicios financieros y de seguros	37	63
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	16	84
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	82	18

<sup>12</sup> Resultante de la resta de un 30.7% de nacimientos y 22.6% de mortandad empresarial

56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	93	7
61	Servicios educativos	1	99
62	Servicios de salud y de asistencia social	0	100
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	2	98
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	15	85
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	21	79

Fuente: INEGI (2013, c)

En la Encuesta Nacional de Micronegocios o ENAMIN (2012), se muestra al sector Servicios con ingresos mensuales por \$31,023,835 (miles de pesos) en m.n., de los cuales, \$29,417,272 se deben a la prestación de servicios, el resto se atañe a reventa de mercancías y otros ingresos, pero a la vez tienen gastos mensuales por \$19,443,048. El nivel de ganancias al mes en salarios mínimos por orden de importancia, resulta ser manufactura, con 1,442,449; comercio con 3,738,607; servicios significan 3,115,463 salarios mínimos mensuales, construcción con 572,130 y por último transporte con 52,114. Determinan sus precios mayormente en relación a la competencia, pero también dependiendo del cliente, o simplemente agregando un porcentaje al costo; en menor proporción, también se toman los precios oficiales y el regateo en consideración. Este sector trabaja en promedio 36.84 horas semanalmente, lo que lo deja debajo de comercio, construcción y transporte por hasta 19.73 horas en el caso de éste último. Las principales problemáticas presentadas son las bajas ventas y la competencia excesiva, en menor medida, el aumento de precios, problemas con clientes, falta de financiamiento y baja rentabilidad. Del total de micronegocios existentes considerados en la ENAMIN, el 11% tiene menos de 1 año, 16% de 1 a 2 años, 18% de 3 a 5, otro 18% de 6 a 10 años 11% entre 11 y 15 años, sólo 9% logran el rango de 16 a 20 años, y finalmente, aquellos con más de 20 años representan el 17%.

De los micronegocios del sector servicios que se consideran rentables<sup>13</sup> en México por ENAMIN (2012), el 46% no tienen local, en el 45% de los micronegocios trabaja únicamente el dueño, 25% tiene un solo trabajador, 14% tiene 2 trabajadores y el resto se diluye entre 3 y 10 personas laborando. Se observa una mayor rentabilidad (en proporción respecto al número total) en negocios que ya tienen una antigüedad mayor a 3 años, especialmente en aquellos que tienen entre 6 y 10 años; al contrario de aquellos que tienen menos de 1 año. El 89.4% presentan una formación individual, asociaciones en 4.9% familiares y 5.4% no familiares, solo .5% es mixto. Aproximadamente el 45% de estos micronegocios no están registrados ante ninguna autoridad y 19% solamente ante algún municipio o delegación. Respecto a las edades de los dueños con un negocio rentable, se observan cifras superiores en el número de negocios cuyos dueños van de los 35 a los 49 años de edad, antes de este rango los números van en ascenso, y después de los 50 años en descenso. ENAMIN muestra que el 63% de los micronegocios no lleva un registro contable, el 14% lo lleva simplemente como apuntes personales, 20% solamente tiene una contabilidad formal y sólo 2% hace uso de una caja registradora.

INEGI (2013, d) registra en Baja California valores corrientes del PIB en 61% por actividad terciaria, y 34,076 microempresarios trabajando (ENAMIN, 2012).

---

<sup>13</sup> Ganancias por más de 3 Salarios Mínimos Generales.

#### 4. Gestión Interna Empresarial

Los Estudios Organizacionales (EO) según Chávez y García (2013) investigan las organizaciones, su naturaleza y variables en procesos de organización, entre las cuales se encuentran la cultura, el conflicto, la división del trabajo, su complejidad, el poder, la dinámica de grupos y clima, inclusive fenómenos de migración, comercio informal, transporte público, etc. Reconoce las limitaciones humanas influenciadas por la subjetividad de los actores y los marcos culturales dentro de los procesos decisorios, así como por las asimetrías de información cambiantes de los agentes económicos. —La Nueva Economía Institucional (NEI) en cambio, estudia los arreglos organizacionales como gobierno corporativo, códigos de conducta, etc. y en su vertiente sociológica, la visión es sobre el “papel que juegan las instituciones y las organizaciones como elementos centrales de los procesos de desarrollo” (p. 13).

Navarrete (sf) denomina como *Organización del Futuro* a aquellas que pueden surgir y adaptarse con facilidad a los nuevos tiempos, innovando en conjunto del aprendizaje para aumentar su productividad. El éxito dependerá de las prácticas administrativas y los recursos que respalden el esfuerzo; el objetivo es observar su desempeño en factores de competitividad y productividad que identifiquen mejoras operativas económicas y financieras. Del factor organizativo “La carencia de esta organización interna ha ocasionado la pérdida del patrimonio, así como la mala toma de decisiones, muestra evidente, de una carencia de cultura administrativa, es por ello la necesidad de crear una normatividad jurídica que incluya aspectos organizativos y de capacitación” (p. 31).

Acosta, Gurrola y Villarreal (2013) citan a Hernández, el cual expone que es una dimensión muy descuidada en estudios empresariales a pesar de ser una variable explicativa “Al ser las organizaciones parte fundamental de la sociedad, en ellas se manifiesta la cultura como fenómeno digno de ser estudiado” (p. 154).

En la siguiente sección abordaremos procesos internos de la empresa y la persona orientados a la toma de decisiones y cultura empresarial; recordemos que por tratarse de microempresarios el funcionamiento y repercusiones suelen caer en una sola persona.

#### *4.1 Liderazgo y cultura organizacional*

Según Velázquez (2006), de una muestra con 157 organizaciones mexicanas, el 79% de las mismas todavía no incluyen al liderazgo como un elemento importante en la capacitación del capital humano; la alta dirección marca límites entre niveles jerárquicos, no se involucran en la problemática social interna; los mandos medios cuidan su estabilidad laboral al ser condescendientes con los mandos altos, y las relaciones informales rigen un gran número de decisiones que repercuten en la actitud y rotación del personal, los límites de autoridad y poder originan apatía. El desarrollo de la empresa es limitado especialmente en viejas administraciones, por la comunicación fragmentada, que ofrece una perspectiva incompleta y el desempeño del trabajador baja por la constante ansia de salir de la organización para obtener un mejor salario.

Drucker (1999) insiste en que el secreto de la efectividad es entender la forma de trabajo y valores de las personas con quien se trabaja para usar sus fortalezas y analizar con retroalimentación; otra parte es responsabilizarse de la forma de trabajar y de la comunicación (en especial la relacionada con los conflictos de personalidad) así como gerenciarse a sí mismo para llevar a una resolución en las relaciones humanas.

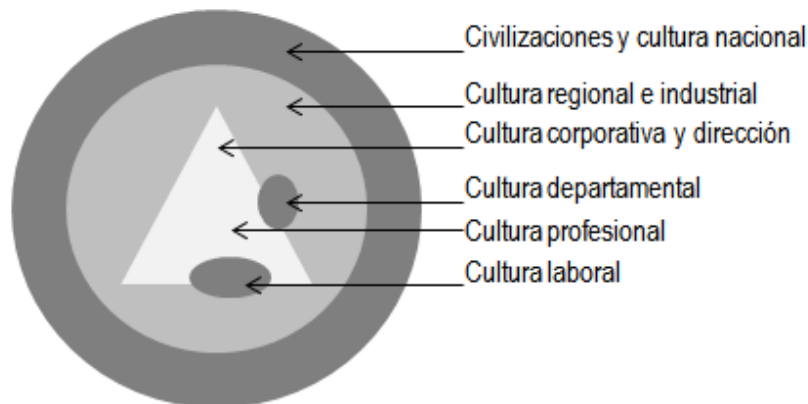
Drucker (2002) además afirma que las personas eficaces no toman demasiadas decisiones, se centran en las importantes sin dejarse impresionar por la velocidad en la toma de decisiones, y no se descuida la especificación de lo que debe lograrse con la decisión o su mínimo aceptable como logro a lo cual se denomina "condición límite", donde la decisión ya no es eficientemente satisfactoria. Para Drucker resulta inútil preocuparse por lo que es aceptable como por lo que es mejor callar con afán de no provocar resistencia. Una persona eficaz debe primero comprender las cosas, siempre preguntarse qué es lo que la otra persona observa para no darse cuenta de que la propuesta es racional, eficaz y sostenible; insiste en lo costoso de actuar sin beneficios, el dar rodeos y tomar medidas intermedias, es preferible entonces no hacer nada.

El estudio presentado por Acosta et al. (2013) sobre la cultura empresarial y su relación con la generación y generalización del conocimiento hace hincapié en este último como recurso imprescindible en las organizaciones modernas cuyos procesos

deben ser centrales en su estrategia organizacional. Otro aspecto es la capacidad de aprendizaje, fenómeno donde las organizaciones crean, organizan y procesan información, abordando entonces la teoría de las capacidades de aprendizaje, donde aprender es la capacidad de generar (descubrir, inventar, fundamentar ideas) y generalizar (compartir dentro de una organización) ideas con impacto. La habilidad que la organización desarrolle de compartir y aplicar el conocimiento resultará en una ventaja competitiva, y la rapidez y habilidad para reaccionar y adaptarse al medio ambiente determinará el éxito o fracaso de una empresa y una economía. Su resistencia al cambio se deberá mayormente a la cultura como valores y creencias que se reflejan en actitudes y costumbres. La cultura puede ser vista como *variable externa* (cultura nacional), como *variable interna* (cultura organizacional), y como *metáfora fundamental*.

Las culturas organizacionales (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) se distinguen en dos dimensiones: control o estabilidad vs. adaptación y propensión al interior o exterior de la empresa, la profundidad de los niveles puede apreciarse gráficamente en la figura 15. Los autores hicieron uso de un cuestionario que mide el aprendizaje y la cultura empresarial; para lo primero se hizo una adaptación de lo propuesto por Yeung, Ulrich, Nason y Glinow basándose en el contexto del negocio o tipología empresarial, la capacidad de aprender y el desempeño del negocio; para lo segundo se evaluaron a partir de Cameron y Quinn las características dominantes, estilo de liderazgo, administración de empleados junto con ambiente de trabajo, cohesión, y énfasis en la estrategia organizacional, “es importante estudiar el desempeño de las empresas domésticas en su propio contexto cultural, ya que es común considerar modelos organizacionales ajenos a la realidad local” (p. 166), culminan.

Figura 15. Niveles de cultura.



Fuente: Acosta, Gurrola y Villarreal (2013).

Hofstede (2011) explica que “las culturas organizacionales se basan en prácticas aprendidas en el trabajo y pueden cambiar con mucha más rapidez” (p.417), en una multinacional, las prácticas adecuadas son esenciales para mantenerla unida; ejemplo de esto es que ante el éxito de las empresas japonesas se realizaron diversos estudios, y en 1982 se introdujo el término *cultura empresarial* para explicar porque los resultados de algunas empresas estadounidenses eran mucho mejores que los de otras. Las diferentes prácticas empresariales fueron divididas en seis dimensiones de culturas organizacionales, descritas en la tabla 19.

Tabla 19. Orientación de las prácticas empresariales

<i>Orientación al proceso /</i>	Orientación al proceso: más burocráticas, uso intensivo de materiales.
<i>Orientación a resultados</i>	Orientación al resultado: menor ausentismo, uso intensivo de la mano de obra.

<p><i>Orientación al trabajo / Orientación al empleado</i></p>	<p>Orientación al trabajo: considera el desempeño laboral.</p> <p>Orientación al empleado: asumen una relación de bienestar, mayor inversión en ellos, mano de obra más joven y mejor formada.</p>
<p><i>Profesionalidad / Cultura parroquial</i></p>	<p>Profesionalidad: su formación es más alta y se identifican por su profesión.</p> <p>Parroquial: encuentran su identidad en la organización para la que trabajan; se reúnen menos.</p>
<p><i>Sistemas abiertos / Sistemas cerrados</i></p>	<p>Abiertos: facilidad de comunicación y admisión de incorporaciones al personal, su personal femenino es porcentualmente mayor, así como la antigüedad promedio.</p> <p>Cerrados: Estructura más formalizada, sin libertad de expresión.</p>
<p><i>Control laxo / Control estricto</i></p>	<p>Estricto: formalidad y puntualidad de la organización.</p> <p>Laxo: Hay mayor formación y crecimiento, ideal para creativos.</p>
<p><i>Normativo / Pragmático</i></p>	<p>Normativo: Zona normativa del negocio.</p> <p>Pragmático: zona flexible del negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede, G. (2011).

Sepúlveda (2004) ofrece otro concepto de cultura organizacional y cita a Robbins, mismo que refiere a "un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización"(p. 9) por lo que es esencial identificar la cultura dominante y las subculturas para promover los cambios, lidiar con los problemas y lograr los objetivos. Las principales características de cada uno de los tipos de cultura

dominantes se explican en la tabla 20, donde las primeras dos son orientaciones a lo externo, es decir, se adecua a factores externos.

*Tabla 20. Tipos de cultura organizacional*

<i>Adhocracia (Ad-Hoc)</i>	Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.
<i>Mercado</i>	Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho.
<i>Clan</i>	La organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí.
<i>Jerarquizada</i>	La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sepúlveda (2004).

González y Bermúdez (2009) hablan del uso estratégico para tomar decisiones que se le da a la información, donde la organización influye en la conducta de sus miembros al controlar las premisas y no las propias decisiones, por lo que la gerencia debe crear un ambiente de racionalidad. Prieto, Carrillo, Valenzuela y Villanueva (2009) hablan del direccionamiento estratégico como proceso de capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, ejecutable y claramente comunicada. Algunos indicadores de gestión en formación utilizados son el gasto medio y tiempo de formación por empleado, cobertura y calidad de capacitación, relación beneficio-costos, etc. y los indicadores de gestión para competitividad son productividad del trabajo, aprovechamiento y fluctuación de la jornada laboral. El modelo presentado por los autores no presupone la existencia de un conjunto de valores comunes compartidos por los miembros, por lo que es necesario medir la percepción de la cultura deseable en la

organización por parte de la alta dirección, la percepción de las normas por parte de los trabajadores bajo ciertas situaciones, agrupar a las personas en grupos culturales, y ubicar las diferencias culturales.

#### 4.2 Proceso de toma de decisiones

Pinzón (2007) pretende determinar la incidencia de las prácticas culturales en la toma de decisiones que permitan la generación de estrategias y políticas de fortalecimiento de los microempresarios de la ciudad de Ibagué; donde sus objetivos específicos se centran en identificar relaciones de poder, proceso de toma de decisiones, identificación de símbolos y finalmente, la incidencia en las decisiones; donde explica la cultura como práctica social y las decisiones como acción humana. Hace hincapié en trabajos de Max Weber que reducen la cultura a círculos religiosos e irracionales, los símbolos (según trabajos de Bourdieu) son un instrumento de intervención y poder; y la actividad económica del empresario una práctica cultural cuyas acciones fueron construidas a partir de procesos históricos, que dan sentido a la vida. Es pues, que las prácticas culturales son influenciadas por acciones humanas y relaciones de poder, las técnicas empresariales pueden ser formales, informales, subjetivas u objetivas, y todo ello en la toma de decisiones; las cuales requieren racionalidad para lograr eficientemente los objetivos y producir mayores beneficios de acuerdo a la preferencia de la persona.

Es necesaria una teoría para las condiciones específicas de las PYMES, ya que su flexibilidad permite cambios propicios para el entorno global y competitivo, explican Baltar y Genlite (2012), pero el proceso de decisiones *colectivo empresarial*, o bien, sus características idiosincráticas<sup>14</sup> las limitan. Las expectativas reales del tomador de decisiones en la empresa suelen ser contradictorias debido a conflictos, intereses, valores y poder; el usar una metodología cuantitativa y cualitativa le permite ser más objetivo al reducir la explicación de la problemática, para lo cual se proponen diferentes

---

<sup>14</sup> La idiosincrasia está conformada por la estructura, estrategia, características del empresario, grado de formalización y descentralización de decisiones, etc.

enfoques: el enfoque *descriptivo* analiza decisiones del pasado o actuales; mientras que el *normativo* es la teoría de los que se debe hacer según principios racionales. El enfoque *prescriptivo* combina lo normativo con lo descriptivo y se focaliza en lo que la persona realmente puede y debe hacer.

Baltar y Genlite explican diferentes elementos del *Perfil decisor*: datos, proceso de decisión, información y decisiones, fuentes de información y sistemas de información. En la práctica decisoría del empresario PYME tenemos diferentes factores incidentes (importancia, complejidad, tiempo/costo, personalidad, etc.), cierto tiempo de decisión (información, procedimientos y centralización), influencia de las áreas involucradas (comercial, financiera, recursos humanos, etc.) y finalmente, la evaluación de la decisión.

La toma de decisiones, explica Restrepo (2011), está condicionada a la información procesada por el individuo y su formación de alianzas para sobrevivir y/o lograr estabilidad social, política y económica, conjeturando sobre las decisiones tomadas por otros habitantes en su territorio, modelando pues, en base a la teoría de juegos<sup>15</sup>. Las preferencias estarán directamente asociadas a sus percepciones, puesto que el orden de preferencia no puede ser fijo y existe una racionalidad limitada, se basarán mayormente en resultados anteriores e interacción social; estos nodos y vínculos se denominan red social. Por simplicidad, para este trabajo solo se tomaron dos tipos de sujetos: aquellos con umbral alto en incertidumbre (requieren señales de la red para tomar una decisión y aun así pueden no estar satisfechos y con ello entorpecer el comportamiento de toda la red), y aquellos con umbral bajo. Se encontró que en una primera etapa se tiende a coparticipar para maximizar la probabilidad de sobrevivencia; además se observó la explícita tendencia de imitar otros nodos en el puente, siempre y cuando coincidan con él.

Agulló (1999) comenta que la toma de decisiones con impacto y validez a futuro va mas allá del estudio del pensamiento, teorías organizacionales y de dirección empresarial, se requiere investigar lo ocurrido, causas y consecuencias. Las causas de

---

<sup>15</sup> La teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos interactivos. Buscando la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

cambios en gestión empresarial fueron divididas en tres grupos interrelacionados: Orientación al entorno, Orientación al mercado y satisfacción del cliente, y Nueva gestión por maduración de conocimientos.

Por otro lado, trabajos de Izquierdo (2013) cuyo objetivo es aumentar los resultados óptimos se basan en cuatro pilares: estrategia, cultura, estructura y toma de decisiones<sup>16</sup>. El autor propone entonces una clasificación de las decisiones expuesta en la tabla 21 según los tipos de liderazgo.

*Tabla 21. Clasificación de decisiones por tipo de liderazgo*

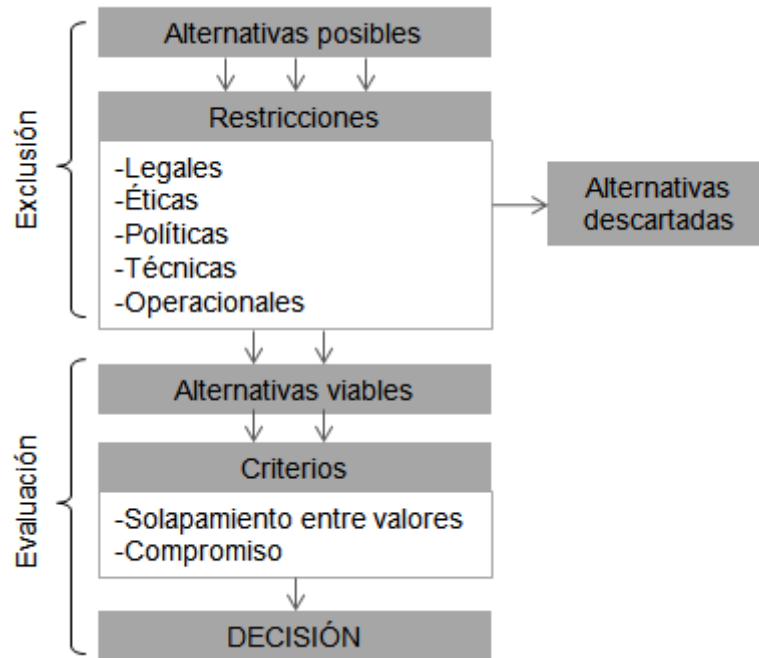
<i>Autocrática o autoritaria</i>	Las decisiones recaen en el jefe y excluyen opiniones de sus colaboradores.
<i>Participativa o democrática</i>	Considera a los colaboradores y busca consenso, aunque resulte más tardado.
<i>Permisiva o Laissez-Faire</i>	Donde cada miembro toma sus decisiones y solo se interviene ante el conflicto y confusión.
<i>Paternalista</i>	Los individuos influyen en el jefe aunque este tenga la autoridad, ocasionalmente protege a ciertos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Izquierdo (2013)

<sup>16</sup> Estrategia: el plan ideado para designar reglase que aseguren las mejores decisiones;  
 Cultura: acciones que promueven los valores de la empresa,  
 Estructura: es el lugar donde se sitúan las personas según sus roles; y la  
 Ejecución: es la toma de decisiones que fomentan la productividad y la satisfacción de las necesidades d el consumidor.

Estrada (2008) expresa que la ignorancia con respecto a los límites de la racionalidad significó para Simon Herbert “atender a componentes no ordinales en las decisiones: el deseo, los instintos y las pasiones” (p. 85), siendo el principal logro de Herbert la teoría organizacional, que valora el comportamiento individual y colectivo. Demostró la racionalidad limitada o acotada en teoría de la administración, la cual está limitada por la información disponible, limitaciones cognoscitivas, y el tiempo para tomar una decisión; supone ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, los cuales no necesariamente corresponden a beneficios máximos en la empresa. Herbert descubrió anomalías en el sistema burocrático organizacional, la organización “se desenvuelve entre una colección de opciones frente a situaciones, temas y sentimientos problemáticos que buscan soluciones ante escenarios conflictivos y donde se hacen necesarias las decisiones” (p. 88) pues según Herbert aunque los modelos racionales impuestos requieren información que rara vez puede cumplir la gente, aunque sea racional, aquellos encargados de tomar decisiones están siempre en un trabajo de búsqueda. Simón Herbert formula la pregunta ¿En que se basan las decisiones de los administradores? Donde la teoría económica tradicional responde con el supuesto del *hombre hedonista* que actúa con la finalidad de lograr incrementar sus utilidades y su felicidad dependerá de la energía invertida, Simón propone al *hombre administrativo* en remplazo del *hombre económico*, donde el primero busca una decisión suficientemente satisfactoria, afirma además que el humano tiene capacidades muy limitadas de conocimiento y cómputo y la racionalidad es sólo un movimiento operativo; bajo una misma realidad está la cultura organizacional, la familia, e incluso la misión y visión de la empresa. La estructura del proceso de Simon Heber se muestra gráficamente en la figura 16.

Figura 16. Procesos de decisión de Heber.



Fuente: Business Intelligence fácil (2009)

Diversas investigaciones con temas de comportamiento humano y toma de decisiones de la Universidad de Negocios de Harvard (HBS por su acrónimo en inglés de Harvard Business School), exploran la posibilidad sesgos ante prejuicios personales, procesos cognitivos, influencia de la percepción, e impacto de la ética y emociones como inductores en la toma de decisiones.

En ocasiones las decisiones son erróneas debido a los sesgos de información y psicológicos o cognitivos, los psicólogos Kahneman, Slovic y Tversky presentaron el libro 'Juicio bajo incertidumbre' para explicar que el sesgo cognitivo tiende a tomar decisiones o acciones ilógicas debido a una subconsciente selección de información o presiones entre colegas, los sesgos psicológicos más comunes se presentan en la tabla 22.

Tabla 22. Sesgos psicológicos o cognitivos

<i>Sesgo de confirmación</i>	Rechazo a la información al ser esta contraria a la creencia. Es recomendable discutir alternativas con otros o usar la técnica de los seis sombreros.
<i>Anclaje</i>	Conclusiones precipitadas por primeras impresiones que dificulte ver otras posibilidades, para lo cual se recomienda indagar.
<i>Exceso de confianza</i>	Sobrevaloración en conocimientos y opiniones propias y menor percepción de riesgo. Se sugiere revisar las fuentes de información.
<i>Falacia de jugador</i>	Se espera que eventos pasados influyeran en eventos futuros, es preferible la información cronológica, tendencias, preferencias del consumidor y el uso de herramientas situacionales.
<i>Error de atribución</i>	La errónea percepción de un estereotipo o de la personalidad, y atribución a acontecimientos externos de las fallas. El uso de la inteligencia emocional y la empatía disminuyen este error.
<i>Elección de riesgo de Bernouilli</i>	Preferencia a la seguridad en los resultados de su decisión, rechazando al riesgo en lugar de buscarlo aunque suponga dejar de ganar algo en específico.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Avoiding Psychological Bias in Decision Making* (s.f.) y De Kohan (2008)

Existen diversas herramientas que parecen pertinentes para una mejor toma de decisiones ante la incertidumbre, como lo es el método Kepner-Tregoe (o matriz del perfil competitivo) para obtener y evaluar información, es un modelo racional que valoriza y prioriza el riesgo obteniendo la mejor opción posible por medio del pensamiento crítico al seguir los cuatro pasos:

1. Análisis de la situación (esbozo del asunto y elegir una dirección),
2. Análisis de problemas (determinación de la causa),
3. Análisis de decisiones (alternativas con sus riesgos), y
4. Análisis de problemas potenciales (acciones para minimizar el riesgo).

Melé (2000) explica el concepto de conocimiento por creencia, donde la fe y la teología moral entran en la toma de decisiones, pues este conocimiento surge de la confianza y confirma el desarrollo humano mediante la sabiduría práctica; “una decisión ha de tomarse después de una adecuada deliberación que incluya juicios morales, técnicos, económicos y políticos” (p.24) y que lo instrumental se someta a lo conveniente, y esto a su vez al bien humano.

Dentro del apéndice A del libro *Ética empresarial* (2004), se observa un procedimiento paso a paso para la toma de decisiones éticas de la empresa comercial responsable basándose en resultados. Primeramente se identifica el resultado deseado, para lo cual es necesario asegurar que sea un problema y no un síntoma; después es necesario describir los criterios de un resultado satisfactorio (requerimientos de calidad, viabilidad, costo de oportunidad, coherencia con creencias de la empresa, etc.), como tercer paso se identifica a los involucrados (por posición de influencia o por afectación) para determinar su relación y analizar sus diferencias culturales (se sugiere el enfoque de Hofstede) y organizativas para priorizar. El cuarto paso es enumerar resultados promisorios mediante diferentes marcos de referencia (se sugiere la técnica lluvia de ideas), el quinto es obtener hechos pertinentes de cada alternativa (incluyendo perspectivas de los partícipes), el sexto es evaluar y justificar las alternativas más viables, el séptimo comparar las mejores; octavo seleccionar al compartir una visión y probar un argumento, y por último, reflexionar si puede mejorarse en los procesos y consecuencias.

Los autores Trapero y Parra (2013), brindan un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales con una perspectiva Elsteriana<sup>17</sup>; donde esta

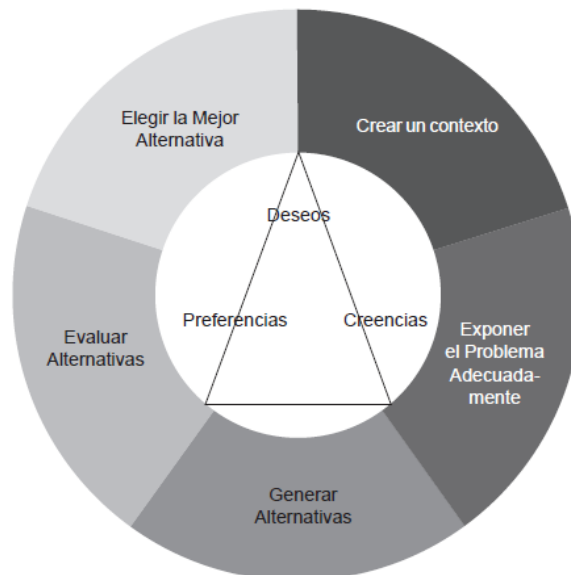
---

<sup>17</sup> Proveniente de Jon Elster, filósofo, teórico social y político noruego

racionalidad permite estudiar la naturaleza de los deseos y creencias involucradas en la generación de la escala de preferencias, todas con arraigos e influencias culturales; el individuo tiene el dilema de optar por la actuación más apropiada (ética), la mejor (según la moral) o la racional (conforme la epistemología, donde implica actuar consistentemente); el error está en una mala estructuración de la escala de preferencias, pues la evidencia y las creencias deben estar alineadas con la razón de ser de la empresa, no deseos particulares.

Es un estudio más completo a las propuestas de las teorías neoclásica de la agencia<sup>18</sup>, de satisfactores, juegos (elecciones estratégicas y no paramétricas) y post-keynesianas (expectativas adaptativas). El Modelo Racional para la Toma de Decisiones (o RTDG por su acrónimo en inglés de Rational Model for Decision Making) estimará el nivel de racionalidad y reducirá la incertidumbre natural que rodea toda elección; un mundo racional siempre trae incertidumbre, es un proceso estructurado pero flexible, que se muestra en la figura 17.

*Figura 17. Modelo Racional para la toma de decisiones.*



Fuente: Trapero y Parra (2013)

<sup>18</sup> Esta teoría habla de acuerdos para lograr un objetivo, beneficiando a ambas partes

Los *Deseos racionales* son aquellos no distorsionados por procesos causales irrelevantes, donde el agente decisor conserva su autonomía, por lo que a las organizaciones les convendrá que los intereses del gerente coincidan con los empresariales, así se evita la disonancia cognitiva por falta de ética o de raciocinio. Una *Creencia racional* es la concepción de la realidad en base a evidencia e historia causal que sustenten, no solo supuestos o una lógica equivocada. Las *Preferencias racionales* pueden ser transitivas (orden lógico), completas (preferencia por alguna o indiferencia por varias) o continuas (preferencias aun ante cambios poco significativos), donde a mayor número de agentes decisores habrá mayor sustento.

Tabla 23. Etapas del proceso decisorio del RTDG

1. <i>Contexto</i>	Los grupos de decisión son enriquecedores, pero pueden entorpecer. Hay intervención directa de los deseos, preferencias y creencias.
2. <i>Exposición del problema</i>	Conocer el problema, su naturaleza y ser consciente de los objetivos organizacionales es fundamental. Hay intervención directa de los deseos.
3. <i>Generación de alternativas</i>	Donde a mayor número de alternativas creativas y viables la opción será mejor. Intervención directa de las preferencias e indirecta de los deseos.
4. <i>Evaluación</i>	Considera costos, beneficios, tiempo, viabilidad, aspectos éticos, etc. donde deberá hacerse un escrutinio de información.
5. <i>Elección</i>	Los deseos, motivaciones y creencias determinarán el resultado, la facultad explicativa permitirá certidumbre sobre las consecuencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Trapero y Parra (2013)

A partir de estudios realizados por Rodríguez y Bustamante (2008) en la Universidad Nacional de Colombia, sugieren programas de formación orientados al desarrollo de competencias éticas en los gerentes, donde la ética está presente en todos los aspectos de la vida, a la vez es una forma de asegurar la confianza, cumplir con compromisos sociales y constituir un modelo positivo a la comunidad; concluyendo en un enfoque de responsabilidad como compromiso a crear, aplicar y transmitir conocimientos que respondan a necesidades sociales y proyectos de desarrollo sustentable. El nuevo gerente no solo debe satisfacer objetivos organizacionales de manera dinámica y creativa, también deberá responsabilizarse socialmente y tomar conciencia de la evolución del proceso y las condiciones de impulso, inhibición o modificación; el gerente será la referencia o modelo a seguir. Actualmente por desgracia, la ética como disciplina difícilmente tiene un valor formativo y práctico.

La investigación en Comportamiento Ético-Gerencial<sup>19</sup> (CEG) primeramente reconoció los comportamientos éticos más valorados en un estudio comparativo entre Colombia, España e Inglaterra, ajustando los resultados a Colombia y posteriormente Manizales, Colombia; en una última etapa se diseñó un programa de formación para el desarrollo de competencias éticas en gerentes. La metodología se basó en la técnica de Escalas de Evaluación Ancladas en Comportamientos (o BARS, por el acrónimo anglosajón de Behaviorally Anchored Rating Scales) para la evaluación del desempeño laboral y problemas de subjetividad con métodos usuales. En la tabla 24 se presentan los resultados de las dimensiones a nivel individual, organizacional y social de 100 comportamientos de gerentes colombianos.

Los 10 comportamientos más valorados de según personas con experiencia laboral y conocimiento del tema en cuanto al líder resultaron ser: 1. No aceptar la corrupción, 2. Respetar a los empleados, 3. No robar a la empresa, 4. No cometer atropellos contra la dignidad humana del trabajador, 5. Sancionar ejemplarmente la deshonestidad, 6. No incumplir acuerdos, 7. Negociar de forma transparente y honesta, 8. Aceptar la responsabilidad de acciones, 9. No obligar a empleados a cometer acciones

---

<sup>19</sup> Acciones que el gerente exhibe diariamente de manera que respete principios y normas.

que vayan en contra de la ley y 10. Apoyar con sus actuaciones las campañas anticorrupción.

*Tabla 24. Taxonomía del comportamiento ético gerencial colombiano*

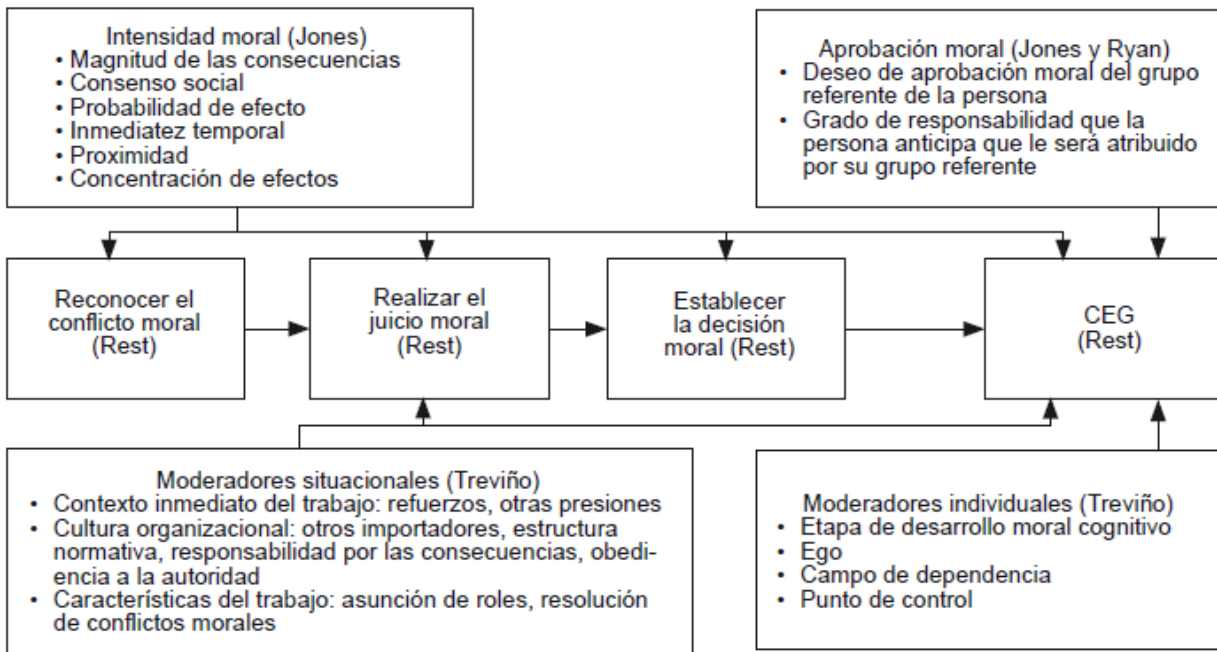
Nivel	Categoría	Dimensión
Individual	Valores	Honestidad, respeto y tolerancia, justicia y equidad, responsabilidad, cooperación y amor.
Organizacional	Desempeño gerencial	Comportamiento hacia la empresa, uso de poder, comunicación, manejo de conflictos, gestión del talento humano.
Social	Relaciones externas	Responsabilidad social y relaciones con clientes, competencia y proveedores.

Fuente: Rodríguez y Bustamante (2008).

Para el caso de los empleados, las decisiones éticas en las empresas son influenciadas por 'los otros importantes', referente a superiores, colegas y subordinados que influyen en sus decisiones. Una decisión ética requiere ser buena, correcta y responsable. El modelo CEG se presenta en la figura 18 y se observa claramente la importancia de modelos anteriormente propuestos por diferentes autores mencionados empezando por Rest, que a partir de la teoría de Kohlberg para el desarrollo moral cognitivo (CMD o Cognitive Moral Development Theory) mide las etapas del desarrollo moral, y las seis dimensiones de la intensidad moral (según Jones) para evaluar el beneficio o daño, adecuado o inadecuado de las acciones, probabilidad de ocurrencia, periodo entre la toma de decisión y su consecuencia, cercanía con la(s) persona(s) que sufriría(n) el efecto, y el número de personas afectadas. El concepto propuesto de 'aprobación moral' por los citados Jones y Ryan como el deseo de ser catalogadas éticas, tiene una gran influencia en la toma de decisiones y comportamiento ético, aunque ello requiere mayor validación empírica. También implica el modelo de Treviño que propone

la interacción persona-situación con variables individuales y situacionales para explicar el comportamiento.

Figura 18. Modelo Comportamiento Ético-Gerencial



Fuente: Rodríguez y Bustamante (2008).

El término responsabilidad se define como ser consciente de las obligaciones; actualmente existen tres condiciones que construyen este concepto: 1) Causal por actuar para ejercer un impacto, 2) Actuar bajo agenda y 3) Libertad como capacidad de prever las consecuencias. La responsabilidad entonces se manifiesta tanto en hacerse cargo de las consecuencias como anticiparse a ellas, y para que la responsabilidad sea integral se plantea la libertad *'para'* (como proyección con objetivos), y *'de'* que implica una intervención.

El desarrollo de competencias indica la suma de conocimientos, aptitudes y experiencias que “encierra tres dimensiones: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)” (p. 219). Durante la última fase que de la investigación que propone programas de formación gerencial en valores, se seleccionó el enfoque

pedagógico interestructurante por considerarlo más completo y pertinente al tener los participantes un papel activo, mediadores de importancia y un espacio formativo y activo.

#### *4.2.1 Estrategia y decisiones competitivas*

Lyeva, López y Nuño (2014) explican que las competencias gerenciales son una fuente de estrategia competitiva al tomar decisiones y potenciar la diferenciación requerida por la dinámica de mercados de Drucker, donde la velocidad del entorno (tecnologías, competidores, exigencia de los clientes, etc.) requieren interpretación y decisiones rápidas para aprovechar las oportunidades. Referencian a Alvarado y su clasificación de habilidades gerenciales, las cuales pueden ser técnicas (por conocimientos especializados), humanísticas (por su sensibilidad, empatía y comunicación para lograr objetivos) o conceptuales (entender los sistemas como un todo). Los mismos autores mencionan a Villalba, donde las empresas competitivas son aquéllas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes y lo único seguro sobre esta ventaja competitiva es el dinamismo requerido para mantenerla.

Al desarrollar una estrategia es necesario informar al empleado los requerimientos del caso y alinear el comportamiento del empleado (no todos los comportamientos, no todos los empleados) para poder competir, por lo que también es necesario alinear las metas de la organización con las intenciones del líder y lograr el desempeño, explica Deloitte (2006).

Tye (s.f.) explica que la gente es leal a la cultura, no a la estrategia, y que la cultura es más importante, persistente y eficiente que la estrategia, además de volverse una diferenciación competitiva; la cultura organizacional genera disciplina y es irreplicable.

Si asumimos que la cultura es la síntesis de las variables de liderazgo y la estrategia es lo usual en los negocios, ¿Qué es más importante, la cultura o la estrategia?, plantea Eduardo Braun (2013), pues la cultura es una ventaja competitiva

(aunque no esté incluida en las 5 fuerzas de Porter), en la cual las emociones son un componente profundo que genera movimiento, se debe tomar en cuenta y entender la cultura para que la organización siga siendo redituable.

Kourdi (2008) explica que el desarrollar buenas decisiones de carácter estratégico está relacionado con el estilo de liderazgo y la capacidad de aprendizaje de la organización, por lo que recomienda evitar sesgos cognitivos, el racionalismo excesivo y la falta de compromiso, para lo cual es preferible apoyarse en una cultura organizacional que fomente la tolerancia a los cuestionamientos, la innovación y la creatividad.

Para Castillo (2014), uno de los problemas en las PYMES es la ausencia de estructura organizacional, planificación (aclarando primeramente un objetivo) y organización para tomar decisiones, las cuales suelen ser unilaterales y sin la información necesaria; además deben tomarse en cuenta varias alternativas evaluando ventajas y limitaciones. Decidir es hacer que las cosas sucedan en lugar de que ocurran como una casualidad, requiere tomar en cuenta las necesidades, motivaciones, valores y consecuencias de y en las personas.

White (1998) sugiere que las decisiones deben basarse en conocimientos comprobados y someterse a evaluación, en lugar de dar cabida a limitaciones psicosociales y ser presionados por terceros. Explica que los valores están arraigados, mientras que las opiniones son formuladas sin reflexión y pasajeras; y las decisiones suelen tomarse sin evidencias completas, aunque tener evidencia no asegura resultados. Referencia a Drucker, quien afirma que es preferible tomar decisiones acertadas que hacer bien las mismas cosas. El enfoque basado en evidencias lleva cuatro fases: análisis de la situación, evaluación de la eficacia y efectividad, evaluación económica, y nuevamente, análisis de la situación.

Melé (2000) explica la decisión empresarial como un “compromiso específico para la acción” (p. 412). Hace también referencia a la teoría de Ayer y Stevenson sobre los juicios morales como expresión de emoción personal no racional que intenta influir en la actitud de los interlocutores. La tesis de separación entre lo económico y lo ético de una decisión es errónea por considerar que las decisiones económicas son independientes

de las éticas; en contraste, el autor nos habla de la racionalidad instrumental como herramienta para conseguir un objetivo determinado mediante el cálculo y la efectividad, que debe subordinarse a la racionalidad directiva, que indica lo verdaderamente conveniente, ambas orientadas a la acción.

Los tres grandes tipos de decisiones empresariales según Melé (2000) se observan en la tabla 25, aunque también pueden ser genéricas o rutinarias (programadas o estructuradas, según el autor en cuestión) o únicas (no programadas, no estructuradas) donde no existe un método de resolución y es necesario desarrollar la creatividad para generar soluciones y la sensatez para emitir juicios valorativos apropiados.

*Tabla 25. Tipos de decisiones empresariales*

<i>Estratégicas:</i>	Objetivos y planes de gran alcance, se decide el negocio en el que se quiere estar. Corresponde a la estrategia corporativa.
<i>Tácticas o administrativas:</i>	Decisiones que afectan la asignación de recursos y personas y asignación de trabajo, la forma de competir. Atañe a la estrategia competitiva.
<i>Operativas:</i>	Que proporcionan reglas, métodos y procedimientos a seguir. Conciernen a la estrategia funcional.

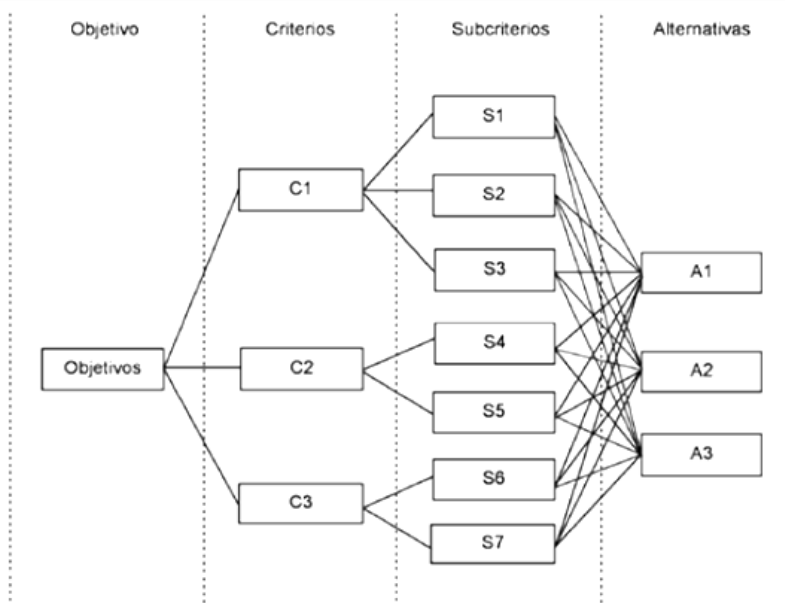
Fuente: Elaboración propia a partir de Melé (2000).

Buscando la eficiencia y competitividad se han adoptado metodologías de apoyo en la toma de decisiones, los métodos de decisión multicriterio no son un elemento infalible, pero permiten una solución óptima. Según Berumen y Llamazares (2007) confrontar el problema tiene como objetivos identificar si el problema es real, riesgos, escenario y temporalidad, si realmente vale la pena confrontarlo (para lo cual es recomendable el uso del FODA), y valorar las alternativas, así como hasta donde combatir el problema.

Los métodos presentados son:

- Ponderación lineal (SCORING): suma de contribuciones de cada atributo para obtener una puntuación global. Si los criterios tienen diferentes escalas que no puedan sumarse se requieren normalizar.
- Utilidad multiatributo (MAUT): se estima la función parcial de cada atributo de acuerdo a las preferencias de las personas.
- Relaciones de sobreclasificación (outranking): bajo conceptos de concordancia y discordancia para obtener la solución satisfactoria de acuerdo a la jerarquización.
- Proceso de Análisis Jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés de Analytic Hierarchy Process): es un diagrama lógico observable en la figura 19 que descompone el problema jerárquicamente atribuyendo un valor numérico pequeño y finito a la preferencia, donde refleja las prioridades (a juicio de valor) en 3 niveles: 1) Propósito u objetivo global del problema, 2) Atributos o criterios que definen las alternativas (puede haber subcriterios más operativos) y, 3) Alternativas.

*Figura 19. Proceso de análisis jerárquico.*



Fuente: Berumen y Llamazares (2007)

#### 4.2.2 Estrategia y orientación de la empresa

Izquierdo (2013) indica que estrategia se entiende como el proceso seleccionado de describir, analizar y explicar una cosa para alcanzar el éxito, o bien, las líneas a seguir teniendo en cuenta factores como el mercado y el consumidor. La gestión es referente a la acción y consecuencia de administrar; así mismo la toma de decisiones según cita a Grahnam y Oakhill, consiste en definir el problema, atribuir importancia a cada alternativa, establecer una estrategia y ejecutarla.

El posicionamiento estratégico según Porter (1996) se describe en tres principios:

- 1) La creación de una *posición única y de valor*, para lo cual se tienen tres opciones: Satisfacer unas pocas necesidades a una gran cantidad de clientes (posicionamiento por variedad), satisfacer una amplia gama de necesidades a unos pocos clientes (posicionamiento por necesidades), o, satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado (posicionamiento por acceso).
- 2) *Juicio* para competir (algunas metas son a expensas de ciertas actividades, otras son innecesarias), y
- 3) Los procesos, el liderazgo y la estrategia están en *sinergia*.

Explica además este mismo autor que la efectividad operacional no es estrategia. El dinamismo del mercado especialmente frente a la globalización, favorece el uso de herramientas gerenciales como calidad total, benchmarking, reingeniería de procesos, etc. y aunque muchos resultados mejoraron, la mayoría de las empresas no sabe cómo interpretarlos y volverlos una ventaja sostenible. La estrategia se basa en procesos exclusivos, comúnmente ligados con el slogan de la empresa.

Peña y Mendoza (2012) explican la teoría de redes sociales, que busca predecir el resultado del comportamiento agregado de un grupo de personas según las relaciones entre miembros, en ella los actores y acciones son contemplados como independientes, las relaciones implican transferencias, proporcionan oportunidades y/o coaccionan acciones individuales. Se hace mención de Lee y Miller que consideran que el

desempeño organizacional depende de objetivos de la compañía y pueden evidenciarse en la rentabilidad y crecimiento empresarial, así como la satisfacción de clientes y empleados.

Vivas-López (2013) explica que la mera acumulación de recursos estratégicos no es suficiente para conseguir una ventaja competitiva sostenible en un entorno cambiante, lo que denomina *enfoque de recursos*; el *enfoque de conocimientos* por otro lado, explica los conocimientos como un recurso estratégico y las *capacidades dinámicas* como un punto de reunión para estos dos enfoques en donde la formulación de la estrategia es igual de importante que la implementación, el rol gerencial es muy proactivo y elige las opciones más adecuadas.

Quijano (2013) cita los hallazgos de Gudtmundson, Sharma, Manikutty y Vallejo, que sugieren que el género, profesionalización del personal, número de generación al mando de la empresa, competencias esenciales y cultura, influyen las estrategias a largo plazo de las empresas, así como su proactividad e innovación. Referencia a Hernández bajo el argumento de que las competencias dan soporte a procesos clave que generan valor añadido y competitividad a la empresa, por lo que los intangibles son primordiales para la ventaja competitiva, misma que se basa en la combinación de conocimientos y cultura como reflejo de las experiencias adquiridas; para cualquiera de las cuatro orientaciones (enfoque de conocimientos, recursos, al mercado y al cliente). Además ofrece la definición de Fred de Administración Estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (p. 9).

A partir del estudio en seis empresas metalmeccánicas previamente clasificadas como innovadoras bajo el modelo de Bridges para establecer el carácter organizacional, Calderón y Naranjo (2007), indican que

Existen factores sociales y culturales determinantes para desarrollar una cultura innovadora y para que las transformaciones sean apropiadas por el colectivo empresarial y tengan permanencia y éxito. Esto hace pensar en la posibilidad de hallar un perfil cultural de las empresas innovadoras (p.163).

La innovación pudiese ser de tipo tecnológica (productos o procesos nuevos o mejorados significativamente), administrativa (gestión, estructuras y/o proceso productivo y estrategias) o de comercialización (métodos de entrega o embalaje); haciendo la diferencia de si esta innovación se debió a un resultado extraordinario, o a que su proceso la impulsa. De igual manera encuentran que:

Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo, o mercantil pero que en cambio no pueden implementarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de la empresa (p. 165).

Concluyen que las empresas innovadoras son abiertas al entorno y sensibles al mercado, lo que debería hacer meditar a los gerentes sobre su subsistema cultural, para direccionarse hacia los retos externos, fomentar el trabajo en equipo y reconocer al mercado y las necesidades del cliente, focalizarse en desarrollar talentos y una comunicación asertiva.

La oficina del Premio Nacional de Calidad o PNC (2014), pone al alcance el Modelo Nacional para la Competitividad, cuya aplicación genera una reflexión estratégica para fomentar el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, la generación de valor y aseguramiento de su sustentabilidad y crecimiento con base en el diseño de un modelo de negocios innovador que satisfagan las necesidades del segmento de mercado atendido, sirviendo como una plataforma de profesionalización, crecimiento, viabilidad y sostenibilidad mediante en sinergia con la herramienta de

Generación de Modelo de Negocio conocido como CANVAS. El modelo de negocio se basa en los siguientes principios:

- Liderazgo estratégico: Integridad y capacidad para identificar oportunidades, entender el entorno y generar ventajas competitivas.
- Resultados balanceados: Ejecución de alto desempeño y resultados balanceados.
- Enfoque al cliente: Relación con el cliente y sus necesidades, procesos innovadores y generación de valor.
- Calidad total: Procesos de calidad estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones, mejora e innovación.
- Responsabilidad por la gente: Valoración, respeto, facultamiento y aprendizaje continuo del personal para lograr objetivos personales y la sustentabilidad organizacional.
- Impulso a la innovación: Diferenciación de mercados para ser sustentables económica, ecológica y socialmente.
- Construcción de alianzas: Con clientes proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno para desarrollar capacidades clave y crecer.
- Corresponsabilidad social: Comportamiento ético y legal proactivo con la sustentabilidad.

Y las orientaciones son las siguientes:

El *conocimiento del entorno* para el desarrollo de la estrategia a partir de analizar capacidades y recursos de la empresa junto con los requerimientos de mercado (análisis FODA) permite establecer prioridades, tomar decisiones, mejorar la comunicación, enfrentar el entorno y lograr los objetivos definidos respecto a:

- Factores del mercado: tendencias de mercado, competencia, clientes, proveedores, distribuidores, intermediarios, productos y sustitutos. El conocimiento de mercado

y del cliente permite descubrir y desarrollar espacios de mercado, identificar tendencias de consumo, trascender su relevancia y generar valor al cliente.

- Factores externos: entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

La *propuesta de valor* se refiere a la promesa de experiencia y beneficios al vincular sus necesidades y problemas.

El *diseño de productos y la relación con el cliente* permitirán conocer a profundidad las necesidades y desarrollar una estrategia a largo plazo con participación del cliente, se diseñará un producto viable y diferente con promoción, distribución y servicios satisfactorios con atención al ciclo de vida del producto, informando, motivando y posicionando la propuesta en el consumidor con un sistema permanente de evaluación.

La *fuerza de ingresos* consolida el negocio, deberá identificarse el cliente con mayor beneficio considerando precios de mercado, costos y diferenciación.

Identificación de *recursos y capacidades* que permite responder al mercado al cumplir con requerimientos de infraestructura, tecnología, recurso humano, calidad, marca, conocimientos, alianzas, evaluación e innovación de procesos, administración de la empresa y la información requerida en decisiones.

Crear *alianzas* con clientes, competidores, proveedores y socios permite mejorar la propuesta, complementar e incrementar capacidades, desarrollar barreras de entrada a competidores, reducir costos, riesgos, y crear una cadena de valor.

Analizar la *estructura de costos* permite tomar decisiones eficientes que acrecienten la competitividad al determinar costos variables, fijos, de venta, margen de utilidad, etc. que permita capitalizarse.

Los *resultados* son la visión integral de indicadores clave de desempeño y la capitalización del aprendizaje en la toma de decisiones. Los resultados pueden ser financieros (flujo de efectivo, activo circulante entre pasivo circulante e ingreso neto), de relación con los clientes (participación de mercado y satisfacción de clientes), de relación

con el personal (rotación, satisfacción, número de ideas innovadoras aportadas por el personal, su ingreso por la participación e indicadores de competitividad salarial); la relación con la sociedad y el medio ambiente significa ahorros en energía e insumos así como la reputación empresarial, los resultados de procesos incluyen la productividad de operación (o número de empleados entre ventas netas), la productividad de capital (rendimiento/inversión), la productividad de las ventas (utilidad/empleados) y el nivel de desempeño de indicadores de procesos.

*Figura 20. Modelo de negocio CANVAS.*



Fuente: PNC (2014)

## **CAPITULO III - METODOLOGÍA**

Tabla 26. Ficha metodológica

Ficha Metodológica	
<i>Tema</i>	“Aprendizaje cultural y su afectación en la toma de decisiones del microempresario es sector servicios de Mexicali”
<i>Problema de investigación</i>	Las pautas culturales influyen las decisiones de los líderes, pudiendo deslucir y/o desviar la gestión y visión empresarial afectando con ello la competitividad organizacional.
<i>Pregunta de investigación</i>	¿Cómo influye la Familia, la Escuela y la Iglesia en las decisiones del microempresario mexicalense?
<i>Hipótesis generales</i>	H1: La familia afecta las decisiones del microempresario. H2: La escuela afecta las decisiones del microempresario. H3: La iglesia afecta las decisiones del microempresario.
<i>Objetivo General de Investigación</i>	Determinar la afectación de tres agentes socializadores (escuela, iglesia y familia), sobre la toma de decisiones del microempresario en servicios de la ciudad de Mexicali, B.C.
<i>Objetivos específicos</i>	1) Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los microempresarios, 2) Explicar la manera en la que se toman las decisiones 3) Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa. 4) Medir la frecuencia de intervención que cada agente tiene en la toma de decisiones del microempresario. 5) Explicar cómo los agentes auxilian o vulneran la competitividad y hacer consideraciones sobre su influencia.
<i>Tipo de Estudio</i>	Cualitativo-Descriptivo por describir el comportamiento del empresario frente a las variables desplegadas de los factores Familia, Escuela e Iglesia y Cuantitativo por la medición de las variables, Correlacional transversal por la relación de variables en un momento determinado
<i>Limitantes</i>	No analiza efectos posteriores. La medición depende de la honestidad y objetividad de cada empresario. El conocimiento de toda afectación por parte de los agentes requiere idealmente una profundidad de investigación mayor a la presentada en un solo trabajo.
<i>Población objetivo/ unidad de análisis</i>	Dueños de microempresas en servicios de Mexicali, B.C. Criterios de exclusión: -Solo zona urbana -Cooperativas escolares, primarias y preescolar (patrones preestablecidos y múltiples clientes a la vez) -Franquicias, órganos de gobierno, instituciones bancarias y funerarias (empresas de mayor tamaño y procedimientos preestablecidos) -Sucursales u otros negocios con el mismo dueño -Centros o comunidades religiosas y de rehabilitación (obvia inclinación religiosa) -Centros cambiarios (por su breve exposición al cliente ) -Comités de vecinos, Sindicatos y Cámaras de comercio (decisiones en consenso y sin ánimo de lucro)

<i>Marco muestral</i>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)
<i>Población, confianza, error y muestra.</i>	N=9,403 95%confianza 5%error p=.75 n=280 ¿Escucha opiniones familiares? Si, 100%. Promedio de secciones likert y agrupación visual por intervalos para calcular la intervención: Familia- Si, 75%; Escuela-Si, 50%; Iglesia-Si, 75%
<i>Variables</i>	-Independientes: familia, escuela, iglesia -Dependiente: toma de decisiones y satisfacción empresarial.
<i>Métodos de recolección</i>	- Cuestionario utilizando escala Likert. Prueba piloto previa con 8 Cuestionarios aplicados a unidades pertenecientes al marco muestral, alfas entre .727 y .935. - 3 Entrevistas dirigidas y semiestructuradas a empresarios de distintas religiones.
<i>Procedimiento de análisis (SPSS)</i>	-Descriptivos de frecuencias conforme objetivos. -Comparación de varianzas ANDEVA entre agentes socializadores.

Fuente: elaboración propia

### **Tipo de Estudio**

Es un estudio mixto al ser Cualitativo-Descriptivo por observar y describir variables administrativas y microetnográficas, pues describe el fenómeno social o comportamiento del microempresario frente a las variables desplegadas por los factores de Familia, Iglesia y Escuela para intentar describir las propiedades que presentan mediante entrevistas; a la vez se trata de un estudio Cuantitativo por realizar una medición del comportamiento a evaluar en las variables explicativas. Es correlacional ya que observa relación entre familia, escuela e iglesia en la toma de decisiones, presenta corte transversal, por relacionar las variables antes mencionadas en un momento determinado.

### **Material**

El objetivo general es determinar la afectación de la familia, escuela e iglesia sobre las decisiones del microempresario, por lo cual fue elaborado cuestionario para la medición de la frecuencia de intervención de los agentes socializadores teniendo en mente los objetivos, a la vez del uso de preguntas de control que permitiesen generar diferentes cruces de información basado en los principios de la herramienta CANVAS

utilizado por el PNC, las orientaciones fueron reducidas a Conocimiento del entorno (FODA, comunicación, objetivos y conocimiento del cliente), Propuesta de valor (considerando la experiencia y satisfacción del cliente), Recursos y capacidades (considerando la participación y satisfacción del personal, capacitaciones y reinversiones) y Alianzas (considerando la apertura, comunicación y negociaciones) cruzándolos con modelos de toma de decisiones y los agentes socioculturales antes vistos. Se retomaron indicadores de resultados de una ventaja competitiva basados en el Modelo de Nacional para la Competitividad Micro y Pequeña empresa para la Capitalización del aprendizaje y crecimiento del negocio en la toma de decisiones. Cada pregunta fue elaborada en base a diferentes autores, mismos que pueden apreciarse en las tablas 29 a 33 de creación de variables. La tabla 34 resume el instrumento.

#### *Operacionalización de variables*

Las tablas 27 a 30 presentan la operacionalización de las variables de manera abreviada junto con los reactivos utilizados, la 31 involucra el uso de la herramienta Canvas aplicado dentro del cuestionario.

Tabla 27. Conceptualización de dimensión Familia

Variable	Conceptualización / Autor de apoyo	Ítem	Reactivos
Tamaño de la familia	El tamaño de la familia marca tendencia a la individualidad o competitividad de sus integrantes. (Schwartz, 2006) y (Hofstede, s.f)	-Integrantes	A-¿Cuántas personas viven con usted? ____ B-¿Cuántos hijos tiene? ____
Nivel de cercanía con la familia.	Determinada por la comunicación y orgullo de pertenecer a la familia y empresa, así como la legitimidad de liderazgo organizacional frente a jerarquías familiares. (Flores, 2013) y (Velázquez, 2006)	-Relación con la familia.	3-Constantemente comunicamos nuestras opiniones respecto a la empresa entre familiares ( <i>likert</i> ) 9-Hay costumbres/enseñanzas familiares que me son importantes y las aplico en la empresa. ( <i>likert</i> )
		-Obediencia y jerarquías	5-La jerarquía familiar interviene en el desarrollo de la empresa. ( <i>likert</i> )
Antecedentes de emprendedurismo.	La ocupación de los padres y experiencias anteriores en negocios pueden causar rigidez e intervenir en el desarrollo económico.  (Inglehart, 1998) y (Flores, 2013)	-Experiencia anterior en aperturar un negocio.	N-¿Cuántas veces anteriores a ésta ha abierto un negocio propio? ____ O-¿Aún están en funcionamiento el (los) negocio(s)? ① Sí ② No P-¿Cuántos años funcionó? ____ Q-¿Cuál es la razón por la que cerró? <input type="checkbox"/> Falta de financiamiento <input type="checkbox"/> Mala administración <input type="checkbox"/> Poco conocimiento del mercado <input type="checkbox"/> Otra: ____
		-Emprendedores en la familia.	K-Si en tu familia hay otros emprendedores, por favor marca todas las opciones correspondientes: <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Hermanos <input type="checkbox"/> Esposo(a) <input type="checkbox"/> Tíos <input type="checkbox"/> Abuelos <input type="checkbox"/> Familia política
Familismo	Las relaciones laborales y familiares pueden traer lealtad, flexibilidad, cohesión comunicación y adaptabilidad, pero también condescendencia, paternalismo, y debilitamiento organizacional. El medio de alcanzar la autoridad y los valores familiares impactarán la estrategia.	-Familiares trabajando dentro de la empresa	L-Si en tu empresa hay familiares trabajando, por favor marca todas las opciones correspondientes: <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Hermanos <input type="checkbox"/> Esposo(a) <input type="checkbox"/> Tíos <input type="checkbox"/> Abuelos <input type="checkbox"/> Familia política 13-Me siento satisfecho de tener a familiares trabajando en la empresa. ( <i>likert</i> )

(Velázquez, 2006), (Flores, 2013), (Díaz, 2007), (Schwartz, 2006), (Vargas, 2006), (Ginebra, 1999) y (Barahona y Cruz, 2014).	-Desempeño	1-Mis familiares sugieren cómo mejorar la empresa. <i>(likert)</i> 2-Mis familiares me indican cómo atender al cliente. <i>(likert)</i> 4-Mi familia fomenta valores/principios que ayudan a un buen trabajo en la empresa. <i>(likert)</i> 12-Los familiares trabajando dentro de la empresa son leales y responsables <i>(likert)</i>
	-Respaldo ante decisiones.	6-He cambiado decisiones de negocios por consideraciones a la familia. <i>(likert)</i> 8-Mis decisiones empresariales son respaldadas por la familia. <i>(likert)</i>
	-Confianza y alianza	7-La familia fomenta alianzas en la empresa para reducir riesgos. <i>(likert)</i> 10-Dentro de la empresa, prefiero un familiar confiable que un trabajador muy bueno. <i>(likert)</i> 11-Existe confianza entre familiares que trabajan juntos aún con experiencias no gratas <i>(likert)</i>
Afectación directa		M-¿Escucha las opiniones de su familia para decidir sobre la empresa? ① Sí ② No

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Conceptualización de la dimensión Escuela

Variable	Conceptualización / Autor de apoyo	Ítem	Reactivos
Nivel escolar del empresario	El nivel educativo y ocupación de los padres intervienen en el desarrollo económico del hijo. El nivel y desempeño académico son indicadores de competitividad. (Lambing, 1998), (Chávez y García, 2013) y (Inglehart, 1998).	-Nivel educativo	F-Ultimo grado de estudios: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Posgrado
		-Perfil o carrera.	H-En caso de haber cursado universidad o posgrado, por favor indique el área educativa: <input type="checkbox"/> Matemáticas e ingeniería (Arquitectura, Ingenierías, etc.) <input type="checkbox"/> C.Biológicas (Medicina, Química, Psicología, etc.) <input type="checkbox"/> C.Sociales (Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Comunicación, etc.) <input type="checkbox"/> Humanidades (Historia, Pedagogía, Diseño, etc.)
		-Edu. pública o privada	G-La última escuela cursada fue de tipo: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada (G)
		-Nivel educativo de los padres	J-Nivel escolar alcanzado por alguno de los padres: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/> Ninguno
Aplicabilidad de conocimientos	El directivo requiere capacitarse profesionalmente, mentalizar su misión, objetivos, FODA y reconocer la importancia del capital intelectual y la diferenciación para afrontar la incertidumbre e incrementar la productividad. (Etikin, 2003), (León, Carrillo, Bustamante y Figueroa, 2012), (Valencia, 2009), (Baqueiro, 2003) y (Drucker,1992).	-Capacitación	V-¿Se han tomado entrenamientos y/o capacitaciones para mejorar la empresa en los últimos 2 años? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 19-La escuela me hizo ver la importancia del trabajador en la empresa. <i>(likert)</i>
		-Uso del FODA	14-En la escuela aprendí que debo ser diferente a mi competencia para vender mejor. <i>(likert)</i> 15-La escuela me enseñó a buscar las amenazas y oportunidades en el entorno. <i>(likert)</i> 16-La escuela me enseñó a estudiar mi empresa para mejorar. <i>(likert)</i>
		-Uso de información de mercado	17-Busco información confiable (INEGI, cámaras de comercio, etc.) para averiguar lo que el mercado busca. <i>(likert)</i> 18-La escuela me adiestró a conocer al consumidor. <i>(likert)</i>

Impulso al emprendimiento.	El impulso a competencias creativas y cultura de innovación fomentan el desarrollo de sociedades y organizaciones competitivas. (Drucker, 1992), (Kasuga, 2014) y (Fernández et al. (2012)	-Impulso empresarial	I-(En caso de haber cursado bachillerato o superior) Si dentro de la escuela se realizaron actividades empresariales que le dieron una idea de cómo realizar un negocio y/o como funciona una empresa, señalar todas las indicadas: <input type="checkbox"/> Materia(s) para emprender negocios <input type="checkbox"/> Extracurriculares <input type="checkbox"/> Ferias <input type="checkbox"/> Concursos o juegos <input type="checkbox"/> Otra _____ 20-La escuela fue un gran impulso para ser empresario. <i>(likert)</i> 21-La escuela me ha orientado para tomar decisiones empresariales. <i>(likert)</i>
Afectación directa			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Conceptualización de la dimensión Iglesia

Variable	Conceptualización / Autor de apoyo	Ítem	Reactivos
Religión profesada	La religión profesada y el grado de importancia dada a esta, predispone a cierto desarrollo económico. (Vargas, 2007)	-Religión	C-Religión profesada: <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Cristiana <input type="checkbox"/> Judía <input type="checkbox"/> Sin religión <input type="checkbox"/> Otra_____
		-Profundidad de la creencia	22-Asisto a mi templo (iglesia, sinagoga, etc.) conforme las reglas lo marcan. <i>(likert)</i> CC-¿Utilizas símbolos religiosos en el local? ①No ②Música ③Imágenes ④Ambas ⑤Otra 23- Los días religiosos son para agradecer y no trabajar, aunque sacrifique ganancias <i>(likert)</i>
		-Compromisos personal-empresa.	24-La empresa tiene actividades religiosas, y el personal participa. <i>(likert)</i> 25-El reparto de utilidades va más allá de lo que pide la ley porque mi iglesia así lo sugiere. <i>(likert)</i>
Ética	El comportamiento ético del directivo puede modificarse positivamente con un entrenamiento.	- Educación formativa.	D-¿Ha recibido consejo o formación ética para su empresa?: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No E-¿Dónde? ①Familia ②Escuela ③Iglesia ④Otro

	(Kasuga, 2014) y (López, Rechner y Olson-Buchanan, 2005)	-Producto de calidad	26-Me apego a mi religión, y esta me pide ofrecer un producto de valor/calidad al cliente. <i>(likert)</i> 27-Mi iglesia pide que el cliente compre sólo lo necesario y no gaste demás, a lo cual yo me apego. <i>(likert)</i>
Empatía y propósito empresarial	La visión empresarial con orientación espiritual implica crear bienes y servicios para necesidades genuinas, y la contribución al bien común. (Naughton y Cornwall, 2010) y (Castillo y Angulo, 2010).	-Propósito empresarial y stakeholders.	28-Estoy dispuesto a disminuir mi margen de ganancia por una mayor satisfacción en la clientela y el personal. <i>(likert)</i>
		-Cuidado del medio ambiente	29-Mi producto soluciona el problema sin hacer uso excesivo de recursos <i>(likert)</i>
Afectación directa			30-Mi iglesia ha influenciado mis decisiones <i>(likert)</i>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Conceptualización de la dimensión Toma de decisiones

Variable	Conceptualización / Autor de apoyo	Ítem	Reactivos
Objetividad	<p>La claridad en la misión, objetivos, recursos empresariales y el entender la forma de trabajo y valores de los trabajadores, favorece el aprovechar oportunidades. Lo más eficaz es centrarse en decisiones importantes, tomarse tiempo para deliberar un resultado óptimo, no evadir la incertidumbre y considerar deseos y preferencias, donde los sesgos cognitivos tienen especial influencia en nuestra visión.</p> <p>(León, Carrillo, Bustamante y Figueroa, 2012), (Drucker, 2002), (Hofstede, s.f.), (González y Bermúdez, 2009), (Trapero y Parra, 2013), (Avoiding Psychological Bias in Decision Making, s.f.), (Baltar y Genlite, 2012), (Flores, 2013), (Estrada, 2008), (Etkin, 2003) y (White, 1998).</p>	-Determinación de la causa	31-Me guió mayormente en experiencias pasadas para decidir; pues algunas sugerencias no concuerdan con mi experiencia ( <i>likert</i> ) (s. <i>falacia jugador</i> )
		-Alternativas y sesgos	32-Los errores suelen deberse al carácter de los trabajadores ( <i>likert</i> )( <i>causa-atribución</i> )
		-Costos de resolución	34-Con tal de seguir operando, resuelvo situaciones rápido aunque sepa que los resultados no sean tan buenos. ( <i>likert</i> ) 35- He tomado decisiones que me han costado oportunidades, o incluso traído consecuencias negativas. ( <i>likert</i> )
Liderazgo	<p>Una empresa requiere pluralismo social, aunque las relaciones informales suelen regir decisiones y entonces se producirá apatía, dependiendo de la distancia de poder justificada. Debe fomentarse la participación y responsabilidad.</p> <p>(Velázquez, 2006), (Drucker, 1992), (Hofstede, s.f.), (Vargas, 2007), (Etkin, 2013) y (Velázquez, 2006)</p>	-Estilo de liderazgo	<p>Z-¿Se comunica a los empleados el objetivo y cómo hacerlo? ①Sí ②No</p> <p>9A-Completa la oración: Las decisiones.....</p> <p><input type="checkbox"/> Son exclusivas del dueño. (autocrática)</p> <p><input type="checkbox"/> Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación. (democrática)</p> <p><input type="checkbox"/> Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente. (<i>laissez-faire</i>)</p> <p><input type="checkbox"/> Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores. (paternalista)</p>

Cultura organizacional	Identificar la cultura organizacional permite lidiar con los problemas, atraer talento y lograr objetivos. (Sepúlveda, 2004), (Culey, 2012) y (Kourdi, 2008)	-Tipo de cultura organizacional	8A- Elige la frase más adecuada: -Mi empresa: ( <i>Tipo de cultura</i> ) <input type="checkbox"/> Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas. ( <i>Ad-hoc</i> ) <input type="checkbox"/> Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho. ( <i>mercado</i> ) <input type="checkbox"/> Es un lugar amistoso y se comparten experiencias. ( <i>Clan</i> ) <input type="checkbox"/> Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades diarias. ( <i>jerarquía</i> )
Ética	Grado de aprobación a comportamientos no éticos. (López, Rechner y Olson-Buchanan, 2005), (Vargas, 2007), (Velázquez, 2006) y (Zarri, 2011)	- Negociaciones	33. Prefiero negociar y llevar una buena relación, que obtener un beneficio a corto plazo. ( <i>likert</i> )
Capacidad de innovación	Capacidad directiva de enriquecer el modelo de negocio, innovar y hacer uso óptimo de recursos en la empresa. Bianchi y Canto (2013), Quijano (2013), PNC (2014), Aragón y Rubio (2005).	-Reinversión	S-¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años? ①Sí ②No
		-Retribución de ideas	T-¿Usted ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa? ①Sí ②No
		-Asociación	U-¿Se ha retribuido al personal por las ideas aportadas? ①Sí ②No W-¿Se ha asociado para alguna vez con proveedores/competidores para mejorar/bajar costos/aumentar los clientes? ①Sí ②No CC- ¿Su empresa tiene logotipo? ①Sí ②No Y-¿Puede usted pensar en al menos 2 actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar / en lo que es mejor que la competencia? ①Sí ②No
Satisfacción de los empleados	Indicadores cualitativos de la capacidad directiva, profesionalización y propuesta de valor y calidad.  Lombana y Gutiérrez (2009), CEPAL (2011), Saavedra (2012), PNC (2014) y Aragón y Rubio (2005).	- Recepción de ideas	12B- ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa? ____
		-Relación laboral	11B- ¿Qué tan satisfecho te encuentras en la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10  13B- ¿Qué tan cómoda es la relación laboral con el dueño de la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 13.2B- Explica brevemente por qué: __

Satisfacción del cliente	Indicadores cualitativos de la capacidad directiva y propuesta de valor y calidad.  Lombana y Gutierrez (2009), CEPAL (2011), Saavedra (2012), PNC (2014) y Aragón y Rubio (2005).	-Satisfacción del cliente	Y-¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda? ①Si ②No AA-¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho está el cliente? ①Si ②No BB-¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Satisfacción del dueño	Indicadores cualitativos de la satisfacción en el dueño.  Lombana y Gutierrez (2009), CEPAL (2011), Saavedra (2012), PNC (2014) y Aragón y Rubio (2005).	-Satisfacción del dueño	R-¿Por qué sueldo mensual estaría dispuesto a dejar su negocio?_____

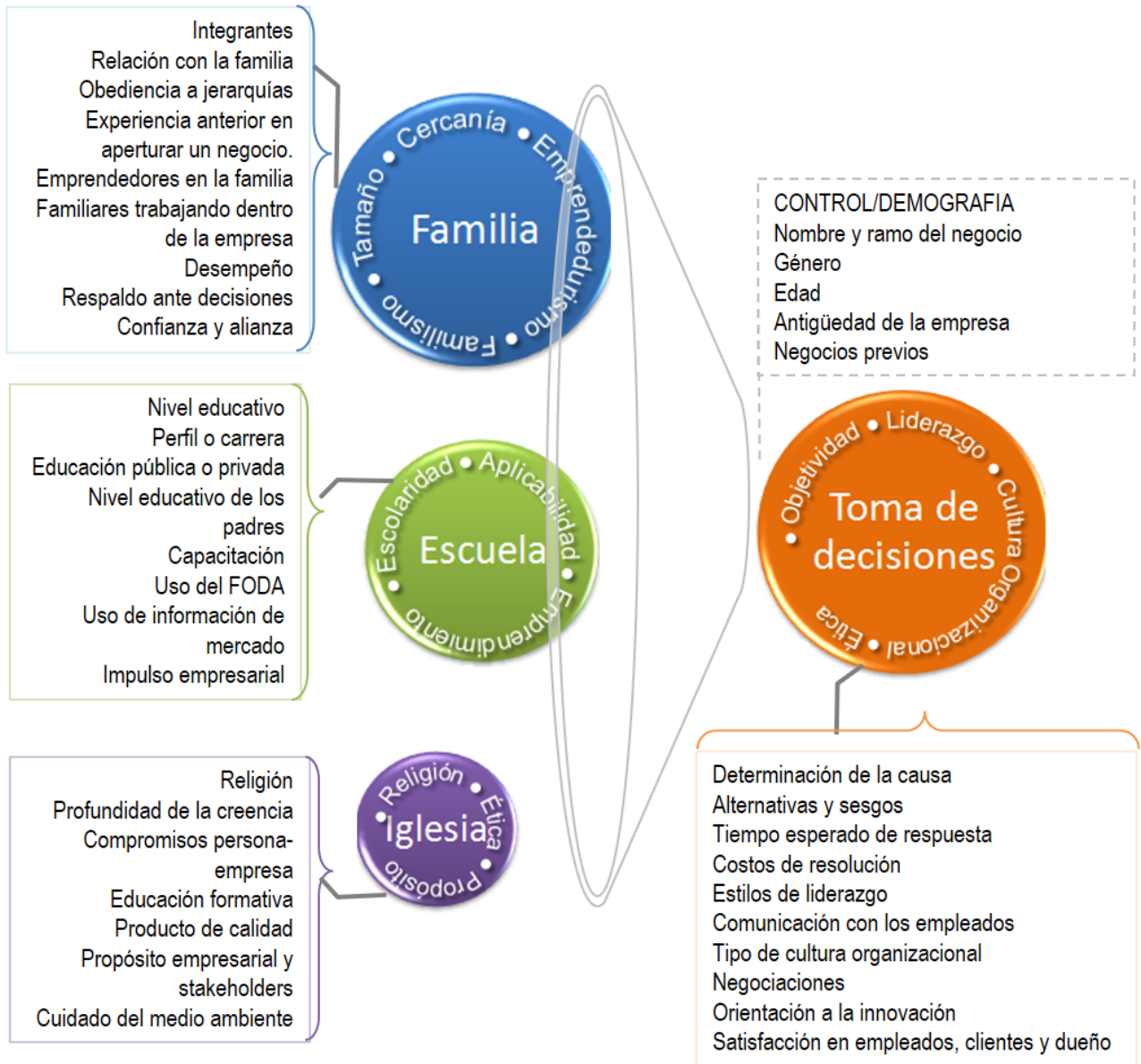
Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Modelo Canvas y su medición dentro del cuestionario

Orientación	Medición	Pregunta
Conocimiento del entorno	FODA, comunicación interna, objetivos y conocimiento del cliente.	1-Mis familiares sugieren cómo mejorar la empresa. (likert) 2-Mis familiares me indican cómo atender al cliente. (likert) 15-La escuela me enseñó a buscar las amenazas y oportunidades en el entorno. (likert) 16-La escuela me enseñó a estudiar mi empresa para mejorar. (likert) 17-Busco información confiable (INEGI, cámaras de comercio, etc.) para averiguar lo que el mercado busca. (likert) 33- Escucho y acepto información diferente a lo que creo para mis decisiones (likert)
Propuesta de valor	Experiencia y satisfacción del cliente	26-Me apego a mi religión, y esta me pide ofrecer un producto de valor/calidad al cliente. (likert) 28-Estoy dispuesto a disminuir mi margen de ganancia por una mayor satisfacción en la clientela y el personal. (likert) X-¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda? ①Sí ②No Y-¿Puede usted pensar en al menos 2 actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar / en lo que es mejor que la competencia? ①Sí ②No Z-¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho está el cliente? ①Sí ②No AA-¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Recursos y capacidades	Participación y satisfacción del personal, capacitaciones, reinversiones, presencia de marca	12-Los familiares trabajando dentro de la empresa son leales y responsables (likert) ¿? V-¿Se han tomado entrenamientos y/o capacitaciones para mejorar la empresa en los últimos 2 años? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No 7A- Presenta logo: ①Si ②No T-¿Usted ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa? ①Sí ②No U-¿Se ha retribuido al personal por las ideas aportadas? ①Sí ②No
Alianzas	Apertura a asociación, comunicación y negociaciones	3-Constantemente comunicamos nuestras opiniones respecto a la empresa entre familiares (likert) 7-La familia fomenta alianzas en la empresa para reducir riesgos. (likert) W-¿Se ha asociado para alguna vez con proveedores/competidores para mejorar/bajar costos/aumentar los clientes? ①Sí ②No

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Diagrama relacional de variables.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Correspondencia de preguntas en el instrumento elaborado

<b>Datos demográficos</b> *8 preg.		<b>Influencia de agentes</b> (Likert) *30 preg.	
	Genero Edad Antigüedad de la empresa Apertura previa de negocios Funcionamiento de negocios previos Años de funcionamiento de negocios previos Razones de clausura de negocios previos	Familia	1. Mejoras sugeridas 2. Atención al cliente 3. Comunicación de opiniones empresariales 4. Valores de trabajo 5. Jerarquía familiar y empresarial 6. Consideraciones familiares y cambios decisorios 7. Alianzas para reducción de riesgos 8. Respaldo decisorio familiar 9. Enseñanzas familiares aplicadas empresarialmente 10. Preferencia familiar vs. excelencia en otros empleados 11. Confianza familiar aun con experiencias contrarias 12. Lealtad y responsabilidad en la empresa 13. Satisfacción de emplear a la familia
<b>Preguntas de identificación</b> *2 preg.			
	Nombre de negocio Ramo del negocio		
<b>Formas decisorias</b> *23 preg.		Escuela	14. Diferenciación de la competencia 15. Indagación del contexto externo 16. Búsqueda de mejora interna 17. Búsqueda de información de mercado 18. Conocimiento del consumidor 19. comprender la importancia del trabajador 20. Impulso empresarial dado 21. Orientación decisoria
Cultura	Tipo de cultura empresarial		
Sesgos	31. Guiarse en experiencias previas (falacia) 32. Errores por carácter (atribución) 33. Negociación a largo o corto plazo 34. Rápida resolución a pesar de resultados no óptimos contemplados 35. Consecuencias por decisiones	Iglesia	22. Asistencia 23. Sacrificio de ganancias en días religiosos

Liderazgo	Tipo de liderazgo decisivo Recepción de ideas del personal Retribución a ideas del personal Asociación vertical u horizontal para mejorar costos o aumentar clientes Comunicación de objetivos a empleados		24. Participación del personal en actividades religiosas 25. Reparto de utilidades conforme la iglesia 26. Producto de calidad por exigencia religiosa 27. Cuidado del medio ambiente con compras moderadas 28. Sacrificio de ganancias buscando satisfacción 29. Uso excesivo de recursos 30. Influencia decisoria de la iglesia
Innovación	Reinversión reciente Presenta logo Dos actividades pensadas de mejora Identifica y ofrece lo buscado por el cliente Medición de la satisfacción del cliente ( <i>empleado</i> ) Satisfacción del cliente Satisfacción del cliente ( <i>empleado</i> )	<b>Características de los agentes</b> *15 preg.	
			Recepción de formación ética empresarial Lugar de formación ética empresarial
		Familia	Personas bajo el mismo techo Número de hijos Escucha a opiniones familiares Otros emprendedores en la familia Familiares trabajando dentro de la empresa
		Iglesia	Religión profesada Símbolos religiosos en el local
Satisfacción dueño	Sueldo mensual por el que abandonaría el negocio	Escuela	Nivel educativo Escuela de origen público o privado Área de especialidad educativa Actividades empresariales dentro de la escuela Nivel educativo de los padres Capacitaciones recientes
Satisfacción empleado	Oportunidades de creatividad y aporte Comodidad en la relación laboral con empresario Razones de comodidad o incomodidad Satisfacción en la empresa		

Fuente: elaboración propia

En la tabla 33 se presentan los Alfas de Cronbach para verificar la fiabilidad de las variables en la prueba piloto y en la totalidad de la muestra, por dimensión, cuyas imágenes directas de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pueden observarse en Anexos. Analizando las dimensiones de manera conjunta a la totalidad de la muestra, el instrumento cumple con un alfa de .898.

*Tabla 33. Alfas de Cronbach prueba piloto y final*

	Familia	Escuela	Iglesia	Total
Muestra total (280)	.906	.931	.868	.898
Piloto (8)	.807	.935	.880	.711

Fuente: elaboración propia a partir de resultados

Adicional a Alfa de Cronbach, como otra manera de predecir errores en el instrumento por ser de nueva creación, una vez capturada la totalidad de la muestra se revisaron las correlaciones bivariadas al medir la relación entre datos cuantificablemente significativos y determinar la necesidad de eliminar preguntas, se muestran en las tablas 103 a 106 en anexos, la Rho de Spearman para los tres agentes socializadores y la dependiente toma de decisiones, no muestran correlaciones demasiado altas y sí significativas, con un rango de .081 a .803; en unos pocos casos (marcados en *itálica*) se observa un coeficiente de correlación no significativo y con altas probabilidades de error, por lo que el cuestionario se dejó intacto.

#### *Aclaraciones*

- Sólo en aquellos negocios en donde se contaba con algún empleado disponible, se aplicó una sección adicional de 7 reactivos que midiese su satisfacción y ofreciera un punto de comparación en cuanto a liderazgo, cultura organizacional y satisfacción del cliente; dando un total de 80 reactivos.
- Algunas preguntas fueron abiertas o tenían una última opción abierta y requirieron codificar las respuestas para englobar respuestas similares, el caso es de: oportunidad de ser creativo y aportar ideas, explicar por qué la relación laboral con el dueño es cómoda o no lo es, y sueldo por el que el empresario estaría dispuesto a dejar su negocio.
- Para la pregunta en caso de haber cursado universidad o posgrado se optó por tomar la división de áreas utilizada por UNAM (Universidad Nacional

Autónoma de México), por considerarse que lo que importa es la ideología de la escuela o facultad en general, no tanto las muy particulares características de una carrera.

Se realizaron entrevistas a microempresarios del sector servicios que específicamente tuviesen un éxito mediático<sup>20</sup> (Moreno, 2016) y por lo menos 5 años operando, debido a que han tenido la suficiente experiencia de aprender de los errores y su resiliencia les ha permitido ser autosuficientes, sustento de ello es la frase del emprendedor Richard Branson “si uno no falla, no puede lograr nada” (Oppenheimer, 2014, p.114). Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 3hrs, fueron realizadas en cafés de la ciudad y previo a ellas se realizó una labor para conseguir sintonía entre los participantes y obtener el mayor detalle posible.

## **Método**

El diseño de investigación del presente estudio fue mixto, al primeramente explorar y definir las características relevantes de los agentes socializadores que influyen en la toma de decisiones mediante una exhaustiva revisión literaria en bases de datos como EBSCO, Google Scholar, Redalyc, Dialnet, Scielo e información de UNESCO, INEGI, SEP y diversas instituciones, a partir de las cuales se elaboró el marco teórico y distintas fichas analíticas se produjo un estudio cualitativo (entrevistas) para posteriormente realizar la parte cuantitativa al aplicar el cuestionario que permitió profundizar en la evaluación de datos.

La población seleccionada es dueños de microempresas en servicios, se seleccionó este sector por considerar que su contacto directo y constante con el cliente les permite y les exige una oferta más flexible; el marco muestral consiste en microempresas con actividades en Servicios del Directorio Estadístico Nacional de

---

<sup>20</sup> Contruir a partir de una idea y hacer una diferencia y crear seguridad financiera, aunque los resultados financieros no permitan grandes lujos

Unidades Económicas (DENU) con empresas registradas con máximo 10 empleados y ubicadas dentro de la mancha urbana de Mexicali, B.C.

Se tomaron los siguientes criterios de exclusión:

- Tiendas o cooperativas escolares por la dinámica existente (funcionamiento de oportunidad más que emprendimiento y con patrones establecidos).
- Sucursales u otros negocios pertenecientes a un mismo dueño.
- Franquicias, por tener procedimientos claramente establecidos y además en conjunto pertenecer a una misma empresa de mayor tamaño.
- Centros o comunidades religiosas y de rehabilitación por su obvia inclinación religiosa.
- Centros cambiarios (por su breve exposición al cliente y poca o nula flexibilidad de oferta, por lo que sus decisiones respecto al mercado no dependen del empresario)
- Comités de vecinos, Sindicatos, Cámaras de comercio y Servicios Gubernamentales debido a que sus decisiones son en consenso y sin ánimo de lucro.

A partir de los cuales de los más de 15,000 comercios que se tenían en la base de datos, se redujo la población a 10,229. Se realizó un muestro probabilístico de tipo estratificado Hernández, Fernández y Baptista (2010). Una vez cumplidos los criterios de exclusión, se asignaron cuotas en base a las proporciones de la totalidad de unidades económicas, respetando el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2013b) utilizado por INEGI en el DENU, quedando la actividad 55 perteneciente a corporativos fuera de la muestra, las cuotas de actividades económicas se conformaron como lo explica la tabla 34.

Al tener una población (N) de 10,229, el tamaño de la muestra resulta en 280 cuestionarios utilizando la siguiente fórmula obtenida de Anderson, Sweeney y Williams (2008):

$$n = N * Z^2 * p * (1 - p) / (N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)$$

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de ocurrencia de .75 (se explica en prueba piloto)

Z=nivel de confianza con un  $\alpha$  al 95%

e= error máximo de estimación, al .5

Tabla 34. Cuotas de muestreo por actividad económica

	Actividad Económica	Empresas con el criterio	% correspondiente	No. Unidades	Redondeo
51	Información en medios masivos	32	0.3	0.9	1
52	Servicios financieros y de seguros	47	0.5	1.3	1
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	563	5.5	15.4	15
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	693	6.8	19.0	19
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	369	3.6	10.1	10
61	Servicios educativos	231	2.3	6.3	6
62	Servicios de salud y de asistencia social	1499	14.7	41.0	41
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	92	0.9	2.5	3
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1862	18.2	51.0	51
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	4841	47.3	132.5	133
		10229	100	280	280

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2013b) y cálculos propios.

### Prueba piloto

Fue aplicada a 10 empresarios de la muestra durante mayo de 2015, una vez corregidas las preguntas que causaron confusión se aplicó nuevamente el cuestionario a los mismos empresarios, esta vez completando sólo 8 de los mismos ya que 2 de ellos no estaban disponibles en la segunda ocasión.

Para establecer los valores de p y q se tomó nota de las explicaciones de Peña y Mendoza (2012) sobre la alta preocupación de la familia por las relaciones de negocios y una gran influencia estratégica en la administración, en especial en empresas familiares, ya sea como miembros activos o de consejo. Considerando esta información en la aplicación de la prueba piloto para determinar las probabilidades de que ocurriese o no el evento de la familia interviniendo en cuestiones empresariales, se preguntó al empresario si escuchaba o no opiniones familiares para decidir sobre la empresa, donde la totalidad afirmó que sí lo hacía. Complementario a ello, se dio tratamiento a las escalas likert de los agentes socializadores (familia, escuela e iglesia) al promediar los resultados de variable (calculando con ello una nueva variable) y agrupando visualmente por intervalos de una escala original de 5 (nunca, casi nunca, algunas veces sí otras no, frecuentemente y siempre) se obtuvo una de sólo 2 para determinar si hay poca o mucha intervención por parte de los agentes; el corte para generar esta nueva escala fue a 2.49 de 5, para mostrar mayor restricto se realizó igualmente a 1.99, los resultados se pueden observar en la tabla 35, se optó por una postura prudente en base a resultados y Peña y Mendoza para establecer una p de .75.

*Tabla 35. Cortes de las dimensiones de la prueba piloto para establecer p y q*

	Si		No	
	Corte a 2.49 de 5	Corte a 1.99 de 5	Corte a 2.49 de 5	Corte a 1.99 de 5
Familia	<b>75%</b>	<b>87.5%</b>	25%	12.5%
Escuela	<b>50%</b>	<b>62.5%</b>	50%	37.5%
Iglesia	25%	37.5%	<b>75%</b>	<b>62.5%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de muestra

Para corroborar que la probabilidad de ocurrencia utilizada para el cuestionario fuese adecuada, una vez aplicada la totalidad de cuestionarios se le dio igual tratamiento que a la prueba piloto a las escalas para dar respuestas configuradas a Si y No con corte a 2.49 a partir de la medición de la intervención de

los agentes en lo empresarial y observar los comportamientos, concretando, se comprobó la similitud del comportamiento previsto en la prueba piloto y se observan en la tabla 36.

*Tabla 36. Agrupación de intervención de los agentes*

	Si	No
Familia		
1 a 10 <sup>a</sup> ) <sup>21</sup>	<b>63.6</b>	36.4
11 a 13 <sup>b</sup> ) <sup>22</sup>	<b>94.4</b>	5.6
1 a 13 <sup>c</sup> ) <sup>23</sup>	<b>68.9</b>	31.1
Escuela	<b>68.2</b>	31.8
Iglesia	27.1	<b>72.9</b>

Fuente: elaboración propia. Observar notas de los diferentes tratamientos a la dimensión familia abajo.

Se presenta finalmente la conformación en un el diagrama relacional de variables de investigación en la figura 21 para resumir visualmente el instrumento elaborado a partir del marco teórico.

### **Procedimiento de análisis**

Siendo el objetivo general determinar la afectación de tres agentes socializadores (familia, escuela, iglesia) como variables independientes sobre la toma de decisiones del microempresario (variable dependiente), una vez capturada

<sup>21</sup> a) La primera mostrando la dimensión en base a las primeras 10 preguntas generales de la sección familia, misma que fue respondida por la totalidad de los encuestados

<sup>22</sup> b) La segunda muestra las preguntas 11, 12 y 13 que fueron realizadas exclusivamente a quienes contaban con familia trabajando dentro de la empresa, correspondiente al 58.9%, logrando el 57.1% de respuestas

<sup>23</sup> c) La cuarta como conjunto nuevamente, excluyendo los casos donde los familiares que no trabajan dentro de la empresa, ya que éstos modifican los resultados; éste último procesamiento es el utilizado previamente en la prueba piloto

la totalidad de la muestra se conocieron las frecuencias de cada reactivo (las preguntas de control se ubican en anexos), y se realizó un tratamiento especial a las preguntas con respuestas múltiples no excluyentes para conseguir las frecuencias y cumplir con ello con los primeros 3 objetivos, conociendo así las características de los agentes, del proceso de decisiones y algunos resultados observables de las decisiones en la empresa.

Para medir la incidencia de las variables en la competitividad y la toma de decisiones (objetivo 3), se desarrolló una subsección dentro de formas decisorias nombrada “visión empresarial”, la cual expone que la estrategia a largo plazo de competitividad y enriquecimiento del modelo de negocio será definida por la capacidad directiva, innovación, profesionalización, propuesta de valor y calidad; donde la interacción, el uso óptimo de recursos es un factor importante en la innovación y ventaja competitiva, donde un indicador cualitativo de éxito es la satisfacción.

Para el cuarto objetivo consistente en la medición de la frecuencia de intervención, los likerts de los agentes socializadores tuvieron análisis adicionales:

- Para asignar una magnitud de la intervención a cada agente socializador, se calculó un índice en base a 1 (equivalente a un 100%, no de evolución en tiempo) mediante la aplicación de proporciones con regla de tres (tabla 79), donde se observan valores de cada dimensión.
- Con la idea de observar gráficamente la generalidad de la distribución de cada dimensión, se agruparon todas las respuestas para generar histogramas bajo dos criterios: a) en valores originales de la escala de 1 a 5; y b) una nueva escala simplificada para interpretación en poco, regular y mucho, para lo cual las reagrupaciones se realizaron a tres cortes (1.666, 3.333 y superior, siendo 5 el máximo), ubicadas en anexos.

El quinto y último objetivo específico es explicar la vulnerabilidad e influencia en la empresa, los histogramas anteriormente realizados se mostraban similares y se requirió realizar distintas pruebas inferenciales:

La primera de ellas fue el modelo ANDEVA, pues “permite medir la significación estadística de las diferencias entre las medias de los grupos” (Pérez, 2004, p. 7) es decir, contrastar 2 o más medias al observar efectos atribuibles<sup>24</sup> y residuales del valor observado; las comparaciones de varianza entre los agentes socializadores, para conocer la diferencia de la influencia al empresario y saber si se tiene un impacto significativo en la media al aplicar tratamientos se dieron nuevamente 2 tratamientos distintos en ANDEVA: a) al utilizar las medias de las 280 encuestas al hacer a un lado las últimas 3 preguntas de la subsección familia, y b) al utilizar 160 encuestas, correspondientes a aquellos que contestaron ésta subsección.

Con la idea de analizar a mayor profundidad los datos, se volvió a hacer un ANDEVA, pero esta vez trabajando con los números naturales, es decir, las 7560 respuestas directas de los 280 cuestionarios por 27 preguntas, exclusivamente para la totalidad de la muestra (eliminando las 3 preguntas últimas exclusivas para familiares dentro de la empresa).

Después del último ANDEVA, para cada agente socializador se aplicó la prueba estadística Tukey, la cual compara por pares en una matriz cada variable con el resto del conjunto de variables seleccionadas, la idea de ello es identificar patrones significativos por respuesta con intervalos de confianza (este diseño jerárquico es llamado también de anidación), lo que no permite evaluar la interacción entre factores, pero sí los efectos principales (Everitt y Howell, 2005), el resultado son subconjuntos homogéneos, donde al localizar las respuestas heterogéneas entre los grupos, debe hondarse en el significado de estos resultados, es decir, verificar la heterogeneidad y significancia de la variable para dar explicación.

Buscando un modelo que describa el comportamiento de la variable dependiente e intentar predecir en base a una supuesta relación lineal con varias independientes como lo es este estudio, se realizó una segunda prueba, consistente

---

<sup>24</sup> Parámetros o variables resultado de cambios en variables independientes

en una regresión lineal múltiple por pasos sucesivos, donde cada variable independiente fue introducida por bloques según el agente socializador correspondiente, la dependiente consiste en la escala Likert de 5 formas decisorias, para poder realizar el procedimiento debieron promediarse. Se solicitó adicionalmente al programa arrojar los criterios de selección Akaike, Amemiya, Mallows y Schwartz para tomar segundas referencias, ante los resultados poco satisfactorios (mismos que pueden encontrarse en la parte de anexos), se optó por realizar una tercera prueba.

La tercera prueba, cuyo fin fue el seguir analizando interdependencia y posibles reagrupaciones del cuestionario para permitir una nueva fragmentación de las dimensiones al no destacar ninguna variable como dependiente principal; se aplicó un Análisis Factorial, mismo que explica el máximo de información con las nuevas variables no antes observadas (es decir, las dimensiones también llamadas factores), a partir de variabilidad en las correlaciones elevadas al cuadrado en grupos homogéneos de variables de significado común, donde los grupos deberán ser independientes unos de otros de otros, mantener la misma información, y mostrar la máxima varianza posible; aunque en el campo administrativo no es muy usual, su origen se dio en psicometría para el análisis de comportamientos ante grandes cantidades de datos.

Para las primeras pruebas exploratorias o de identificación de estructuras, los likerts de los agentes socializadores antes mencionados fueron sometidos a diferentes métodos de extracción, que no es más que la representación de las cargas en matrices, a partir de la cual los factores serán renombrados, iniciando por el método de Componentes Principales, donde se dan combinaciones lineales no correlacionadas y los componentes se presentan en orden de varianza, Mínimos Cuadrados, tanto No ponderados (ignora las diagonales de las matrices y minimiza la suma de los cuadrados de las diferencias de correlación observada y reproducida), como los Generalizados (minimizando la suma, pero ponderando por el inverso de su exclusividad para exaltar los valores altos y bajos), Máxima verosimilitud para parámetros con mayores probabilidades al usar un algoritmo en

una distribución normal, y finalmente, Factorización por Ejes Principales, que utiliza cuadrados de coeficiente de correlación insertados en diagonales en la matriz de correlaciones original.

Cabe destacar que las últimas 3 preguntas aplicadas exclusivamente a aquellos empresarios con familiares trabajando dentro de la empresa, donde el 57% de los encuestados contestaron tener familia en la empresa fueron eliminadas para evitar distorsiones en los resultados.

Las variables de control sexo y religión fueron añadidas en la etapa a priori con miras a segregar resultados, sin embargo, los datos en la mayoría de los casos en religión no son suficientes para aportar una diferencia notoria, o bien, simplemente no eran significativos para mostrar cambios en los resultados (ambas variables).

Los resultados fueron similares en todos los casos, donde las medidas de adecuación muestral fueron adecuadas, sin embargo se optó por una factorización confirmatoria ligeramente mejor en adecuación muestral: Componentes Principales; como es usual, para observar limpiamente los resultados en la paquetería se eligió suprimir valores con pesos menores a .5 (o prueba de significación); dado que algunos ítems se repetían en columnas de componentes y lo ideal es que no sea así según el principio de estructura simple para una mejor interpretación de Thurstone (1935), se realizó una rotación para minimizar o maximizar las cargas de los componentes y lograr dicha visualización sin traslape. La rotación más adecuada resultó ser mediante Varimax, mismo que maximiza las varianzas al minimizar las cargas pequeñas en variables y maximizar las grandes; este tipo de rotación también fue usado por estudios de Neri, García y Lino (2014) para el caso de modelos de aprendizaje de administración de empresas pequeñas, así como gestión al valor del cliente (Valenzuela y Torres, 2008).

## **CAPITULO III - RESULTADOS**

## Objetivo 1

Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los empresarios MIPYME.

Obj. Específico 1: Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los empresarios MIPYME.

F

- A-¿ Cuántas personas viven con usted? \_\_\_\_
- B-¿ Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_
- M-¿ Escucha las opiniones de su familia para decidir sobre la empresa?  Si  No
- K-Si en tu familia hay otros emprendedores, por favor marca todas las opciones correspondientes:  
 Padres  Hermanos  Esposo(a)  Tíos  Abuelos  Familia política
- L-Si en tu empresa hay familiares trabajando, por favor marca todas las opciones correspondientes:  
 Padres  Hermanos  Esposo(a)  Tíos  Abuelos  
 Familia política

E

- F-Ultimo grado de estudios:  
 Primaria  Secundaria  Bachillerato  Universidad  Posgrado
- G-La última escuela cursada fue de tipo:  Pública  Privada (G)
- H-En caso de haber cursado universidad o posgrado, por favor indique el área educativa:  
Matemáticas e ingeniería (Arquitectura, Ingenierías, etc.)  C. Biológicas (Medicina, Química, Psicología, etc.)   
C. Sociales (Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Comunicación, etc.)  Humanidades (Historia, Pedagogía, Diseño, etc.)
- I-(En caso de haber cursado bachillerato o superior) Si dentro de la escuela se realizaron actividades empresariales que le dieron una idea de cómo realizar un negocio y/o como funciona una empresa, señalar todas las indicadas:  
 Materia(s) para emprender negocios  Extracurriculares  Ferias  Concursos o juegos  Otra \_\_\_\_\_
- J-Nivel escolar alcanzado por alguno de los padres:  Primaria  Secundaria  Bachillerato  Universidad  
 Posgrado  Ninguno
- V-¿ Se han tomado entrenamientos y/o capacitaciones para mejorar la empresa en los últimos 2 años?  Si  No

I

- C-Religión profesada:  Católica  Cristiana  Judía  Sin religión  Otra \_\_\_\_\_
- D-¿ Ha recibido consejo o formación ética para su empresa?:  Si  No
- E-¿ Dónde?  Familia  Escuela  Iglesia  Otro
- DD-¿ utiliza símbolos religiosos en el local?  No  Música  Imágenes  Ambas  Otra

### Familia

La tabla 37, pregunta A (¿Cuántas personas viven con usted?) puntualiza que el hogar del empresario esta principalmente conformado por 4 personas más viviendo bajo un mismo techo con 28.2%, seguido de 3 personas 26.1%, en un 22.9% diluidas entre 5 hasta 10 personas viviendo en una misma casa y 22.8% de ninguna a 2 más.

*Tabla 37. Personas viviendo en el mismo hogar.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	.7	.7	.7
	1	20	7.1	7.1	7.9
	2	42	15.0	15.0	22.9
	3	73	26.1	26.1	48.9
	4	79	28.2	28.2	77.1
	5	41	14.6	14.6	91.8
	6	17	6.1	6.1	97.9
	7	4	1.4	1.4	99.3
	8	1	.4	.4	99.6
	10	1	.4	.4	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

El microempresario declaró haber tenido 2 hijos en 36.1%, 3 en 27.1%, sólo 1 en 21.4%, ninguno con 6.4%, y aquellos que declaran haber tenido de 4 hasta 8 hijos representan el 9% (tabla 38)

*Tabla 38. Número de hijos del empresario.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	18	6.4	6.4	6.4
	1	60	21.4	21.4	27.9
	2	101	36.1	36.1	63.9
	3	76	27.1	27.1	91.1
	4	15	5.4	5.4	96.4
	5	8	2.9	2.9	99.3
	8	2	.7	.7	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

En el 84.3% de los casos de microempresarios encuestados existen otros emprendedores en la familia, de estos mismos, el 28.2% declaró que se trataba de los hermanos, el 23.3% de familia política, 17.7% de padres, 10.8% de tíos, 8.7% del cónyuge, 8.1% de hijos y 3.2% de abuelos (tabla 39).

*Tabla 39. Si en su familia hay otros emprendedores, por favor marque todas las opciones correspondientes.*

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Otros emprendedores en la familia <sup>a</sup>	Padres	61	17.7%	25.8%
	Hermanos	97	28.2%	41.1%
	Esposo(a)	30	8.7%	12.7%
	Tíos	37	10.8%	15.7%
	Hijos	28	8.1%	11.9%
	Abuelos(as)	11	3.2%	4.7%
	Familia Política	80	23.3%	33.9%
Total		344	100.0%	145.8%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Nota: Procesada como respuesta múltiple.

El 58.9% de los empresarios afirmaron tener trabajando a familiares dentro de la empresa en cualquiera de los puestos, de los cuales el 28.6% tiene a sus hijos, el 22.8% a su esposo(a), un 19.9% a hermanos, un 18.4% a familia política, a sus padres con sólo el 6.3% y finalmente a tíos en 3.9% (tabla 40).

*Tabla 40. Familiares trabajando en la empresa.*

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Familiares trabajando en la empresa <sup>a</sup>	Padres	13	6.3%	7.9%
	Hermanos	41	19.9%	24.8%
	Esposo(a)	47	22.8%	28.5%
	Tios	8	3.9%	4.8%
	Hijos	59	28.6%	35.8%
	Familia Política	38	18.4%	23.0%
Total		206	100.0%	124.8%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Nota: Procesada como respuesta múltiple.

La tabla 41 muestra que un 69.3% de los empresarios respondió escuchar las opiniones de la familia para decidir cuestiones empresariales, contra un 30.6% que no.

*Tabla 41. ¿Escucha las opiniones de su familia para decidir sobre la empresa?*

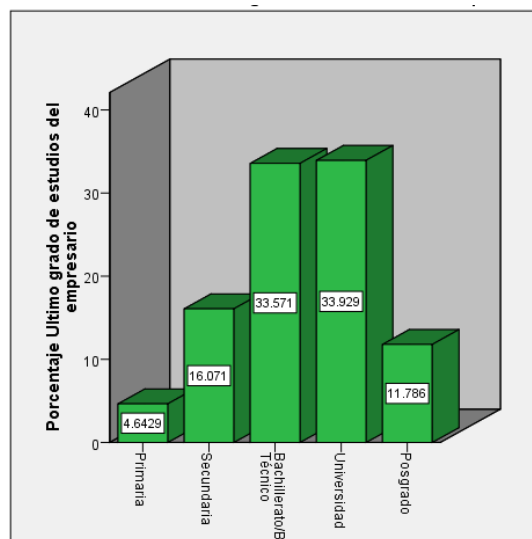
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	194	69.3	69.3	69.3
	No	86	30.7	30.7	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

## Escuela

La figura 22 correspondiente al último grado de estudios del empresario (*no necesariamente terminado*), muestra que el 33.9% han estudiado la universidad o parte de ella, el 33.6% han estudiado hasta bachillerato, un 16.1% hasta secundaria, 11.8% un posgrado y sólo 4.6% primaria.

Figura 22. Estudios del empresario.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Observable en la tabla 42, un 80.4% de los encuestados han estudiado en escuela pública y 19.6% en escuela privada, comparado con datos a nivel nacional de INEGI (2014b), los cuales indican que 9 de cada 10 asisten a escuela pública, entre los encuestados pareciera que los padres hicieron un mayor esfuerzo para brindar mejor educación y/o los emprendedores pudiesen haber recibido mayor impulso en la educación privada.

Tabla 42. Escuela pública vs. privada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pública	225	80.4	80.4	80.4
Privada	55	19.6	19.6	100.0
Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

La tabla 43 muestra que el 44% de los empresarios estudiaron la universidad dentro de las áreas sociales, misma que corresponde a las carreras de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Comunicación y algunas similares. El 32% se ubicó en áreas biológicas (Medicina, Química, Psicología), el 13.6% estudió áreas de Humanidades, que corresponden a Arquitectura, Historia, Pedagogía, Diseño, Filosofía, y el 10.4% se enfocó durante sus estudios en las áreas de matemáticas (Ingeniería, Física o similares).

*Tabla 43. Área educativa de especialización al haber cursado escuela superior.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Matemáticas e Ingeniería	13	4.6	10.4	10.4
	C.Biológicas	40	14.3	32.0	42.4
	C.Sociales	55	19.6	44.0	86.4
	Humanidades	17	6.1	13.6	100.0
	Total	125	44.6	100.0	
Perdidos	Sistema	155	55.4		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Para el caso de aquellos que cursaron bachillerato o algún nivel superior a éste, se les preguntó si realizaron algunas actividades empresariales que fueran de impulso al emprendimiento o bien, del funcionamiento de una empresa. En un 38.6% manifestaron haber cursado alguna materia relacionada con ello, un 26.7% no recordó ninguna actividad relacionada, un 16.7% declaró no haber llevado ninguna actividad. Un 8.6% llevó alguna extracurricular, un 9.5% participó en ferias, concursos, juegos o conferencias durante su etapa escolar. Resultados en la tabla 44.

*Tabla 44. Actividades empresariales en caso de haber cursado bachillerato o superior.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Materias de emprendimiento	81	28.9	38.6	38.6
	Extracurriculares	18	6.4	8.6	47.1
	Ferías	11	3.9	5.2	52.4
	Concursos o juegos	6	2.1	2.9	55.2
	Ninguna	35	12.5	16.7	71.9
	No recuerdo	56	20.0	26.7	98.6
	Conferencias	3	1.1	1.4	100.0
	Total	210	75.0	100.0	
Perdidos	Sistema	70	25.0		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Los padres de los microempresarios alcanzaron los siguientes niveles de estudio, tomando en cuenta aquel que mayor estudio tuvo: 27.9% bachillerato, 25.7% secundaria, 24.3% primaria, 19.3% universidad y 2.9% posgrado.

*Tabla 45. Nivel escolar máximo alcanzado por alguno de los padres.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	68	24.3	24.3	24.3
	Secundaria	72	25.7	25.7	50.0
	Bachillerato	78	27.9	27.9	77.9
	Universidad	54	19.3	19.3	97.1
	Posgrado	8	2.9	2.9	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Un 53.9% de los empresarios ha tomado algún tipo de entrenamiento o capacitación para mejora de la empresa en los últimos 2 años, mientras que un 46.1% no lo ha hecho.

*Tabla 46. Entrenamientos y/o capacitaciones en los últimos 2 años.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	151	53.9	53.9	53.9
	No	129	46.1	46.1	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

### *Iglesia*

La mayoría de los microempresarios afirmó pertenecer al catolicismo (66.4%), aquellos que declararon no tener ninguna religión representaron el 16.4%; la siguiente religión con mayor porcentaje fue la cristiana con 12.5%, el restante 3.7% de los encuestados pertenecen a las siguientes religiones: Judía, Testigo de Jehová, Mormón, Bautista, Protestante y Budistas, un .7% de la población encuestada es creyente de un ser o fuerza superior, pero con ninguna religión en específico.

*Tabla 47. Religión del empresario*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Católica	186	66.4	67.1	67.1
	Cristiana	35	12.5	12.6	79.8
	Judía	1	.4	.4	80.1
	Sin religión	46	16.4	16.6	96.8
	Testigo de Jehová	2	.7	.7	97.5
	Mormón	1	.4	.4	97.8
	Bautista	2	.7	.7	98.6
	Protestante	1	.4	.4	98.9
	Creyente	2	.7	.7	99.6
	Budista	1	.4	.4	100.0
	Total	277	98.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	1.1		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

La tabla 48 muestra que la mayoría de los empresarios (55.7%) no han recibido consejo o formación ética para su empresa, sólo el 44.3%.

*Tabla 48. ¿Ha recibido consejo o formación ética para su empresa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	124	44.3	44.3	44.3
	No	156	55.7	55.7	100.0
Total		280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

De aquellos que han recibido consejo o formación ética para su empresa (tabla 49), el 48.8% la recibió en la escuela, el 35% mediante la familia, el 8.9% dentro de la iglesia, y 7.3% en trabajos anteriores, ya sea por capacitaciones o indicaciones de patrones anteriores; sólo 1 persona (.4%) no respondió dónde fue que la recibió.

*Tabla 49. Lugar donde recibió instrucción ética.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Familia	43	15.4	35.0	35.0
	Escuela	60	21.4	48.8	83.7
	Iglesia	11	3.9	8.9	92.7
	Trabajos anteriores (patrón o capacitaciones)	9	3.2	7.3	100.0
	Total	123	43.9	100.0	
Perdidos	Sistema	157	56.1		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

La tabla 50 refleja que el 77.1% de los negocios no tienen símbolos religiosos en el local, el 17.5% utiliza imágenes, el 3.2% pone música religiosa y 2.1% ambas.

*Tabla 50. Uso de símbolos religiosos dentro del local.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	216	77.1	77.1	77.1
	Música	9	3.2	3.2	80.4
	Imágenes	49	17.5	17.5	97.9
	Ambas	6	2.1	2.1	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

## Objetivo 2

Explicar la manera en la que se toman las decisiones.

Obj. Especifico 2: Explicar la manera en la que se toman las decisiones.

D

Z-¿ Se comunica a los empleados el objetivo y cómo hacerlo? ①Si ②No

8A y B- Elige la frase más adecuada: \*Dueño y empleado

-Mi empresa: (Tipo de cultura)  Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas. (Ad-hoc)  Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho. (mercado)

Es un lugar amistoso y se comparten experiencias. (Clan)  Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades diarias. (jerarquía)

9A y B- Elige la frase más adecuada:

Las decisiones.....  Son exclusivas del dueño. (autocrática)  Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación. (democrática)  Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente. (laissez-faire)  Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores. (paternalista)

31- Me guío mayormente en experiencias pasadas para decidir, pues algunas sugerencias no concuerdan con mi experiencia (likert) (s. falacia jugador)

32- Los errores suelen deberse al carácter de los trabajadores (likert) (causa-atribución)

33. Prefiero negociar y llevar una buena relación, que obtener un beneficio a corto plazo. (likert)

34- Con tal de seguir operando, resuelvo situaciones rápido aunque sepa que los resultados no sean tan buenos. (likert)

35- He tomado decisiones que me han costado oportunidades, o incluso traído consecuencias negativas. (likert)

Un 85.4% de los encuestados considera que si comunica a los empleados el objetivo a lograr y cómo hacerlo (tabla 51).

*Tabla 51. Comunicación de objetivos y acciones al empleado.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	239	85.4	85.4	85.4
	No	41	14.6	14.6	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

En la tabla 52 se presentan los porcentajes válidos para comparar los resultados que denotan la cultura laboral en la empresa (escrita a la izquierda, pregunta al centro) según el punto de vista del dueño y del trabajador; las respuestas son similares, excepto que, en jerarquía, los trabajadores difieren notoriamente en que la empresa tiene estructura y coordinación interna.

*Tabla 52. Cultura laboral según dueño y trabajador*

Cultura	Descripción	Dueño	Trabajador
<i>Ad-hoc</i>	Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas.	22.9%	24.9%
<i>Orientación al mercado</i>	Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho.	33.2%	36.5%
<i>Clan</i>	Es un lugar amistoso y se comparten experiencias.	19.3%	26.9%
<i>Jerarquía</i>	Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades diarias.	24.6%	11.6%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Cabe destacar que, al realizar el cruce de respuestas entre trabajadores y dueños, muchas de las respuestas coincidieron, indicando entonces que tanto empresario como empleado conviven bajo una misma idea de su cultura.

En la tabla 53 se comparan las respuestas del dueño y trabajador respecto a la determinación del tipo de liderazgo respecto a las decisiones que se toman dentro de la empresa; el punto de vista de ambos es bastante similar, donde más se difiere es en la libertad que se considera se da al empleado, pues estos perciben una mayor libertad que la que el dueño considera que otorga.

Tabla 53. Tipo de liderazgo según dueño y trabajador

		Dueño	Trabajador
<i>Autocrática</i>	Son exclusivas del dueño	37.1%	37.2%
<i>Democrática</i>	Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación	<b>43.2%</b>	<b>39.7%</b>
<i>Laissez-faire</i>	Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente	13.9%	18.2%
<i>Paternalista</i>	Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores	5.7%	4.9%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Se realizó un cruce entre las variables antigüedad de la empresa y la cultura organizacional (tabla 54), donde el 44.3% de las empresas tienen menos de 5 años de experiencia, el 31.5% de ellas respondió que su cultura era orientada al mercado, el 29% Ad-hoc, 21% jerárquica y 18.5% de clan; en cambio tenemos que aquellas con más de 5 años tienen en 34.6% orientación al mercado, 27.6% son jerárquicas, 19.9% se manejan en clan, y 17.9% son de tipo Ad-hoc, aunque en ambos casos hay una tendencia a manejarse conforme el mercado, los resultados dejan entre ver que existe una cultura más rígida en aquellas empresas con mayor tiempo de vida.

Tabla 54. Antigüedad de empresa y tipo de cultura laboral

			Mi empresa: (empresario)				Total
			Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas	Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho	Es un lugar amistoso y se comparten experiencias	Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades	
Antigüedad de la empresa	5 años o más	Recuento	28 <sup>a</sup>	54 <sup>a, b</sup>	31 <sup>a, b</sup>	43 <sup>b</sup>	156
		% dentro de Antigüedad de la empresa	17.9%	34.6%	19.9%	27.6%	100.0%
		% dentro de Mi empresa: (empresario)	43.8%	58.1%	57.4%	62.3%	55.7%
		% del total	10.0%	19.3%	11.1%	15.4%	55.7%
	2 a 5 años	Recuento	36 <sup>a</sup>	39 <sup>a, b</sup>	23 <sup>a, b</sup>	26 <sup>b</sup>	124
		% dentro de Antigüedad de la empresa	29.0%	31.5%	18.5%	21.0%	100.0%
		% dentro de Mi empresa: (empresario)	56.3%	41.9%	42.6%	37.7%	44.3%
		% del total	12.9%	13.9%	8.2%	9.3%	44.3%
Total		Recuento	64	93	54	69	280
		% dentro de Antigüedad de la empresa	22.9%	33.2%	19.3%	24.6%	100.0%
		% dentro de Mi empresa: (empresario)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	22.9%	33.2%	19.3%	24.6%	100.0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Nota: los subíndices en letras indican que no difieren significativamente entre sí a nivel .05

Al realizar el cruce de antigüedad de la empresa con la forma en la que decide el empresario, el comportamiento es similar en ambos segmentos, donde principalmente se es democrático, después autocrático, le sigue laissez-faire y finalmente paternalistas, aunque cabe mencionar que en empresas con mayor antigüedad la distribución es mucho más uniforme, observable en la tabla 55.

Tabla 55. Antigüedad de la empresa y tipo de liderazgo.

			Las decisiones: (empresario)				Total
			Son exclusivas del dueño	Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación	Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente	Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores	
Antigüedad de la empresa	5 años o más	Recuento	61 <sup>a</sup>	56 <sup>a</sup>	31 <sup>b</sup>	8 <sup>a</sup>	156
		% dentro de Antigüedad de la empresa	39.1%	35.9%	19.9%	5.1%	100.0%
		% dentro de Las decisiones: (empresario)	58.7%	46.3%	79.5%	50.0%	55.7%
		% del total	21.8%	20.0%	11.1%	2.9%	55.7%
2 a 5 años		Recuento	43 <sup>a</sup>	65 <sup>a</sup>	8 <sup>b</sup>	8 <sup>a</sup>	124
		% dentro de Antigüedad de la empresa	34.7%	52.4%	6.5%	6.5%	100.0%
		% dentro de Las decisiones: (empresario)	41.3%	53.7%	20.5%	50.0%	44.3%
		% del total	15.4%	23.2%	2.9%	2.9%	44.3%
Total		Recuento	104	121	39	16	280
		% dentro de Antigüedad de la empresa	37.1%	43.2%	13.9%	5.7%	100.0%
		% dentro de Las decisiones: (empresario)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	37.1%	43.2%	13.9%	5.7%	100.0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

La tabla 56 muestra que tanto en empresas con poca experiencia como en aquellas que llevan más tiempo trabajando, mayormente respondieron que Sí han medido la satisfacción del cliente (58.9 y 62.8% respectivamente).

Tabla 56. Antigüedad de la empresa y medición de la satisfacción del cliente.

			¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho esta el cliente?		Total
			Sí	No	
Antigüedad de la empresa	5 años o más	Recuento	98 <sub>a</sub>	58 <sub>a</sub>	156
		% dentro de Antigüedad de la empresa	62.8%	37.2%	100.0%
		% dentro de ¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho esta el cliente?	57.3%	53.2%	55.7%
		% del total	35.0%	20.7%	55.7%
	2 a 5 años	Recuento	73 <sub>a</sub>	51 <sub>a</sub>	124
		% dentro de Antigüedad de la empresa	58.9%	41.1%	100.0%
		% dentro de ¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho esta el cliente?	42.7%	46.8%	44.3%
		% del total	26.1%	18.2%	44.3%
Total		Recuento	171	109	280
		% dentro de Antigüedad de la empresa	61.1%	38.9%	100.0%
		% dentro de ¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho esta el cliente?	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	61.1%	38.9%	100.0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Respecto a la manera en la que se toman las decisiones, en las preguntas planteadas en el instrumento están elaboradas de forma que mientras menor sea la frecuencia declarada (nunca o casi nunca), menor será la influencia del sesgo presentado, por lo que la situación teóricamente será resuelta de mejor manera. En la tabla 57 se muestran los estadísticos descriptivos para dichos sesgos, en la 58 las frecuencias y media de los datos de manera agrupada. Más adelante del documento se explica cada sesgo con mayor detalle y en la 59 su intervención en porcentaje.

Cabe destacar que en la literatura está que la situación de decisión, el tiempo esperado de respuesta y otra serie de sesgos presentados son diferentes en cada ocasión, además de la percepción o presión que cada tomador de decisiones pueda tener a uno u otro (Baltar y Genlite, 2012), motivo por el cual es difícil encontrar un patrón de comportamiento.

Tabla 57. Estadísticos descriptivos (likert) para toma de decisiones.

									Asimetría		Curtosis	
		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Media de error estándar	Media de la media ( $\mu$ )	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Toma de decisiones	31. Experiencias	280	1	5	3.55	1.175	.070	3.06	-.432	.146	-.502	.290
	32. Errores	280	1	5	2.77	1.215	.073		.176	.146	-.811	.290
	33. Negociación	280	1	5	3.63	1.106	.066		-.537	.146	-.251	.290
	34. Rapidez	280	1	5	2.75	1.291	.077		.160	.146	-.988	.290
	35. Costo de oportunidad	280	1	5	2.60	1.128	.067		.193	.146	-.511	.290

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

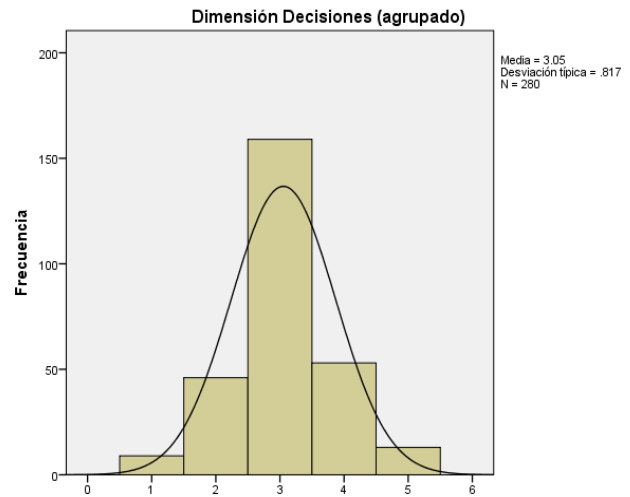
Tabla 58. Frecuencias y media de los datos agrupados de la dimensión Decisiones.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces sí, otras no	Frecuente-mente	Siempre	Media
Toma de decisiones	3.2	16.4	<b>56.8</b>	18.9	4.6	3.06
	19.6			23.5		

Nota: En anexos las dimensiones reagrupadas a tres escalas para una interpretación más sencilla.

Respecto a la manera en la que se toman las decisiones según las preguntas planteadas, en la figura 23 se muestran agrupados los resultados, entendiendo que una mejor manera de resolver la situación es aquella donde las respuestas sean lo más bajas posibles, teniendo poca influencia los sesgos presentados. Analizando de manera agrupada las respuestas likert, un 56.8% respondió 'algunas veces sí, otras no', un 18.9% 'frecuentemente', 16.4% 'casi nunca', 4.6% 'siempre y 3.2% 'nunca' toman malas decisiones.

Figura 23. Gráfica de agrupación de sesgos.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Tabla 59. Porcentajes de intervención de los sesgos durante la toma de decisiones.

		Nunca	Casi nunca	Algunas veces sí, otras no	Frecuentemente	Siempre
31	Me guió mayormente en experiencias pasadas para decidir; pues algunas sugerencias no concuerdan con mi experiencia.	7.1	8.2	<b>34.3</b>	23.6	26.8
32	Los errores suelen deberse al carácter de los trabajadores.	18.2	23.2	<b>32.1</b>	16.4	10.0
33	Prefiero negociar y llevar una buena relación, que obtener un beneficio a corto plazo.	5.4	7.9	<b>30.7</b>	<b>30.7</b>	25.4
34	Con tal de seguir operando, resuelvo situaciones rápido, aunque sepa que los resultados no serán tan buenos.	22.9	18.9	<b>30.4</b>	16.4	11.4
35	He tomado decisiones que me han costado oportunidades, o incluso traído consecuencias negativas.	21.4	20.4	<b>41.1</b>	10.7	6.4

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Los sesgos decisorios descritos en *Avoiding Psychological Bias in Decision Making* (s.f.) y De Kohan (2008) se retoman y presentan sus resultados a continuación: al no concordar con la experiencia propia; en el estudio se presenta algunas veces

- Likert 31: El sesgo llamado falacia del jugador donde se espera que eventos pasados influyan en el futuro sí, otras no en un 34.3% entre los encuestados, siempre en un 26.8%, 23.6% frecuentemente, 8.2% casi nunca y 7.1% nunca.
- Likert 32: El sesgo de atribución debido a estereotipos y acontecimientos externos se presenta 32.1% de las veces algunas sí, otras no, 23.2% casi nunca, 18.2% nunca, 16.4% frecuentemente y 10% siempre.
- Likert 33: Las negociaciones prefieren beneficios a largo plazo en un 30.7% tanto para frecuentemente como algunas veces sí otras no, 25.4% siempre, 7.9% casi nunca y 5.4% nunca.
- Likert 34: El 30.4% de los encuestados manifiestas que algunas veces sí, otras no, 22.9% nunca, 18.9% casi nunca, 16.4% frecuentemente y 11.4% siempre resuelven rápidamente una situación a pesar del costo decisorio.
- Likert 35: 41.1% de los empresarios declaran que algunas veces sí, otras no han tomado malas decisiones, 21.4% nunca, 20.4% casi nunca, 10.7% frecuentemente y 6.4% siempre. Es sobresaliente que el 58.2% admita el costo decisorio.

### Objetivo 3

Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa.

Obj. Específico 3: Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa.



- R-¿Por qué sueldo mensual estaría dispuesto a dejar su negocio? \_\_\_\_\_
  - S-¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años? ①Si ②No
  - T-¿Usted ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa? ①Si ②No
  - U-¿Se ha retribuido al personal por las ideas aportadas? ①Si ②No
  - W-¿Se ha asociado para alguna vez con proveedores/competidores para mejorar/bajar costos/aumentar los clientes? ①Si ②No
  - X-¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda? ①Si ②No
  - Y-¿Puede usted pensar en al menos 2 actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar? ①Si ②No
  - AA-¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho está el cliente? ①Si ②No
  - BB- y 10B-¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 \*Dueño y empleado
  - CC-¿Su empresa tiene logotipo? ①Si ②No
- \*Empleado:
- 11B-¿Qué tan satisfecho te encuentras en la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
  - 12B-¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?
  - 13B-¿Qué tan cómoda es la relación laboral con el dueño de la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
  - 13.2B- Explica brevemente por qué: \_\_\_\_\_

Para la subsección visión empresarial, al preguntar abiertamente ¿Por qué sueldo mensual estaría dispuesto a dejar su negocio? un 32.8% de los microempresarios declara que no existe un sueldo por el cual dejaría su negocio, lo cual habla de una alta convicción por parte del empresario. Un 7.2% declara que debe ser algo que prefiera hacer y no por el sueldo que ello represente, un 10.5% no supieron dar una cifra y/o manifestaron que debe ser un sueldo que por lo menos duplique las ganancias actuales. El requerimiento de hasta 19.9mil mensuales como sueldo lo tienen el 16.2%, de 20 a 39.9mil mensuales un 18.1% y más de 40mil pesos mensuales un 15.1%, según los rangos de las diferentes respuestas dadas; es decir, 49.4% pudieron señalar una cifra de entre 10,000 y 40,000 pesos.

*Tabla 60. Sueldo fijo por el cual dejaría el negocio.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay precio, prefiero mi negocio/ No lo pagarían	87	31.1	32.8	32.8
	Tendría que ser algo que prefiriera hacer, no por el sueldo	19	6.8	7.2	40.0
	No supieron dar cifra	25	8.9	9.4	49.4
	Hasta 10mil mensuales	17	6.1	6.4	55.8
	De 10a 19.9mil mensuales	26	9.3	9.8	65.7
	De 20 a 29.9mil mensuales	28	10.0	10.6	76.2
	De 30 a 39.9mil mensuales	20	7.1	7.5	83.8
	Mas de 40mil mensuales	40	14.3	15.1	98.9
	Un sueldo que por lo menos duplique mis ganancias	3	1.1	1.1	100.0
	Total	265	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	15	5.4		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

La tabla 61 señala que el grueso de los encuestados a reinvertido en la empresa en los últimos 2 años, pues representan 73.2%.

*Tabla 61. Reinversión en los últimos 2 años.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	205	73.2	73.2	73.2
	No	75	26.8	26.8	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Al cuestionar al empresario si pudiera ubicar al menos 2 actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar, el 81.1% de los microempresarios si identifica al menos 2 actividades que requieren mejorarse para ser mejor que la competencia, un 18.9% no lo hace (tabla 62).

Tabla 62. Ubica actividades para mejoras.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	227	81.1	81.1	81.1
	No	53	18.9	18.9	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Al cruzar la información en la tabla 63 de aquellos empresarios que ubican la necesidad de cambio para mejorar frente a reinversiones realizadas en los últimos 2 años, un 77.1% si ubica las mejoras y ha reinvertido, frente a un 56.6% que ha invertido, pero sin ubicar las mejoras necesarias, ello habla de una posible mala inversión o por lo menos una que no incrementó el valor percibido para el cliente.

Tabla 63. Reinversión y actividades de mejora.

			¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?		Total
			Si	No	
¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	N o	Recuento	52 <sup>a</sup>	23 <sup>b</sup>	75
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	69.3%	30.7%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	22.9%	43.4%	26.8%
		% del total	18.6%	8.2%	26.8%
Sí	Sí	Recuento	175 <sup>a</sup>	30 <sup>b</sup>	205
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	85.4%	14.6%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	77.1%	56.6%	73.2%
		% del total	62.5%	10.7%	73.2%
Total		Recuento	227	53	280
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	81.1%	18.9%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	81.1%	18.9%	100.0%

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

La tabla 64 indica que en aquellas empresas que han tenido reinversiones en los últimos 2 años, el 55.6% de los empleados dice tener muchas oportunidades de aportar y ser creativos, el 19.4% tener oportunidades regulares, 13.9% pocas o nulas, y 11.1% no contestó.

*Tabla 64. Cruce reinversión y mejoras a la empresa.*

			¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?		Total
			Si	No	
¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	No	Recuento	52 <sup>a</sup>	23 <sup>b</sup>	75
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	69.3%	30.7%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	22.9%	43.4%	26.8%
		% del total	18.6%	8.2%	26.8%
Sí		Recuento	175 <sup>a</sup>	30 <sup>b</sup>	205
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	85.4%	14.6%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	77.1%	56.6%	73.2%
		% del total	62.5%	10.7%	73.2%
Total		Recuento	227	53	280
		% dentro de ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años?	81.1%	18.9%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	81.1%	18.9%	100.0%

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Agradablemente, la tabla 65 muestra que un 71.4% de los microempresarios ha recibido ideas por parte de su personal para propósito de mejor empresarial frente a un 28.6% que no las recibe.

*Tabla 65. Recepción de ideas por parte del personal.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	200	71.4	71.4	71.4
	No	80	28.6	28.6	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

El 51.1% de los microempresarios manifiesta No haber retribuido a su personal por las ideas aportadas frente a la minoría de 48.9% que Si lo hizo (tabla 66).

*Tabla 66. Retribución al personal por ideas aportadas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	137	48.9	48.9	48.9
	No	143	51.1	51.1	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Realizando el cruce de las preguntas de aportación de ideas frente a retribución por las mismas (tabla 67), del 100% tenemos que un 46.4% si retribuye a aquellos empleados que aportaron ideas, contra un 25% que no lo hace aunque recibieron dichas opiniones. Respecto a aquellos que No han recibido aportaciones por parte su personal, un 2.5% manifiesta haber hecho retribuciones económicas y 26.1% no haberlo hecho.

Tabla 67. Recepción de ideas vs. retribución de las mismas.

			¿Ha retribuido al personal por las ideas aportadas?		Total
			Sí	No	
¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	Sí	Recuento	130	70	200
		% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	65.0%	35.0%	100.0%
		% dentro de ¿Ha retribuido al personal por las ideas aportadas?	94.9%	49.0%	71.4%
		% del total	46.4%	25.0%	71.4%
	No	Recuento	7	73	80
		% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	8.8%	91.3%	100.0%
		% dentro de ¿Ha retribuido al personal por las ideas aportadas?	5.1%	51.0%	28.6%
		% del total	2.5%	26.1%	28.6%
Total	Recuento	137	143	280	
	% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	48.9%	51.1%	100.0%	
	% dentro de ¿Ha retribuido al personal por las ideas aportadas?	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	48.9%	51.1%	100.0%	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Al preguntar si se ha asociado para alguna vez con proveedores/competidores para mejorar/bajar costos o aumentar los clientes (tabla 68), el 55% de los microempresarios dijeron haberse asociado en alguna ocasión con proveedores o competidores con la idea de mejorar costos o incrementar el flujo de clientes, traduciéndose esto en un aumento de ventas.

*Tabla 68. Asociación horizontal y/o vertical empresarial.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	126	45.0	45.0	45.0
	No	154	55.0	55.0	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

El 95.4% de los microempresarios consideran que Si identifican lo que el cliente busca, sólo el 4.6% dice no hacerlo, datos visibles en la tabla 69.

*Tabla 69. ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	267	95.4	95.4	95.4
	No	13	4.6	4.6	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

El cruce de la tabla 70 respecto puntos de mejora y necesidades del cliente, un 77.9% de los empresarios identifican lo que el cliente busca y áreas de oportunidad en la empresa, un 17% identifica lo que el cliente quiere, pero no reconoce sus puntos débiles, 3.2% no brinda lo requerido por el cliente, pero si identifica al menos 2 áreas de mejora, y 1.4% de los empresarios son identifica lo requerido por el cliente ni las áreas de oportunidad en la empresa.

*Tabla 70. Puntos de mejora y necesidades del cliente.*

			¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?		Total
			Si	No	
¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda?	No	Recuento	9 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	13
		% dentro de ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda?	69.2%	30.8%	100.0%
		% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?	4.0%	7.5%	4.6%
	% del total		3.2%	1.4%	4.6%
	Si	Recuento	218 <sub>a</sub>	49 <sub>a</sub>	267
		% dentro de ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda?	81.6%	18.4%	100.0%
% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?		96.0%	92.5%	95.4%	
% del total		77.9%	17.5%	95.4%	
Total	Recuento		227	53	280
	% dentro de ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda?		81.1%	18.9%	100.0%
	% dentro de ¿Puede usted pensar en al menos dos actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar en lo que es mejor que la competencia?		100.0%	100.0%	100.0%
	% del total		81.1%	18.9%	100.0%

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Solo el 61.1% de los dueños de las empresas ha medido la satisfacción del cliente, un 38.9% no ha realizado este esfuerzo, como lo muestra la tabla 71.

*Tabla 71. Medición de la satisfacción del cliente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	171	61.1	61.1	61.1
	No	109	38.9	38.9	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

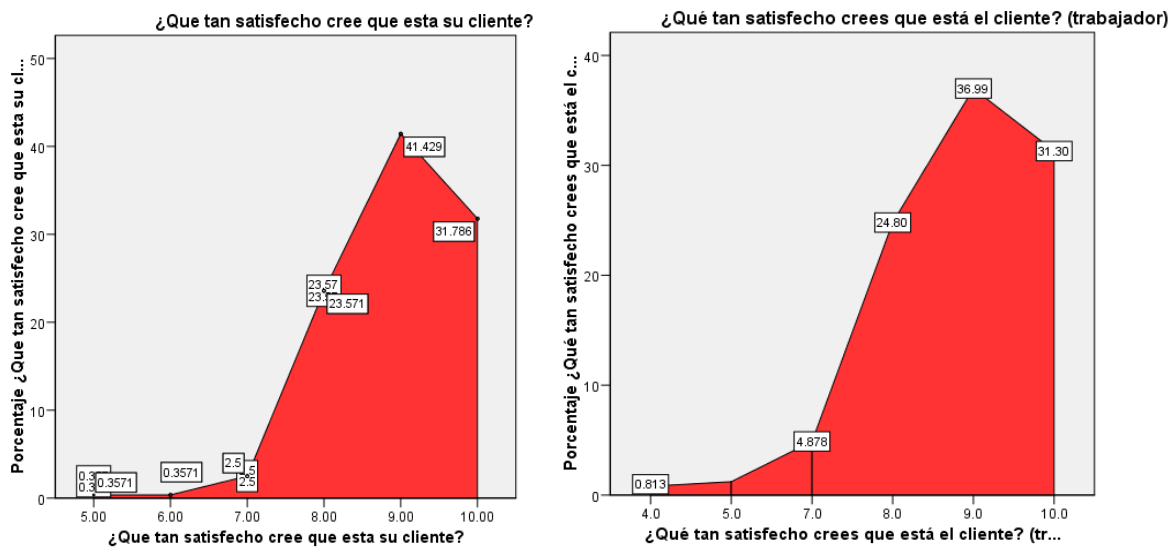
Se preguntó la calificación que se considera el cliente daría a la satisfacción que le ocasiona el negocio tanto al dueño (BB) como al trabajador (10B), en la tabla 72 se incorporan ambos resultados en porcentajes válidos, observándose una calificación ligeramente más severa por parte del trabajador. En la figura 24 se pueden observar los resultados con mayor detalle.

Tabla 72. ¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente?

Calificación	Dueño	Trabajador
Hasta 7	3.2%	6.9%
8	23.6%	24.8%
9	41.4%	37%
10	31.8%	31.3%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Figura 24. Satisfacción del cliente: dueño vs. trabajador.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Como parte de la competitividad empresarial se revisó si la empresa contaba con logotipo (tabla 73), aunque esto no califica que el mismo sea llamativo o adecuado, sólo el hecho de intentar diferenciarse, obteniendo un 73.9% de respuesta positiva, frente a un 26.1% que no lo tiene.

*Tabla 73. Logotipo en la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	207	73.9	73.9	73.9
	No	73	26.1	26.1	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Los trabajadores que consideran su satisfacción dentro de la empresa y se muestran los resultados en la tabla 74; aquellos que califican con 10 la empresa, representan un notorio 41.2%, 28% califica con 9, 19.6% califica con 8 y aquellos no muy satisfechos con la empresa (calificaciones de 7 o menos) alcanzaron un 11.2%.

*Tabla 74. Satisfacción en la empresa por parte del trabajador.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	.4	.4	.4
	2	3	1.1	1.2	1.6
	4	2	.7	.8	2.4
	5	3	1.1	1.2	3.6
	6	3	1.1	1.2	4.8
	7	16	5.7	6.4	11.2
	8	49	17.5	19.6	30.8
	9	70	25.0	28.0	58.8
	10	103	36.8	41.2	100.0
	Total	250	89.3	100.0	
Perdidos	Sistema	30	10.7		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

El 50.6% de los trabajadores manifiesta que hay muchas oportunidades de ser creativo y aportar ideas, el 22.3% dice tener regulares oportunidades y 15% pocas o ninguna, un 12.1% no contestó, pudiera deberse a indecisión, pero también a que sintieran comprometidos al responder con una respuesta negativa (tabla 75).

*Tabla 75. Oportunidades al trabajador de ser creativo y aportar ideas.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco-nada	37	13.2	15.0	15.0
	regular	55	19.6	22.3	37.2
	Mucho	125	44.6	50.6	87.9
	NC	30	10.7	12.1	100.0
	Total	247	88.2	100.0	
Perdidos	Sistema	33	11.8		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Al combinar las preguntas ¿Usted ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa? realizada al empresario y ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa? aplicada al trabajador, la tabla 76 muestra que aquellos empresarios que declaran haber recibido ideas de su personal para mejorar la empresa (tres cuartas partes del total), el 54.5% de sus empleados dicen tener muchas oportunidades para aportar, 23% regular y 10.7% pocas o nulas oportunidades de aportar. Respecto a la cuarta parte de empresarios que no reciben ideas de sus empleados, 38.3% de los mismos dicen tener muchas oportunidades de demostrar su creatividad, 28.3% pocas oportunidades y 20% oportunidades intermedias.

*Tabla 76. Recepción de ideas y oportunidad de ser creativos.*

			¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?				Total
			poco-nada	regular	Mucho	NC	
¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	No	Recuento	17 <sup>a</sup>	12 <sup>b</sup>	23 <sup>b</sup>	8 <sup>a, b</sup>	60
		% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	28.3%	20.0%	38.3%	13.3%	100.0%
		% dentro de ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?	45.9%	21.8%	18.4%	26.7%	24.3%
		% del total	6.9%	4.9%	9.3%	3.2%	24.3%
	Sí	Recuento	20 <sup>a</sup>	43 <sup>b</sup>	102 <sup>b</sup>	22 <sup>a, b</sup>	187
		% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?	10.7%	23.0%	54.5%	11.8%	100.0%
		% dentro de ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?	54.1%	78.2%	81.6%	73.3%	75.7%
		% del total	8.1%	17.4%	41.3%	8.9%	75.7%
	Total	Recuento	37	55	125	30	247
% dentro de ¿Ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa?		15.0%	22.3%	50.6%	12.1%	100.0%	
% dentro de ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% del total		15.0%	22.3%	50.6%	12.1%	100.0%	

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa? categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

La tabla 77 luce que el trabajador mostro una muy buena relación con el dueño de la empresa al calificarla con 10 en un 41.4%, 9 en un 29.9%, 8 con 20.5% y menos de 7 en un 8.2%.

*Tabla 77. Comodidad laboral con el dueño.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	1.1	1.2	1.2
	4	2	.7	.8	2.0
	5	2	.7	.8	2.9
	6	4	1.4	1.6	4.5
	7	9	3.2	3.7	8.2
	8	50	17.9	20.5	28.7
	9	73	26.1	29.9	58.6
	10	101	36.1	41.4	100.0
	Total	244	87.1	100.0	
	Perdidos	Sistema	36	12.9	
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Al preguntar por qué calificaba su relación con el dueño de esa manera, las preguntas fueron codificadas y agrupadas, dando los siguientes resultados: el 46% manifestó que tiene una relación de amistad o familia de interés y escucha, el 37.2% explica que hay un ambiente laboral bueno y creativo donde se procuran resolver situaciones, 10.2% explica que existe exigencia y no hay mayor relación personal, y 6.5% habla sobre el negocio familiar y su poca participación dentro de la misma.

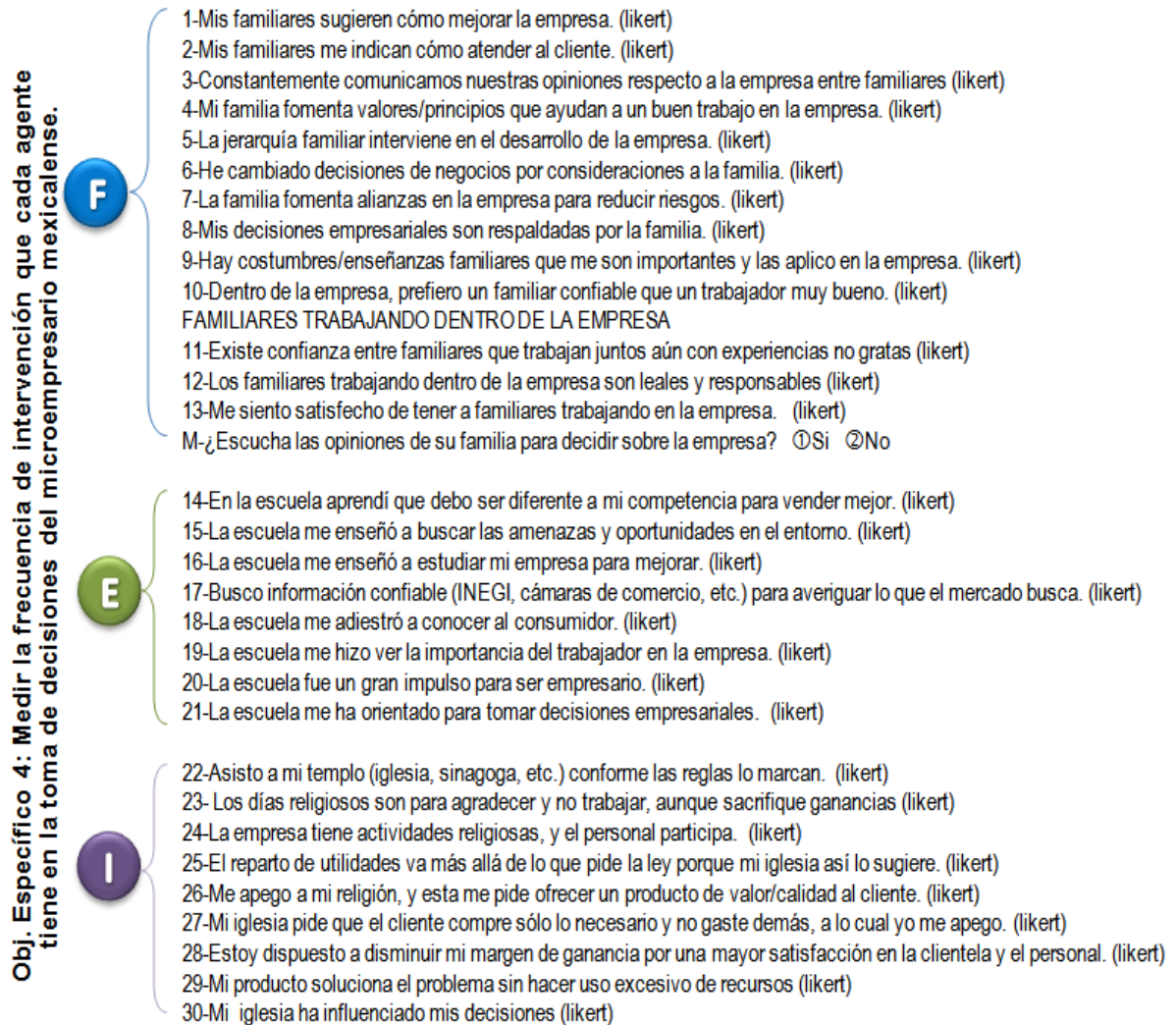
*Tabla 78. Razón de la relación con dueño.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hay una relación de amistad/familia de interés y escucha	99	35.4	46.0	46.0
	El negocio es familiar y las opiniones de terceros son hechas a un lado	14	5.0	6.5	52.6
	Hay un ambiente laboral bueno y creativo, donde se procuran resolver situaciones	80	28.6	37.2	89.8
	Hay exigencia y no hay mayor relación	22	7.9	10.2	100.0
	Total	215	76.8	100.0	
Perdidos	Sistema	65	23.2		
Total		280	100.0		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

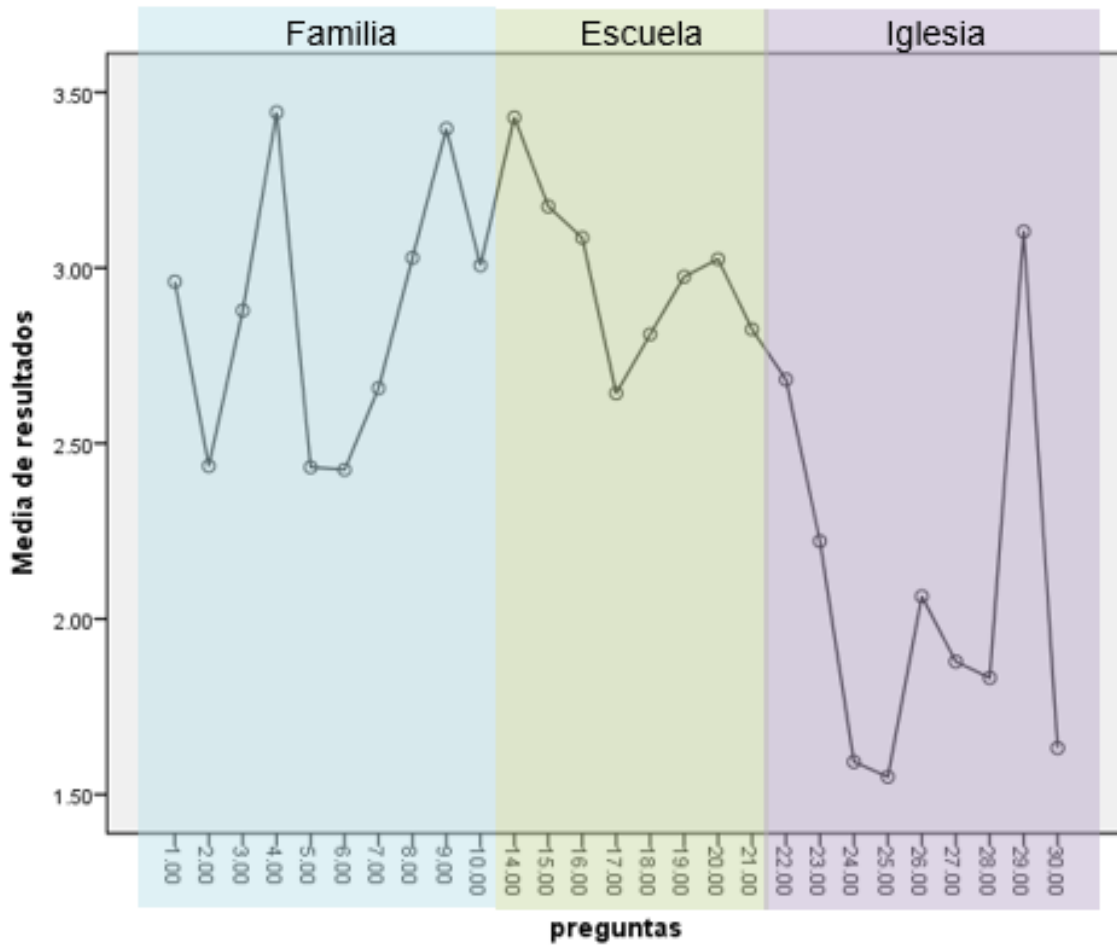
## Objetivo 4

Medir la frecuencia de intervención que cada agente tiene en la toma de decisiones del microempresario mexicalense.



La figura 25 muestra de una manera más visual las medias alcanzadas por preguntas. Aquellos ítems que lograron superar el .040 de peso respecto a la totalidad del instrumento son: Valores y Enseñanzas familiares, Diferenciación de la competencia y Conocimiento del entorno externo.

Figura 25. Gráfica de medias por pregunta.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

La tabla 79 muestra las puntuaciones obtenidas en índice, considerando las 30 preguntas Likert en conjunto, así como por secciones de cada dimensión; destacando las tres con mayor puntuación por sección y en orden resultan:

- Familia: Fomentar valores para trabajar bien, Enseñanzas familiares aplicadas en la empresa y Respaldo familiar en decisiones empresariales. De la sección dedicada exclusivamente a familiares trabajando dentro de la

empresa se eligió la más alta, resultando la satisfacción de tener a familiares trabajando dentro de la empresa.

- Escuela: Diferenciarse de la competencia, Buscar en el entorno y Conocer a la competencia
- Iglesia: Solucionar problemas sin uso excesivo de recursos, Asistencia al templo conforme las reglas lo marcan y Descanso en días de agradecimiento.

El peso total respecto a 1 y la media de las medias muestra para las primeras 10 preguntas en familia un índice de .573 y  $\mu$  de 2.88, para las siguientes 3 preguntas es .805 como índice y una  $\mu$  de 4 (el mayor peso reportado), visto el agente en conjunto con la totalidad de la muestra es de .607 y  $\mu$  de 3.13. Para el agente Escuela el índice alcanza el .464 y una  $\mu$  de 3; para Iglesia el índice marca .412 con una  $\mu$  de 2.06.

La tabla 80 muestra nuevamente las medias, así como otros descriptivos de error, asimetría, curtosis y valor de prueba al 95%, en base a estos últimos se marcaron en negrita aquellas medias que tuviesen valores dentro de los límites de confianza, sin embargo, en lo posterior se presenta el ANDEVA dentro de grupos, con un análisis más preciso.

Tabla 79. Estadísticos descriptivos y proporciones para agentes socializadores.

						Sumas e índices					
		n	Medias de error estándar	Desv. tip.	Media	Media de medias ( $\mu$ )	Puntuación Máx. posible	$\Sigma$ puntuación	Totalidad instrumento	Seccional	por agente
Familia	1. Mejoras	280	.081	1.350	2.96	2.88	1400	829	.038	.103	.573 .607
	2. Atención al cliente	280	.080	1.334	2.44		1400	682	.031	.085	
	3. Comunicación	280	.078	1.298	2.88		1400	806	.037	.100	
	4. Valores	280	.080	1.343	3.44		1400	964	<b>.044</b>	<b>.120</b>	
	5. Jerarquía	280	.083	1.387	2.43		1400	681	.031	.085	
	6. Consideraciones	280	.079	1.315	2.43	3.13	1400	679	.031	.085	
	7. Alianzas	280	.084	1.408	2.66		1400	744	.034	.093	
	8. Respaldo decisorio	280	.088	1.478	3.03		1400	848	.039	<b>.106</b>	
	9. Enseñanzas	280	.080	1.345	3.40		1400	951	<b>.044</b>	<b>.118</b>	
	10. Preferencia familiar	280	.084	1.404	3.01		1400	842	.039	.105	
Familia	11. Confianza	158	.099	1.238	3.63	4.00	790	574	.026	.301	.805
	12. Lealtad	159	.078	.980	4.16		795	662	.030	.347	
	13. Satisfacción	159	.076	.952	4.22		795	671	.031	<b>.352</b>	
Escuela	14. Diferenciación	280	.085	1.420	3.43	3.00	1400	960	<b>.044</b>	<b>.143</b>	.464
	15. Conocimiento externo	280	.084	1.402	3.18		1400	889	<b>.041</b>	<b>.132</b>	
	16. Mejora interna	280	.087	1.449	3.09		1400	864	.004	<b>.129</b>	
	17. Búsqueda de información	280	.082	1.366	2.64		1400	740	.034	.011	
	18. Conocimiento del consumidor	280	.085	1.418	2.81		1400	787	.036	.117	
	19. Importancia del trabajador	280	.085	1.425	2.98		1400	833	.038	.124	
	20. Impulso	280	.086	1.445	3.03		1400	847	.039	.126	
21. Orientación decisoria	280	.083	1.384	2.83	1400	791	.036	.118			
Iglesia	22. Asistencia	280	.081	1.353	2.68	2.06	1400	751	.034	<b>.145</b>	.412
	23. Días religiosos	280	.076	1.270	2.22		1400	622	.028	<b>.120</b>	
	24. Participación del personal	280	.060	1.012	1.59		1400	446	.002	.086	
	25. Reparto de bienes	280	.053	.895	1.55		1400	434	.002	.084	
	26. Producto de calidad	280	.083	1.390	2.06		1400	578	.026	.111	
	27. Medio ambiente	280	.077	1.292	1.88		1400	526	.024	.101	
	28. Ganancias	280	.070	1.172	1.83		1400	513	.023	.099	
	29. Uso de recursos	280	.086	1.442	3.10		1400	869	.005	<b>.167</b>	
	30. Influencia decisoria	280	.064	1.066	1.63		1400	457	.021	.088	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

Tabla 80. Medias y valor de prueba con intervalos de confianza para agentes socializadores.

		Valor de prueba = 0											
		Media	Media de error estándar	Asimetría		Curtosis		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico					Inferior	Superior
Familia	1. Mejoras	<b>2.96</b>	.081	.045	.146	-1.136	.290	32.600	155	.000	3.154	2.96	3.34
	2. Atención al cliente	2.44	.080	.403	.146	-1.102	.290	26.496	155	.000	2.699	2.50	2.90
	3. Comunicación	2.88	.078	-.030	.146	-1.091	.290	32.569	155	.000	3.141	2.95	3.33
	4. Valores	3.44	.080	-.508	.146	-.862	.290	39.554	155	.000	3.647	3.47	3.83
	5. Jerarquía	2.43	.083	.426	.146	-1.194	.290	25.222	155	.000	2.699	2.49	2.91
	6. Consideraciones	<b>2.43</b>	.079	.407	.146	-1.052	.290	25.281	155	.000	2.590	2.39	2.79
	7. Alianzas	2.66	.084	.254	.146	-1.216	.290	28.418	155	.000	3.019	2.81	3.23
	8. Respaldo decisorio	3.03	.088	-.110	.146	-1.335	.290	29.486	155	.000	3.282	3.06	3.50
	9. Enseñanzas	<b>3.40</b>	.080	-.414	.146	-.935	.290	33.316	155	.000	3.429	3.23	3.63
	10. Preferencia familiar	3.01	.084	.034	.146	-1.203	.290	33.060	155	.000	3.397	3.19	3.60
	11. Confianza	<b>3.63</b>	.099	-.595	.193	-.594	.384	36.708	155	.000	3.641	3.45	3.84
	12. Lealtad	<b>4.16</b>	.078	-1.070	.192	.665	.383	52.646	155	.000	4.160	4.00	4.32
	13. Satisfacción	<b>4.22</b>	.076	-1.212	.192	1.168	.383	54.953	155	.000	4.212	4.06	4.36
Escuela	14. Diferenciación	<b>3.43</b>	.085	-.471	.146	-1.065	.290	29.944	155	.000	3.385	3.16	3.61
	15. Conocimiento externo	<b>3.18</b>	.084	-.228	.146	-1.199	.290	28.257	155	.000	3.115	2.90	3.33
	16. Mejora interna	<b>3.09</b>	.087	-.158	.146	-1.302	.290	26.523	155	.000	3.045	2.82	3.27
	17. Búsqueda de información	<b>2.64</b>	.082	.241	.146	-1.200	.290	25.038	155	.000	2.628	2.42	2.84
	18. Conocimiento del consumidor	<b>2.81</b>	.085	.118	.146	-1.267	.290	25.081	155	.000	2.679	2.47	2.89
	19. Importancia del trabajador	<b>2.98</b>	.085	-.023	.146	-1.266	.290	25.285	155	.000	2.840	2.62	3.06
	20. Impulso	<b>3.03</b>	.086	-.022	.146	-1.285	.290	5.725	155	.000	2.878	2.66	3.10
	21. Orientación decisoria	<b>2.83</b>	.083	.080	.146	-1.194	.290	25.408	155	.000	2.750	2.54	2.96
Iglesia	22. Asistencia	<b>2.68</b>	.081	.278	.146	-1.129	.290	25.566	155	.000	2.769	2.56	2.98
	23. Días religiosos	<b>2.22</b>	.076	.750	.146	-.482	.290	21.854	155	.000	2.167	1.97	2.36
	24. Participación del personal	<b>1.59</b>	.060	1.784	.146	2.496	.290	19.516	155	.000	1.660	1.49	1.83
	25. Reparto de bienes	<b>1.55</b>	.053	1.618	.146	2.038	.290	21.010	155	.000	1.596	1.45	1.75
	26. Producto de calidad	<b>2.06</b>	.083	.982	.146	-.414	.290	19.661	155	.000	2.115	1.90	2.33
	27. Medio ambiente	<b>1.88</b>	.077	1.282	.146	.368	.290	19.008	155	.000	1.942	1.74	2.14
	28. Ganancias	<b>1.83</b>	.070	1.313	.146	.764	.290	20.462	155	.000	1.910	1.73	2.09
	29. Uso de recursos	<b>3.10</b>	.086	-.175	.146	-1.268	.290	27.538	155	.000	3.026	2.81	3.24
	30. Influencia decisoria	<b>1.63</b>	.064	1.707	.146	2.068	.290	19.886	155	.000	1.750	1.58	1.92

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

## *Familia*

Un 69.3% de los empresarios respondió escuchar las opiniones de la familia para decidir cuestiones empresariales, contra un 30.6% que no.

*Tabla 81. Escucha de opiniones familiares para decidir sobre la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	194	69.3	69.3	69.3
	No	86	30.7	30.7	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

En la tabla 82 se presentan los resultados en porcentajes válidos de las frecuencias arrojadas para la sección likert de familia. Para ver los resultados en la imagen original de SPSS, se puede consultar anexos.

Tabla 82. Porcentajes de influencia familiar por pregunta.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuentemente	Siempre
1 Mis familiares sugieren cómo mejorar la empresa.	18.6	19.6	<b>26.4</b>	17.9	17.5
2 Mis familiares me indican cómo atender al cliente.	<b>35.7</b>	17.9	21.4	17.1	7.9
3 Constantemente comunicamos nuestras opiniones respecto a la empresa entre familiares.	20.7	17.1	<b>27.1</b>	23.6	11.4
4 Mi familia fomenta valores/principios que ayudan a un buen trabajo en la empresa.	13.6	9.6	22.9	26.8	<b>27.1</b>
5 La jerarquía familiar interviene en el desarrollo de la empresa.	<b>38.2</b>	16.8	17.5	18.6	8.9
6 He cambiado decisiones de negocios por consideraciones a la familia.	<b>35.4</b>	17.9	23.2	16.1	7.5
7 La familia fomenta alianzas en la empresa para reducir riesgos.	<b>30.7</b>	16.1	23.6	16.1	13.6
8 Mis decisiones empresariales son respaldadas por la familia.	<b>25.4</b>	9.3	24.6	18.6	22.1
9 Hay costumbres/enseñanzas familiares que me son importantes y las aplico en la empresa.	13.6	10.4	26.1	22.9	<b>27.1</b>
10 Dentro de la empresa, prefiero un familiar confiable que un trabajador muy bueno.	19.6	17.1	<b>27.9</b>	13.6	21.8
<i>EXCLUSIVO para aquellos con familiares trabajando dentro de la empresa</i>					
11 Existe confianza entre familiares que trabajan juntos, aún con experiencias no gratas.	7.6	10.8	23.4	27.2	<b>31.0</b>
12 Los familiares que trabajan dentro de la empresa son leales y responsables	1.9	3.8	18.2	28.3	<b>47.8</b>
13 Me siento satisfecho de tener a familiares trabajando en la empresa	1.9	3.1	15.7	29.6	<b>49.7</b>

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Nota: En Bold el porcentaje que haya resultado más alto.

Los resultados de la dimensión familia son presentados agrupados y en 3 formas para derivar diferentes análisis y/o interpretaciones en este mismo documento más adelante, se observan en la tabla 83 las frecuencias y medias agrupadas, y sus consecuentes histogramas en las figuras 26, 27 y 28 bajo las siguientes indicaciones:

- a) La primera mostrando la dimensión en base a las primeras 10 preguntas generales de la sección familia, misma que fue respondida por la totalidad de los encuestados.

- b) La segunda muestra las preguntas 11, 12 y 13 que fueron realizadas exclusivamente a quienes contaban con familia trabajando dentro de la empresa, correspondiente al 58.9%, logrando el 57.1% de respuestas.
- c) La cuarta como conjunto nuevamente, excluyendo los casos donde los familiares que no trabajan dentro de la empresa, ya que éstos modifican los resultados.

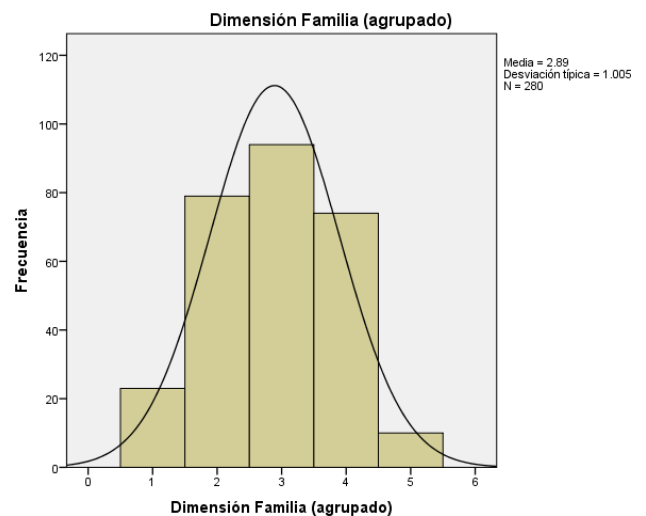
Tabla 83. Frecuencias y medias de los datos agrupados de la dimensión Familia.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuente-mente	Siempre	Medias
Familia						
1 a 10 <sup>a</sup> )	8.2	28.2	<b>33.6</b>	26.4	3.6	2.87
11 a 13 <sup>b</sup> )	1.9	3.8	20	<b>38.1</b>	35.3	4.01
1 a 13 <sup>c</sup> )	.6	17	<b>42.4</b>	34.5	5.5	2.99

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

Nota: los incisos corresponden a las descripciones de las cuatro formas a presentar antes mencionadas.

Figura 26. Agrupación visual de familia, primeras 10 preguntas.

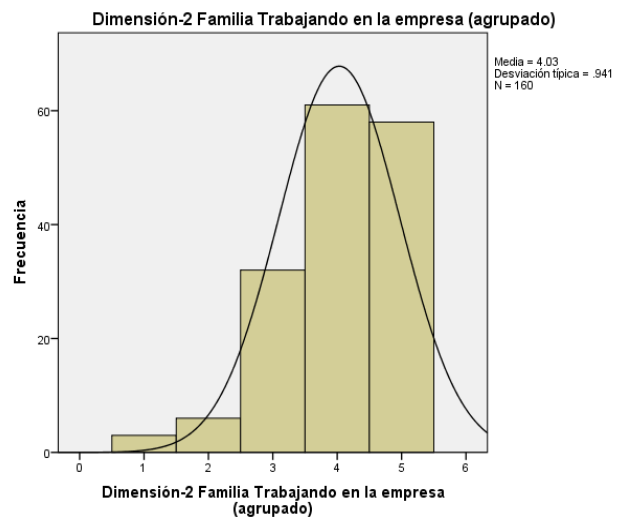


- a) El 33.6% de los encuestados contestaron 'algunas veces sí, otras no' tener influencia o participación por parte de los familiares en la empresa, el 28.2% casi nunca, el 26.4% frecuentemente, el 8.2% nunca y 3.6% siempre (figura 26).

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos.

b) Para aquellos con familia dentro de la empresa en las 3 preguntas exclusivas para ellos, la figura 27 muestra que un 38.1% contestaron que frecuentemente recibían intervención familiar, 36.3% siempre, 20% algunas veces sí, otras no, 3.8% casi nunca, y sólo un 1.9% nunca. La influencia familiar es mucho más notoria

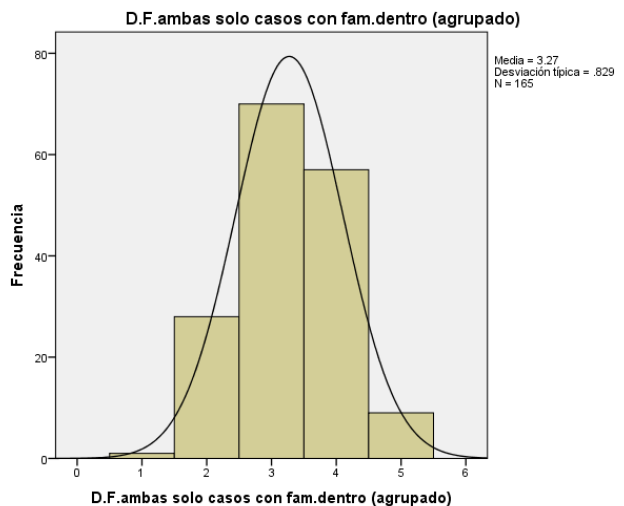
Figura 27. Agrupación visual de familia, 3 preguntas exclusivas.



Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

c) En la figura 28 de la agrupación visual con casos excluidos, los empresarios que tienen familiares trabajando dentro de la empresa muestran una tendencia mayor a ser influidos por estos últimos: 42.4% algunas veces sí, otras no, 34.5% frecuentemente, 17% casi nunca, 5.5% siempre y .6% nunca.

Figura 28. Agrupación visual de familia, 13 preguntas excluyendo casos.



Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

## Escuela

La tabla 84 presenta los porcentajes de cada pregunta correspondiente a la sección escuela, y la tabla 85 la muestra de manera agrupada.

Tabla 84. Porcentajes de influencia escolar por pregunta.

	Nunca	Cási nunca	Algunas veces sí, otras no	Frecuentemente	Siempre
14 En la escuela aprendí que debo ser diferente a mi competencia para vender mejor.	15.7	10.4	20.0	23.2	<b>30.7</b>
15 La escuela me enseñó a buscar amenazas y oportunidades en el entorno.	18.2	13.9	22.1	<b>23.6</b>	22.1
16 La escuela me enseñó a estudiar mi empresa para mejorar.	<b>22.1</b>	12.5	21.8	21.8	21.8
17 Busco información confiable (INEGI, cámaras de comercio, etc.) para averiguar lo que el mercado busca.	<b>28.9</b>	19.3	21.4	19.3	11.1
18 La escuela me adiestró a conocer al consumidor.	<b>26.4</b>	16.1	23.6	17.9	16.1
19 La escuela me hizo ver la importancia del trabajador en la empresa.	22.9	14.3	<b>25.0</b>	18.2	19.6
20 La escuela fué un gran impulso para ser empresario.	21.8	14.6	<b>25.7</b>	15.0	22.9
21 La escuela me ha orientado para tomar decisiones empresariales.	25.4	14.6	<b>27.1</b>	17.9	15.0

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

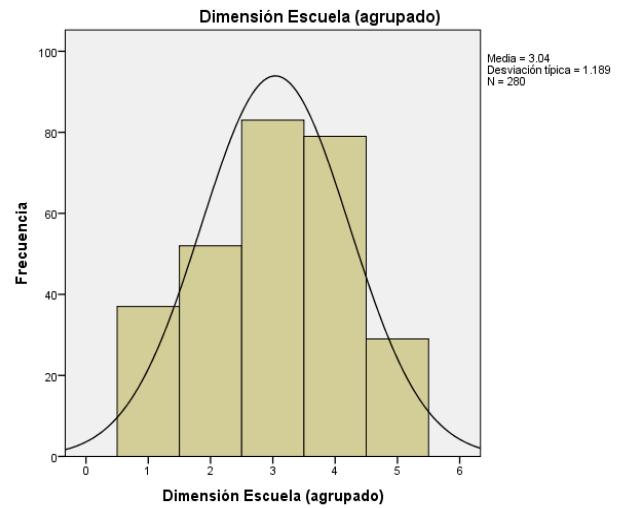
Tabla 85. Frecuencias de los datos agrupados de la dimensión escuela.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuente-mente	Siempre	Media
Escuela	13.2	18.6	<b>29.6</b>	28.2	10.4	3.00

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Figura 29. Dimensión agrupada Escuela.

Agrupando los datos, la influencia de la escuela en las decisiones empresariales (figura 30) es de un 29.6% con 'algunas veces si, otras no', 28.2% frecuente, 18.6% casi nunca, 13.2% nunca y 10.4% siempre; a diferencia de familia, la curva tiende ligeramente a la izquierda.



Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

## Iglesia

La tabla 86 presenta los porcentajes de cada pregunta correspondiente a la sección iglesia, y la tabla 87 la muestra de manera agrupada.

Tabla 86. Porcentajes de influencia eclesiástica por pregunta.

	Nunca	Cási nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuentemente	Siempre
22 Asisto a mi templo (iglesia, sinagoga, etc.) conforme las reglas lo marcan.	<b>25.4</b>	23.6	21.1	17.5	12.5
23 Los días religiosos son para agradecer y no trabajar, aunque sacrifique ganancias.	<b>40.0</b>	21.8	22.1	8.2	7.9
24 La empresa tiene actividades religiosas, y el personal participa.	<b>67.1</b>	16.1	10.0	3.9	2.9
25 El reparto de utilidades va mas allá de la ley por que mi iglesia así lo sugiere.	<b>66.4</b>	17.1	12.5	2.9	1.1
26 Me apego a mi religión, y esta me pide ofrecer un producto de valor/calidad al cliente.	<b>55.0</b>	11.4	16.1	7.1	10.4
27 Mi iglesia pide que el cliente compre sólo lo necesario y no gaste demá, a lo cual yo me apego.	<b>60.4</b>	13.2	12.5	6.1	7.9
28 Estoy dispuesto a disminuir mi margen de ganancia por una mayor satisfaccion en la clientela y el personal, pues mi iglesia así lo sugiere.	<b>57.5</b>	17.1	15.4	4.6	5.4
29 Mi producto soluciona el problema sin hacer uso excesivo de recursos.	21.8	11.4	<b>23.6</b>	21.1	22.1
30 Mi iglesia a influenciado mis decisiones.	<b>66.8</b>	14.6	10.7	4.3	3.6

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

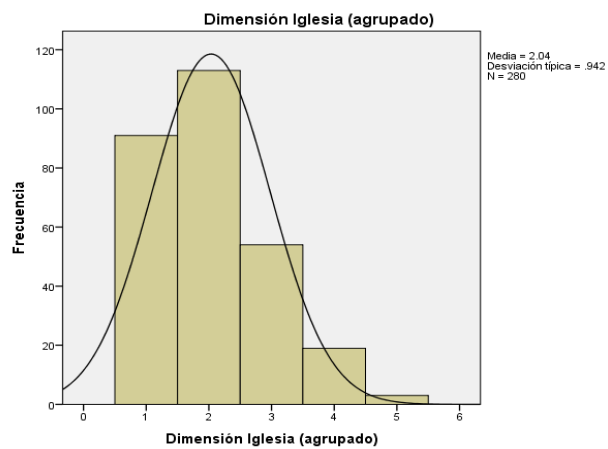
Tabla 87. Frecuencias y media de los datos agrupados de la dimensión Iglesia.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuentemente	Siempre	Media
Iglesia	32.5	<b>40.4</b>	19.3	6.8	1.1	2.06

Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

Agrupando los datos, la influencia de la iglesia es la menor dentro de los agentes socializadores, ya que el 40.4% denuncia que casi nunca considera el aspecto espiritual, 32.5% nunca, 19.3% algunas veces si, otras no, 6.8% frecuentemente y finalmente, solo el 1.1% siempre. En la figura 30 puede apreciarse el histograma de dicha dimensión.

*Figura 30. Dimensión agrupada Iglesia.*



Fuente: elaboración propia apartir de resultados obtenidos.

## **Objetivo 5.**

Explicar como los agentes auxilian o vulneran la competitividad y hacer consideraciones sobre su influencia.

Las hipótesis generales son:

H<sub>01</sub>: La familia afecta las decisiones del microempresario.

H<sub>02</sub>: La escuela afecta las decisiones del microempresario.

H<sub>03</sub>: La iglesia afecta las decisiones del microempresario.

Todas resultaron ser verdaderas; teniendo cada agente mayor o menor medida de interposición. Como un primer paso de exploración de datos se analizó la varianza para observar diferencias de medias entre los grupos familia, escuela e iglesia; donde todas resultaron diferentes y altamente relacionadas (valor de significancia y F). Se prosiguió a reconocer la homogeneidad de subconjuntos por agente analizando las mayores y menores significancias de cada variable, permitiendo con ello examinar inferencialmente cada variable (anteriormente había sido descriptivo); el capítulo 13 de Anderson, Sweeney y Williams (2008) fue de especial ayuda para este planteamiento.

Después de ello se efectuó una regresión múltiple por pasos sucesivos para ver la posibilidad de predicción en las decisiones empresariales considerando los agentes socializadores, donde los resultados no muestran una relación clara. Finalmente, se aplicó un análisis factorial para observar un redimensionamiento de las variables y hacer nuevas injerencias; los hallazgos desglosados se leen a continuación.

### *Análisis de Varianzas a los agentes socializadores*

Al aplicar a los agentes socializadores un ANDEVA a las medias por cuestionario tanto para la totalidad de la muestra como para aquellos que tienen familiares dentro, la Hipótesis nula fue rechazada fuertemente al ser todas significativamente diferentes ( H<sub>0</sub>:

$\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ); para el primer caso p obtuvo valor de 2.2578E-29 (tabla 89), para el segundo de 1.76E-26 (tabla 90), Igualmente, valor estadístico F rechaza la hipótesis nula al ser F mucho mayor que valor crítico de F, siendo escuela aquella con mayor varianza y promedio, posteriormente familia y finalmente iglesia. Al comparar las varianzas de ambos casos (tabla 88), se observa mayor heterogeneidad en el total de la muestra, coincidente con análisis anteriores de frecuencias en este mismo documento, de lo cual se puede derivarse que aquellos con familiares trabajando dentro de la empresa se ven mayormente influenciados por este agente que aquellos cuya convivencia es externa.

*Tabla 88. Resumen de análisis de la varianza, ambas consideraciones.*

Grupos	Total de muestra, eliminando 3 preguntas exclusivas			Solo con familiares trabajando en la empresa		
	Suma	Promedio	Varianza	Suma	Promedio	Varianza
Familia	802.6	2.866428571	0.93621659	528.7628205	3.30476763	0.62990143
Escuela	838.875	2.995982143	1.346141953	469.125	2.93203125	1.28750921
Iglesia	577.3333333	2.061904762	0.728664353	335.8888889	2.09930556	0.7984466

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

*Tabla 89. Análisis de la varianza del total de la muestra.*

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	143.4107025	2	71.70535127	71.44284891	2.25783E-29	3.00648002
Dentro de los grupos	840.075388	837	1.003674299			
Total	983.4860905	839				

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

*Tabla 90. Análisis de la varianza solo para familiares trabajando en la empresa.*

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	121.893509	2	60.9467546	67.3232235	1.7631E-26	3.01462558
Dentro de los grupos	431.821301	477	0.90528575			
Total	553.71481	479				

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

El ANDEVA a partir de las respuestas directas, al igual que el análisis anterior, arrojó una alta significancia en las diferencias entre grupos, aunque por supuesto con cambios en suma de cuadrados, grados de libertad y cuadrado medio por el nuevo acomodo de números.

Se realizó la prueba post hoc de Tukey para localizar en que par de agentes son más significativas las diferencias de las medias en términos de varianza intragrupal. En la tabla 91 se observa que ningún par tiene una significancia igual o mayor a 5%, asimismo, ningún intervalor de confianza contiene al cero, confirmando los resultados de la tabla 89. La aseveración de dicha afirmación es basada en la explicación en el capítulo 10 de Webster (2000).

*Tabla 91. Comparaciones múltiples con prueba Tukey entre agentes.*

*Variable dependiente: Respuestas*

(I) Agente		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
					Límite inferior	Límite superior	
HSD Tukey	familia	escuela	-.12955*	.03932	.003	-.2217	-.0374
		iglesia	.80452*	.03808	.000	.7152	.8938
	escuela	familia	.12955*	.03932	.003	.0374	.2217
		iglesia	.93408*	.04028	.000	.8397	1.0285
	iglesia	familia	-.80452*	.03808	.000	-.8938	-.7152
		escuela	-.93408*	.04028	.000	-1.0285	-.8397

Notas: -Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica<sup>25</sup> = 280.000.

- \* La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

Para cada conjunto de preguntas por agente se revisó la homogeneidad en subconjuntos para especificar o profundizar la hipótesis alternativa, la tabla 92 muestra homogeneidad con alta significancia en las preguntas 4 y 9, lo que indica un impacto alto

<sup>25</sup> Es más representativa que la media aritmética por considerar todos los valores cuando el número de variables entre grupos es desigual, pues calcula dividiendo el número de observaciones por la suma total del inverso de cada valor.

en los valores y costumbres fomentados por la familia para su aplicación en el la empresa; también se encontró homogeneidad con baja significancia en las preguntas 6,5 y 2, correspondientes al poco cambio en decisiones de negocios por consideraciones a la familia, baja intervención jerárquica familiar en el desarrollo de la empresa e indicaciones de atención al cliente.

*Tabla 92. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente familia.*

preguntas - Familia	N	Subconjunto para alfa = .05				
		1	2	3	4	
HSD Tukey <sup>a</sup>	6	280	<b>2.4250</b>			
	5	280	<b>2.4321</b>			
	2	280	<b>2.4357</b>			
	7	280	2.6571	2.6571		
	3	280		2.8786	2.8786	
	1	280		2.9607	2.9607	
	10	280		3.0071	3.0071	
	8	280			3.0286	
	9	280				<b>3.3964</b>
	4	280				<b>3.4429</b>
	<i>Sig.</i>		<i>.593</i>	<i>.075</i>	<i>.954</i>	<i>1.000</i>

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 280.000.

La tabla 93 muestra homogeneidad con alta significancia en la pregunta 14 (En la escuela aprendí que debo ser diferente a mi competencia para vender mejor) y con baja significancia en la pregunta 17, correspondiente a una escasa búsqueda de información externa para conocer al mercado.

Tabla 93. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente escuela.

preguntas - Escuela	N	Subconjunto para alfa = .05				
		1	2	3	4	
HSD Tukey <sup>a</sup>	17	280	<b>2.6429</b>			
	18	280	2.8107	2.8107		
	21	280	2.8250	2.8250	2.8250	
	19	280	2.9750	2.9750	2.9750	
	20	280		3.0250	3.0250	
	16	280		3.0857	3.0857	3.0857
	15	280			3.1750	3.1750
	14	280				<b>3.4286</b>
	Sig.		.101	.293	.067	.079

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 280.000.

La tabla 94 muestra homogeneidad con alta significancia en las preguntas 29, 22 y 23, implicando ello la importancia de que el producto ofrecido solucione un problema sin hacer uso excesivo de recursos (29), el asistir al templo correspondiente conforme lo que marque la regla (22), y agradecer en días religiosos, aunque signifique dejar de trabajar y sacrificar ganancias (23). La pregunta 25 marca una homogeneidad de baja significancia que sugiere que el reparto de utilidades se apega sólo a lo requerido por la ley, sin mayores beneficios para el trabajador.

Tabla 94. Subconjuntos homogéneos para preguntas del agente iglesia.

preguntas - Iglesia	N	Subconjunto para alfa = .05					
		1	2	3	4	5	6
HSD Tukey <sup>a</sup>	25	280	<b>1.5500</b>				
	24	280	1.5929	1.5929			
	30	280	1.6321	1.6321			
	28	280	1.8321	1.8321	1.8321		
	27	280		1.8786	1.8786		
	26	280			2.0643	2.0643	
	23	280				<b>2.2214</b>	
	22	280					<b>2.6821</b>
	29	280					<b>3.1036</b>
	Sig.		.138	.127	.376	.846	1.000

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 280.000.

## *Análisis factorial a los agentes socializadores*

Se realizaron pruebas de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Barlett (tabla 98) con una adecuación cercana a 1 y una significancia menor a .005; mostrando además una correlación parcial reducida (resultados en las tablas 108 a 111 de anexos), por lo que este tipo de análisis es deseable.

*Tabla 95. KMO y Bartlett para análisis factorial*

		Varimax
Medida de adecuación muestral KMO		.884
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4571.863
	gl	351 <sup>26</sup>
	Sig.	0.000

Fuente: elaboración propia a partir de resultados.

En la tabla 99 se muestran los pesos del factorial con rotación Varimax utilizando el 100% de la muestra, pero eliminando las preguntas exclusivas para empresarios con familia trabajando dentro de la empresa. Se muestra el renombre de los componentes debido a su nueva segmentación (figura 32), incluyendo el porcentaje de varianza explicada para cada componente; cabe resaltar que quedan muy similares respecto a lo que se plantea originalmente, quedando la dimensión escuela intacta y en el primer factor de la rotación, la recomposición de Familia solamente pierde un ítem (recordando que se eliminaron otros 3 previamente), e Iglesia se divide en espiritualidad empresarial, profundidad de la creencia y procuración del recurso, siendo la sumatoria de varianza de 66.02% que explica la toma de decisiones según el modelo.

---

<sup>26</sup> Los grados de libertad provienen de la ecuación  $(p \times p) - p / 2$  substituida a 27 variables correspondientes a los likerts del cuestionario.

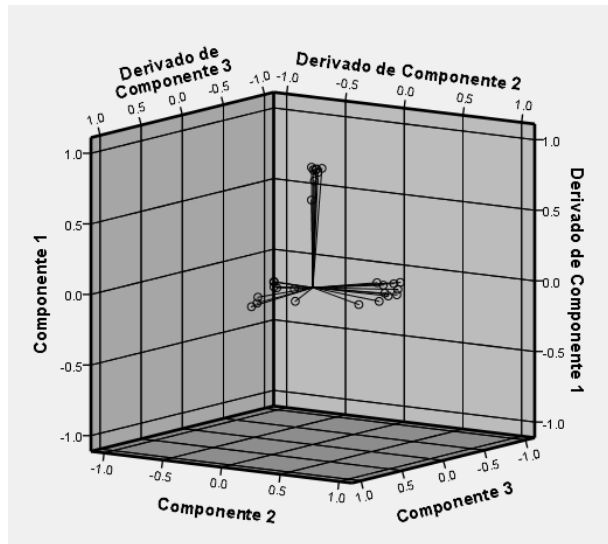
Tabla 96. Matriz de componentes con factoriales rotados

	1	2	3	4	5
Familia	1. Mejoras	.779			
	2. Atención al cliente	.736			
	3. Comunicación	.776			
	4. Valores	.667			
	5. Jerarquía	.736			
	6. Consideraciones	.688			
	7. Alianzas	.782			
	8. Respaldo decisorio	.740			
	9. Enseñanzas	.571			
	10. Preferencia familiar				.651
Escuela	14. Diferenciación	.765			
	15. Conocimiento externo	.852			
	16. Mejora interna	.868			
	17. Búsqueda de información	.657			
	18. Conocimiento del consumidor	.848			
	19. Importancia del trabajador	.845			
	20. Impulso	.849			
	21. Orientación decisoria	.834			
Iglesia	22. Asistencia			.613	
	23. Días religiosos			.715	
	24. Participación del personal			.648	
	25. Reparto de bienes			.751	
	26. Producto de calidad			.814	
	27. Medio ambiente			.824	
	28. Ganancias			.840	
	29. Uso de recursos				.699
	30. Influencia decisoria			.697	
	<i>Porcentaje de Varianza Explicada</i>	20.32	18.87	15.36	6.04
<i>Renombre del Componente</i>	Escuela	Enseñanza familiar	Espiritualidad empresarial	Profundidad de la creencia	Procuración del recurso

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SPSS.

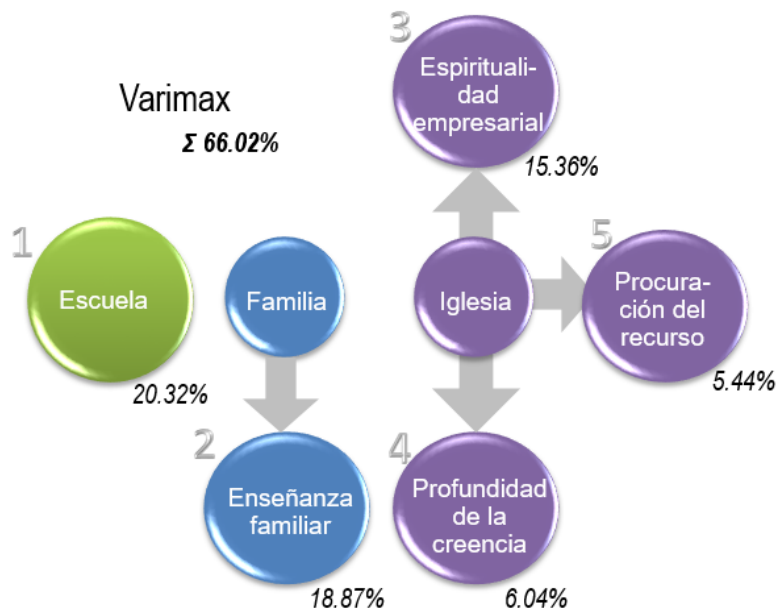
En la figura 31 se muestra un corte en la rotación de los componentes con un punto de fuga marcado al centro.

Figura 31. Rotación de los componentes en Varimax



Fuente: resultados de SPSS

Figura 32. Recomposición de dimensiones según factorial



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SPSS.

## Entrevistas

Se realizaron entrevistas a tres empresarios de diferente religión, donde las preguntas relacionadas con Familia contenían historia, enseñanzas y anécdotas familiares, así como consecuencias de su intervención. La información obtenida para Escuela consistió en vivencias escolares, uso de aprendizaje y herramientas e incluso actualización. Para el agente Iglesia se cuestionó sobre la cercanía a la religión, camino diario en la vida y el involucramiento religioso en los negocios. Finalmente, se indagó en satisfacción y cambios en decisiones debido a ética, finanzas o familia, aspectos influyentes y valores en la trayectoria empresarial, como parte de los aspectos del Proceso decisorio.

Tabla 97. Resumen de entrevistas por religión.

	Judío	Católico	Cristiano
¿Cómo es tu familia?	<p>Su padre se graduó de ingeniería en Harvard donde conoció a celebridades de la política mexicana, quienes después le previnieron sobre reformas y sus negocios.</p> <p>Con añoranza habla de su estricta madre quien logró 3 doctorados y aceptó a una hija previa al matrimonio; debido a la separación de sus padres la situación económica fue difícil al no tener contacto con su padre, ello lo motivó a independizarse a los 14 y su madre lo bendijo, insistió en que la disciplina, trabajo y tesón son vitales para triunfar y que no debe aceptarse el fracaso.</p>	<p>Su abuela materna viviendo en el núcleo familiar fue una bendición, educada a la antigua y asumiendo las responsabilidades que le tocan en la familiar. Su madre lo agrade intencionalmente de manera verbal para motivarle a que haga las cosas. Creció con no más que lo necesario. Los abuelos y bisabuelos paternos sobresalen como impositores del orden por su participación en las guerras y su apego religioso activo, transmitiendo paz y disciplina. Con una familia grande y humilde obtuvieron un alto sentido de la responsabilidad y el trabajo en la juventud.</p> <p>Su padre es su principal competencia a alcanzar, es astuto y tranquilo; no le permite decir "no puedo".</p>	<p>Ultimo de los hermanos, el primero tiene negocio, la segunda licenciatura, el tercero abriendo un restaurante y recién emigrado de Venezuela. Tiene 10 años sin ver a sus papas, mismos que son muy trabajadores; el negocio de él es traspasado, la esposa la ayuda cuando puede.</p> <p>Su papa le enseñó a administrar su dinero y hacer las cosas con amor.</p>

<p><i>¿Tienes algunas anécdotas sobre tu familia involucrada en la empresa?</i></p>	<p>Las enseñanzas basadas en cuestionamientos, cuando su madre le preguntó el porqué de la venta de gelatinas (su primer negocio), le gustó que fuera algo dulce, mas no que fuera por economía y sencillez, le rechazó una gelatina que no cumplía con el estándar visual; le sugirió que regalara algunas, explicara su necesidad de vender y estudiar, y pidiera retroalimentación, por que el producto y sus bondades debe reflejar a la persona. Y recuerda dos frases “cuando alguien te diga que no, es no en ese momento, pero no definitivamente” y, “si quieres hacer negocio, también debes parecer de negocios”.</p>	<p>Ambos conocen muy bien donde está el activador para imponerle el trabajo duro y su plan de vida. Una depresión por ruptura de boda requirió intervención médica y se le prohibió iniciar proyectos durante 1 año, su perseverancia durante esos momentos duraba apenas 3 días), y para sus padres fue duro verlo frustrado. Pasado el tiempo sus padres acudieron al orgullo para su impulso con palabras retadoras hasta que decidió trazar un plan y se mostró dispuesto a obtener retroalimentación.</p>	<p>Mucho apoyo en tiempos, prestamos, etc. De hermanos, han gastado mucho en emigraciones, su esposa le ha ayudado mucho para seguir generando en el negocio. “Los propósitos nunca mueren” es propia, porque la visión no muere</p>
<p><i>¿Qué consecuencias ha tenido su intervención?</i></p>	<p>Responsabilizarse de su propias decisiones y acciones. Nunca juzgar por las apariencias.</p>	<p>Positivas, definitivo</p>	<p>Ha dejado de reinvertir en el negocio, pero también ha dejado de ayudar para no quebrar el negocio.</p>
<p><i>¿Podrías señalar una enseñanza que modifique tu conducta en la empresa?</i></p>	<p>Honestidad con las decisiones y reconocer los errores para pedir una disculpa, incluso si no fue su decisión, pero influyó en otro y se considera parcialmente responsable. La dureza de su padre al hacer negocios.</p>	<p>El manejo de las deudas, siempre ahorrar. Su padre gastaba mucho de soltero, hasta que su madre tomo las riendas. Y el competir, cuando el padre siendo adulto y ellos en preparatoria, emprendió y estudió al mismo tiempo para siempre estar más adelante que sus hijos.</p>	<p>Muchos valores y principios para trabajar honestamente, atender bien a la gente sin sacar demasiada ventaja. Su madre decía que todos hacen lo mismo, pero hay que hacerlo mejor.</p>

<p><i>¿Cómo fue tu etapa escolar? (formación, vivencias, amigos, aprendizajes)</i></p>	<p>Muy destacada en todos los niveles, autodidacta en mucho debido a lo estricto de sus padres.</p>	<p>Muy adelantado desde jardín; en secundaria se enfrentó al acoso hasta que decidió ser el acosador y bajó su rendimiento; la disciplina no era un rasgo propio. Varios maestros que le permitieron prueba y error hicieron muy divertido la clase. El nunca aprendió las cosas mecánicamente, quería saber cómo hacer las cosas; su examen vocacional indicaba que debía estudiar filosofía o música, pero no había tenido contacto con las áreas sino hasta varios años después, donde pudo apreciarlos.</p>	<p>Muy travieso de adolescente su preparatoria y universidad fue bueno, la universidad no fue de su completo agrado y al cazarse la trunco, así que ha tomado cursos especializados, le ha ayudado, a tenido especialización. Hubo un proyecto en la universidad de dar clases de computación básica y con eso pago su 1er semestre</p>
<p><i>¿Herramientas aprendidas en la escuela para tu negocio?</i></p>	<p>Gusto y talento innato por los estudios, le ha sido útil la escuela.</p>	<p>Inglés es lo más determinante en después la contabilidad que no era de su gusto, pero su competencia le hacía sacar buenas calificaciones.</p>	<p>La contabilidad de preparatoria le ha sido muy valiosa para su educación financiera, no fue bueno en la materia, pero entendió su valor para la empresa y vida personal.</p>
<p><i>¿Necesitas actualizarte?</i></p>	<p>Solo tomó una clase de administración y le fue difícil, necesita conocer más de la teoría.</p>	<p>Siempre me actualizo, es una pasión.</p>	<p>Nunca dejamos de aprender; el negocio lo demanda.</p>
<p><i>¿Qué tan cercano eres tú y tu familia a la religión?</i></p>	<p>Mucho de manera individual a las enseñanzas, mas no a la iglesia como institución. La comunidad judía no ve bien los puntos intermedios, sin embargo, al regresar después de varios años y explicar su visión, se le reconoció la validez entre los rabinos.</p>	<p>Toda la familia (nuclear y ascendente) está involucrada. Es activo y tuvo un nivel alto en coordinaciones católicas entre los jóvenes, actualmente coordina una página de internet y comunicaciones de la diócesis. Por la iglesia aprendió a valorar su familia, ahora trabaja junta en el sentido de que tienen proyecto en común.</p>	<p>Todos los domingos la familia asiste al templo.</p>

<p><i>¿Te ha dado un camino a seguir en tu vida diaria?</i></p>	<p>La base de la riqueza está en la mente en el corazón, se debe decidir si se prefiere un enfoque físico, espiritual o emocional, sin embargo, la monetaria (física) es la de menor importancia y la más fácil de lograr; cualquiera en la que se elija ser abundante, se debe repartir hacia los demás.</p> <p>El dinero debe repartirse en tres: gasto corriente (incluye emergencias etiquetadas como felicidad para cubrir una situación), inversión sin fecha de retorno, y ahorro (el cual debe llevar propósito específico y una parte de 'libertad financiera' para generar dinero.</p>	<p>Dios o su representación es plenitud, un trofeo buscado, se debe tener miedo a la falta de él. Los fanáticos olvidan que el espíritu santo te da el don de la ciencia para buscar pensar y abrir la mente.</p> <p>Una persona sin valores es inestable en su vida y en la empresa.</p> <p>En algún momento un padre le comentó que su seguridad no debía ser en el dinero, impulsándolo a buscar manera y medios.</p>	<p>Claro que sí. Cada día hay que esforzarse por igualar a Jesús o Dios, y preguntarnos qué harían. La biblia se resume en amor y sus hechos.</p>
<p><i>¿La religión puede involucrarse con los negocios?</i></p>	<p>Prepara tu cerebro para ser un ganador atento a las oportunidades de negocio constantemente, los ojos no ven lo que el cerebro no sabe.</p> <p>Los fracasos te acercan al triunfo y tu organización te permite felicidad y agradecimiento hacia los demás.</p>	<p>Definitivamente, en los valores empresariales, que se pueden moldear en base a la fe.</p> <p>A crear liderazgo y dar todo al conocer a las personas, a agradecer las cosas.</p>	<p>Ser honesto, que no se sientan robados los clientes, si las cosas se hacen con amor, las cosas no se hacen bien.</p> <p>Buscar un negocio no por lo que se gana, sino lo que se aprende que algo bueno debe de salir.</p>
<p><i>¿Cómo te has sentido tomando decisiones en la empresa?</i></p>	<p>No hay decisiones buenas ni malas, somos producto de muchos resultados, las decisiones son seguras respecto a las bases que se tenían en el momento.</p>	<p>Ahora veo las cosas más sencillas que hace pocos años, no se tiene suficiente dinero para arrancar ideas, y para cuando se tenga, ya estará pasado de moda.</p>	<p>Estrés y pérdida de cabello, pensó en cerrar sucursales, problemas personales con su familia nuclear. Un negocio establecido siempre demanda mas</p>
<p><i>¿Qué tan fuerte es la cuestión ética vs. la financiera para cambiar una decisión?</i></p>	<p>A regalado terrenos heredaros para el bien de terceros. Se entiende que la cuestión financiera no es la riqueza esperada, automáticamente es primero la ética.</p>	<p>Antes pensaba que el dinero es un riesgo, la inteligencia financiera es una herramienta para convertirte en alguien mejor, para potenciar ideas, mi filosofía personal de dinero es: "necesito tener mucho dinero para olvidarme de él" me llena mucho ayudar en actividades altruistas, y para ello requiere dinero, que es la herramienta y el arma para algunos.</p>	<p>Nunca mezles la necesidad con el negocio. Gana la ética.</p> <p>El cómo cabeza del hogar, las decisiones tienen que NO afectar su núcleo.</p>

<p>¿Haz cambiado alguna decisión(es) por tu familia, iglesia o escuela, aun sabiendo que no era la mejor?</p>	<p>Muchas. La familia es primero y podría renunciar a la empresa, de todos modos, podría crear una nueva empresa.</p>	<p>La iglesia y la escuela en especial han sido acordes a sus tiempos e intereses. Solo una vez, su mamá por cuestión religiosa no arranco el negocio por semana santa; no costo nada, al tiempo comprendió que fue mejor.</p>	<p>Muchas veces a tenido que hacer un balance, necesito filtrar lo espiritual, consulta con su esposa y papa. En ocasiones su hermano no ha sido reciproco y no han valorado los sacrificios, lo volvería a hacer, pero filtraría mejor su decisión; ahora aprendió.</p>
<p>¿Qué aspectos en general consideras que influyen en las decisiones?</p>	<p>Ganar-ganar. Siempre informarse de las condiciones del mercado. No hay triunfos o fracasos, aprendo lo que es.</p>	<p>Los errores cuestan, y no tener en cuenta un margen es peligroso. Requiere control de todo y ello requiere mucho de sí</p>	<p>El negocio es invertir tiempo. Si la necesidad es muy grande, la empresa puede fracasar.</p>
<p>¿Cuáles son los valores que te han regido en tu trayectoria de empresario?</p>	<p>Calidad. Calidez. Honestidad.</p>	<p>Responsabilidad, honestidad, atención a la persona en primer lugar que incluso genera tolerancia. Rara vez hace algo para el mismo, no pone metas propias, lo piensa siempre en beneficio de terceros.</p>	<p>Amor, honestidad y respeto</p>
<p>¿Cómo influyó la familia, religión y escuela como persona y en logros empresariales?</p>	<p>El éxito es una forma de vivir, no una meta; la empresa es solo el medio y la familia entiende que el desarrollo espiritual es prioritario. Los maestros refuerzan que debo ser humilde para seguir aprendiendo de todo y todos.</p>	<p>La familia es un apoyo incondicional en cuestión emocional para tomar riesgos y en su última opción, tomaría el apoyo financiero. La escuela enseñó la disciplina (incluso amo el uniforme) que se transfirió a la empresa, pero en el exterior obtuvo mayores aprendizajes; el título fue sólo cuestión de orgullo para los padres. Desea ser docente para compartir sus experiencias. La iglesia lo enfrentó al liderazgo y crecimiento personal.</p>	<p>Hay algunas consecuencias en la familia y para tu persona. He visto que muchos amigos tuvieron buena vida económica por parte de sus papas, pero sin educación financiera, no lo han sabido manejar.</p>
<p>¿Satisfacciones que has tenido con un negocio propio?</p>	<p>Ayudar a otros al repartir dinero y lograr amistades de por vida.</p>	<p>El hacer que otros crezcan y alcancen sus metas, sabe que en el camino obtendrá otros beneficios. Sabe que le consume tiempo no pagado y sigue buscando métodos para cubrir los gastos.</p>	<p>Familia bien económicamente. Más que un patrimonio, he aprendido educación financiera y pienso dejarla a mis hijos.</p>

## **CAPITULO IV - DISCUSIÓN**

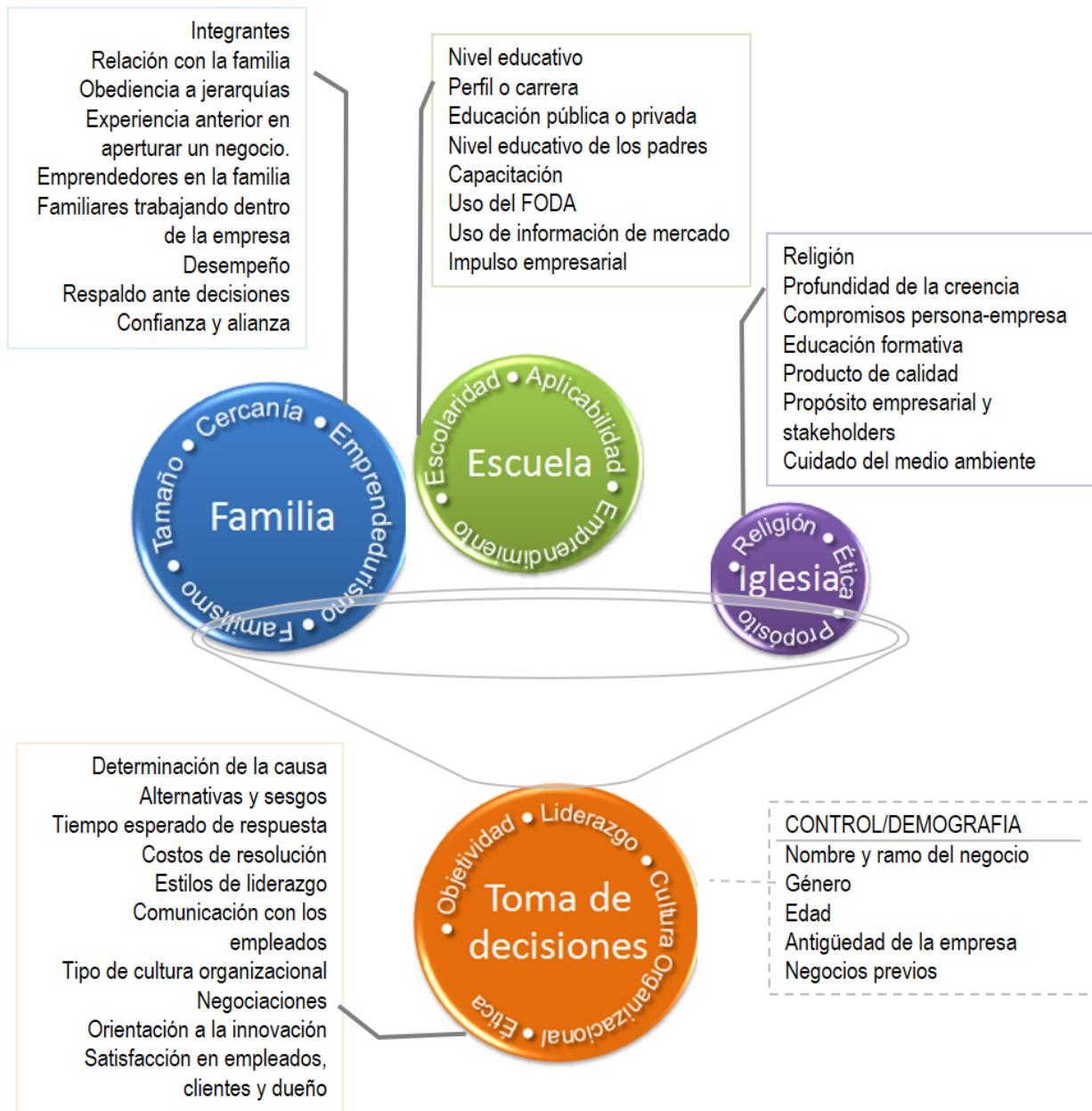
Como ya se había mencionado en la introducción, estudiar la complejidad cultural implica analizar conjuntamente relaciones y ámbitos socioculturales, Lampis (2004) insiste en que el pensamiento sistémico y la Teoría de los Polisistemas<sup>27</sup> son de gran utilidad al tratar de explicar el modelo dinámico, la forma en que las personas aprenden y emplean en su cotidianidad aquello que les ayuda a explicar su cultura, cita a Montalcini para hacer hincapié en que la cultura nació cuando los miembros de tribus homínidas empezaron a aprender y modificar su conducta a partir de la experiencia acumulada, donde las fronteras entre culturas no son claramente delimitadas. Declara contundentemente que un sistema no puede ser completamente explicado con una estructura y sus componentes, no se debe excluir la actividad cognoscitiva de buscar elementos y funciones de manera constante y que los expertos están de acuerdo con dos afirmaciones respecto a la cultura: No existe una única interpretación, y no todas las lecturas posibles son igual de legítimas. El autor nombra dominio cultural a los sistemas de creencias que motivan a personas; persistiendo aquellas relaciones significantes.

En la figura 21 se aprecia el diagrama relacional de variables mostrado en el capítulo de metodología con afán de evocar las consideraciones al diseñar el instrumento, se presenta abajo como figura 33.

---

<sup>27</sup> El pensamiento sistémico intenta explicar las totalidades al observar la participación de las redes de relaciones, por lo que se estudian múltiples sistemas a la vez.

Figura 333. Diagrama relacional de variables.



Fuente: elaboración propia.

## Objetivo 1

Obj. Específico 1: Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los empresarios MIPYME.

VARIABLE	ÍTEMS
Tamaño de la familia	-Integrantes
Relaciones laborales y familiares / Familismo	-Familiares trabajando dentro de la empresa
Antecedentes de emprendedurismo.	-Emprendedores en la familia. Experiencia anterior en aperturar un negocio.

VARIABLE	ÍTEMS
Nivel escolar del empresario y padres	-Nivel educativo -Perfil o carrera. -Edu. pública o privada -Nivel educativo de los padres
Aplicabilidad de conocimientos Impulso al emprendimiento.	-Capacitación -Impulso empresarial

VARIABLE	ÍTEMS
Religión profesada	-Religión -Profundidad de la creencia
Ética	- Educación formativa.

### *Familia*

#### Principales resultados:

- ✓ Hogar conformado por 4 personas en promedio.
- ✓ La mayoría tiene emprendedores en la familia y más de la mitad emplea familiares; éstos últimos son mayormente influenciados en sus decisiones por la familia.
- ✓ 3 de cada 4 escucha opiniones familiares.
- ✓ Las entrevistas reflejan el carácter estricto de antecesores y aprendizaje en disciplina y la administración del dinero, aprendiendo sobre la responsabilidad tanto del éxito como de los fracasos. Existe un alto sentido de hacer las cosas lo mejor posible y de sobresalir ante las condiciones económicas.

La teoría de Schwartz (Ros, 2002) explica el tamaño de la familia como una variable determinante en la cultura; las correlaciones indican que mientras mayor sea el número de integrantes, mayor énfasis hay en los valores orientados a la conservación, jerarquía y la competencia debido a la organización y desarrollo de la vida familiar que requiere de autoridad, mientras que en una familia pequeña, el desarrollo de habilidades e intereses de los individuos determina su orientación a la autonomía, aunque el nivel socioeconómico no parece afectar la cultura de la familia. Los latinos son altos en Jerarquía y Conservación, aparentemente actuarían bajo el colectivismo, pero bajos en autonomía intelectual, lo que es un componente de individualismo. El levantamiento de encuestas muestra un hogar promedio de 4 personas, por su parte, INEGI (2015) afirma que la familia representa el 89.8% de la convivencia, y en promedio está integrada por 4.1 personas, donde sólo el 10.2% de los hogares no identifica parentesco (hogar compuesto), esto se complementa con cifras de CONAPO (2009), donde el tamaño promedio del hogar en la década de los 70's era de 4.9 personas, para el 2000 bajó a 4.3, y proyecta para el 2030 sólo 3.2 personas por hogar, anterior a los datos, las familias solían ser aún más grandes, tomando sólo las últimas fechas ya que una considerable parte de aquellos que crecieron en familias aun grandes están en edad reproductiva y por lo mismo pueden ver el cambio y añorar las reuniones familiares, centrarse en valores familiares en un hogar de 1 o 2 hijos es incluso contradictorio, pues la normalidad será tender al individualismo, los estudios en la empresa familiar del futuro seguramente tendrán resultados muy distintos a los actuales debido a la conservación, jerarquía y competencia cambiantes. La base de datos obtenida proyecta una familia promedio de 4, pudiésemos en base a este dato indagar entonces con la idea de una familia actual promedio, posiblemente con ambos padres trabajando en la empresa y con alto enfoque en la prosperidad de los hijos.

Mayorga y Bonilla (2011) hacen mención de las palabras de Juan Pablo II, quien explica que la familia es una comunidad de amor y solidaridad, cuya enseñanza y transmisión de valores culturales, éticos, sociales y axiológicos son insustituibles para el desarrollo y bienestar social, donde se armonizan los derechos individuales con las exigencias sociales para defensa del bien personal y humano; la familia deberá reconocer su papel en el desarrollo de programas que afectan la vida familiar; para el

caso de nuestros datos, dado que 3 de cada 4 empresarios escucha opiniones familiares, se evidencia entonces que el medio implica una influencia aunque esta sea inconsciente; como dato curioso, el estudio de Rascón (2014) dirigido por la universidad de Essex a 15,000 estudiantes, encontró que a las mujeres que se les imponen altos estándares por parte de sus madres tienden menos a tener embarazos prematuros y más a obtener un grado universitario; el estudio insiste en que no importa que los adolescentes traten de evitar las recomendaciones de los padres, las opciones son influenciadas por los mismos.

La influencia familiar es inevitable; el impulso familiar hacia el emprendedurismo es parcialmente observable en los resultados: la mayoría de los microempresarios tiene empresarios en la familia. Olson (2000) argumenta relativo a esto que las familias no son necesariamente disfuncionales a pesar de extremos comportamientos, la importancia radica en el acuerdo interfamiliar, su estudio muestra que Empresas Familiares con baja o equilibrada influencia presentan mayor crecimiento.

Romero (2013) hace mención de los hallazgos de Monsen, donde “diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar” (p.5), cuya interacción positiva (familia-empresa) implica cooperación, unión e intereses comunes sobre la existencia del negocio familiar, una clara estructura organizacional con responsabilidades y ámbitos de decisión, y finalmente un esquema de administración y gestión profesional con independencia a intereses familiares. Es común que el gerente familiar no acepte compartir información ni dé explicaciones de su labor, lo que dificulta la implantación de una mesa directiva, aun así, parecen no poderse negar al apoyo mutuo, pues la mayoría tiene emprendedores en la familia (es empíricamente sabido que suelen animarse entre familiares para iniciar un negocio), y más de la mitad de ellos emplea a algún familiar, aunque no se indagó al respecto, hay múltiples estudios que hablan sobre la falta de competitividad de estos últimos, pero aun así están dispuestos a ser más tolerantes que lo que fuesen con un empleado No familiar.

Las entrevistas aplicadas tienen en común el alto sentido de la responsabilidad, la administración del dinero y la búsqueda de sobresalir en el desempeño propio

aprendidos de por lo menos alguno de los padres y otros familiares de los que se transmiten historias de manera muy emocional, de lo que debiese hacerse para alcanzar logros, por supuesto, habrá otras historias que impliquen menos orgullo, pero el punto importante será en futuros análisis el poder y la dinámica ejercitada entre familiares, en este caso, es evidente que el poder referenciado y legítimo con amplia comunicación obtuvieron como resultado personas con sentido de la moralidad y emociones saludables, pero esto es una apariencia, o bien, un resultado de una serie de emociones, decisiones y acciones atrás. Analizando con mayor profundidad el funcionamiento de la familia se tienen las publicaciones de Cromwell y Olson (1975), que observan el microsistema familiar desde dentro, entienden el poder familiar y lo reclasifican en 3 áreas: base, proceso y resultados en la tabla 96.

*Tabla 98. Poder familiar de Cromwell y Olson.*

Área	Descripción
Base	El poder tiene bases diversas, como las jerárquicas familiares (p. legítimo), información persuasiva, referencia de afecto, coercitivo (físico o psicológico), de expertiz (ya sea por estudios o experiencia), y de recompensa por cumplimiento de deseos.
Proceso	La dinámica familiar incluye comunicación, compromiso, negociación y resolución de conflictos, estilos de crianza y coaliciones, donde a mayor número de integrantes, mayor complejidad en el proceso.
Resultados	Su importancia radica en dar un sentido de control tan necesario para la salud emocional, repartido entre todos los miembros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cromwell y Olson (1975)

Ante el abuso de este por alguno, la confianza, lealtad y libertad se verán afectadas en todos. Una concepción más realista de la familia idealmente guiada por la moralidad es la existencia de angustia y traumas con una 'agenda pública', es decir, la interacción con externos como lo pueden ser oficiales de policía, el clérigo, maestros, consejeros, etc. donde según las prácticas de la cultura, como principio general, el abuso

de poder entre familias no es socialmente tolerado, sin embargo de una manera menos abierta según el modelo de poder familiar, ante una disputa, generalmente el individuo con menor poder está más interesado en continuar la relación, lo que da oportunidad al de mayor poder de inclusive ganar más poder, llegando incluso a la tiranía. Seguramente dentro de las opiniones familiares sobre la empresa esta dinámica se replica en diferentes sentidos, donde pudiese ser que el nivel educativo de uno de los miembros familiares influya sobre el empresario, si otro integrante es mayor que él jerárquicamente, bien puede ser de mayor peso inclusive aunque el decisor no lo considere una fuente confiable, o no más confiable que su conocimiento, aun así puede terminar siendo un factor de importancia debido a las referencias de afecto y/o coerción de un tercero. Los empresarios antes mencionaron seguramente vivieron estas y muchas situaciones, sin embargo, debieron aprender a mediar entre resultados empresariales y los familiares, asignando un peso o consecuencia a las acciones.

### *Escuela*

#### **Principales resultados:**

- ✓ 8 de cada 10 empresarios estudiaron en escuela pública.
- ✓ 2 de ellos estudiaron hasta nivel secundaria, 3 bachillerato, 3 universidad y 1 posgrado, mientras que sus padres llegaron 5 hasta secundaria, 3 a bachillerato, 2 a universidad.
- ✓ De los que cursaron profesional, 4 de cada 10 lo hicieron en áreas sociales-administrativas y 3 en biológicas.
- ✓ 4 de 10 empresarios cursaron alguna materia de emprendimiento y 3 no recordaron ninguna actividad.
- ✓ 5 de ellos han tomado entrenamiento o capacitación.
- ✓ Las entrevistas mostraron empresarios sobresalientes y autodidactas desde edad temprana, se enfrentaron a materias que no fueron de su agrado, sin embargo, enfrentaron los retos.

Los resultados muestran un mayor nivel de estudios en el empresario de hoy en relación a la educación alcanzada por los padres, lo cual es acorde a Lambing (1998), quien afirma que la actual competencia requiere mayores estudios para afrontar los retos;

datos de la OCDE (2014) muestran que el 30% de los jóvenes en México siguen estudiando, esto es un indicio de que una parte considerable de los universitarios están afrontando el reto de emprender. El estudio de Santamaría, Moreno, Torres y Carrasco (2013) no estableció ninguna conexión directa de nivel educativo con el hecho de emprender, aunque nuevas generaciones afianzan sus conocimientos técnicos para una conducción organizacional acertada, cabe mencionar que durante el levantamiento de encuestas en algunos de los casos se dio informalmente prácticas que indicaban la falta de trabajo, o bien, la oferta poco convincente, por lo que la búsqueda de una mejor calidad de vida les llevó a emprender.

En el sector servicios de Mexicali es notorio casi la mitad de los encuestados cursaron materias de emprendimiento y el área de estudios de donde principalmente provienen estos empresarios es del área social-administrativa; Chávez y García (2013) nos advierten que desde 1980 se desarrolla una nueva relación entre educación y Estado, ya existen varios organismos internacionales interviniendo en las políticas de evaluación académica. Un estudio realizado por Banco Mundial en 1995 reconoce la ineficiencia del manejo de recursos públicos a nivel superior en calidad y equidad, donde el desempeño académico es entonces el mejor indicador, pues es de importancia a largo plazo en el desarrollo económico. Entonces, medir el desempeño bien puede ser indicador de desarrollo, pero no por ello sinónimo, es necesario no confundir (de manera individual inicialmente) que una persona logre buenas calificaciones con su apoyo al fortalecimiento de la economía y/o la competitividad, habiendo la posibilidad de que su esfuerzo fuese más memorístico de momento que táctico a largo plazo, lo cual explicaría mucha de la imposibilidad de recordar actividades de emprendimiento durante la etapa escolar, la sensación de mucha información innecesaria o no aplicable a la realidad por ejemplo, será entonces que la inteligencia emocional y habilidad de resolución de problemas cobre importancia real, lo cual no siempre es evaluable en la escuela.

Retomando las palabras de Etikin (2003), se tiene que “los directivos no solo requieren capacitación profesional, sino también estar preparados mentalmente para un ambiente contradictorio y cambiante.” Los resultados de las encuestas aplicadas perfilan claramente a un empresario con mayores estudios que los alcanzados por los padres,

sin embargo, la educación en el empresario queda principalmente en el nivel básico, aunado a ello, es real que la currícula básica difícilmente toca puntos cruciales para una persona que aperturará una empresa (además de la revisión a planes de estudio, menos de la mitad de los empresarios tomó alguna materia relacionada, y una tercera parte no recuerda ninguna actividad al respecto), sería interesante tener estudios longitudinales que conjunten el éxito empresarial, los aprendizajes teóricos y el bienestar en el desarrollo personal.

Solo la mitad de los emprendedores han tomado entrenamiento o capacitación, como ya Prieto et al. (2009) había advertido en textos anteriores, algunos indicadores de gestión para la capacidad directiva son el gasto y tiempo de formación, así como su costo-beneficio, pero esto no presupone la existencia de valores comunes organizacionales. Complementario a ello, varios encuestados mostraron en el campo una capacitación informal con contadores u otros conocidos, sin embargo ellos la consideran genuina, certera y suficiente. Al respecto, el trabajo de Salazar, Soto y Rodríguez (2014) analiza las fuentes de información utilizadas por la micro, pequeña y mediana empresa para explicar los flujos de empresas e industrias al aprender sobre su actividad empresarial mediante un análisis cualitativo.

“Cualquier estrategia de desarrollo que busque proveer de ventajas competitivas a sus activos locales debe comprender las configuraciones que estos sistemas empresariales constituyen para potenciar sus vínculos económicos, fortalecer sus relaciones de confianza, aprovechar sus bases de conocimiento y trayectorias de aprendizaje compartido, así como integrar recursos y socios complementarios” (p.27)

Aseguran los autores que el microempresario tiene el hábito de asesorarse con un especialista, aunque a juicio personal seguramente se trata en la mayoría de los casos del personal de contaduría, que aunque su experiencia es amplia, son especialistas en una sola área de la organización. Mencionan también que “La tendencia a consultar programas específicos de orientación a las empresas, la participación en distintas cámaras empresariales, las juntas y las certificaciones presenta niveles muy bajos, independientemente del tamaño de la empresa. Pocas empresas consideran su experiencia en otros” (p.36); resumen que la práctica del microempresario es prácticamente la única fuente de aprendizaje, seguido de las fuentes lógicas interorganizaciones.

Fernández, Eizaguirre, Arandia, Ruiz de Gauna, y Ezeiza (2012) presentan una investigación europea cuya finalidad es identificar y comprender factores y condiciones necesarias para mejorar competencias creativas, y promover la cultura de la innovación en la formación profesional, por ser un camino al desarrollo de sociedades competitivas. Los autores señalan que la creatividad opera en aspecto cognitivo, medio y contexto, pues se produce con la interacción de personas; por lo que el aprendizaje se convierte en la clave para el desarrollo del capital humano y social, y el día de hoy significa flexibilidad, interacción y colaboración.

Si bien, 4 de 10 de aquellos que llegaron a estudios superiores lo hicieron en áreas administrativas, ello implica que deben tener conocimientos para una buena administración en la empresa, múltiples estudios sugieren que muchos de sus aprendizajes no son aplicados realmente. Durante las entrevistas se observó una situación particular: todos ellos han cursado licenciatura o superior, son empresarios sobresalientes, autodidactas desde edad temprana y dispuestos a enfrentar retos; si bien un par de entrevistas no son una muestra representativa, en basta literatura se menciona como un rasgo propio entre emprendedores la disposición de aprender y necesidad de sobresalir; caso contrastante a estos empresarios, según Yáñez (2009), los trabajadores con menor nivel de estudios se muestran más renuentes a la vigilancia de tiempos y a los tan necesarios cambios en las prácticas debido a la competencia, tecnología y globalización; si bien la escuela es muchas veces tachada de falta de aplicabilidad,

pareciese que por lo menos apoya a la apertura de ideas y conciencia de autoevaluación ante un ambiente de competencia en clase, posiblemente en mucho debido a la labor docente de compartir experiencias reales.

### *Iglesia*

#### **Principales resultados:**

- ✓ 66.4% son católicos y 12.5% cristianos.
- ✓ 44% ha recibido consejo ético empresarial, casi la mitad de ellos en la escuela, una tercera parte en ambiente familiar, el resto en iglesia y experiencias anteriores.
- ✓ 7 de cada 10 no utiliza símbolos o música religiosa en el local.
- ✓ Las entrevistas revelan empresarios fervientemente apegados a su iglesia, en el caso judío si hace la diferenciación entre enseñanzas religiosas y la institución.
- ✓ Las entrevistas coinciden en que la cuestión monetaria es sólo una parte del éxito, el amor, los valores y el uso de los dones que se tienen te hace ser abundante; además de la importancia de aprender de las experiencias y fracasos.

Haciendo un comparativo a partir de INEGI (2011) donde el 73.75% son católicos, el 9.53% no tuvieron religión, los Judíos representan el .02%, los Testigos de Jehová 1.71% y el .3% son Mormones, los resultados a grandes rasgos son acordes a estos datos, a falta del desglose de datos proporcionado por INEGI a nivel municipio de tercer nivel y/o englobar las religiones por credo, no es posible dar porcentajes exactos de cada religión, pero podemos tener idea con los resultados obtenidos de que la comunidad cristiana mexicalense en el ámbito empresarial tiene una fuerte presencia, aunque datos de Yáñez (2009) del 2000 al 2010 muestran una disminución del 5% el catolicismo en México debido a diferencias en el pensamiento religioso, mismo que a largo plazo pudiera impactar considerablemente las estadísticas en un futuro.

Retomando a Naughton y Cornwall (2010) y la religión para conectar a los empresarios con una visión espiritual en el cristianismo y particularmente en el

catolicismo; viene a la mente el hombre capitalista bajo la mano invisible,<sup>28</sup> cuando en cambio, en la economía social de mercado el hombre economicus es un mal necesario. Gran parte de la pobreza se debe a la injusticia social (pobreza y desigualdad), pero también al fruto del fracaso personal. La explotación de un hombre hacia otro se debe a diferentes niveles, siendo el primero el teológico, que por su libertad es capaz de hacer el mal. El hombre es un ser ambivalente (Yañez, 2012).

Ante la ambivalencia del hombre, y que hecho de que sólo 4 de cada 10 empresarios ha recibido consejo ético-empresarial, Haydon (2003) plantea que los seres humanos estamos esencialmente preocupados por nuestros propios intereses individuales, optando a menudo por una visión a corto plazo, además muestran una malevolencia positiva hacia los demás, es de añadir las limitaciones de conocimiento, inteligencia, comprensión e imaginación; esta condición humana no es 'repugnante, brutal y corta' debido en parte a la moralidad como reductor de conflicto, y ésta puede auto contener más allá de lo legal. La clave está en una percepción similar de valores morales entre distintas personas, y esta percepción dependerá de lo que la continuidad de la cultura permita. La posibilidad de conflicto se produce al entrar en contacto culturas diferentes entre sí, "en especial cuando los valores en cuestión forman parte de la religión de una persona" (p.71), lo cual no consiste simplemente en creer la existencia de un Dios, sino de "comprometerse con ciertos valores concretos" (p.71), hablar de creencias y valores por separado resulta un tanto artificial, pero permite descubrir la causa de conflicto. Las diferencias personales surgen a partir del contenido en valores; en sociedades plurales y modernas es posible que las diferencias entre valores religiosos y no religiosos sobrepasen la importancia de la religión. El autor señala la moralidad y la espiritualidad como candidatas a fenómenos universales.

Valores fundamentales como la honestidad, puntualidad, respeto y perseverancia, por sólo mencionar algunos, son francamente apreciados en una empresa que quiere tratar bien al cliente, buscarle un servicio oportuno, amable y que satisfaga su necesidad

---

<sup>28</sup> La mano invisible es una metáfora del filósofo Adam Smith en su teoría de los sentimientos morales, donde el hombre actuando de manera egoísta, tiene como consecuencia de ello la cooperación hacia el bien común sin necesidad de un Estado interventor.

es vital para una empresa competitiva; valores como estos, aunque no siempre están escritos visiblemente, se espera si estén plasmados en las acciones diarias, al respecto, casi la mitad de los empresarios declaró haber recibido consejo en acciones empresariales, si bien pocos de ellos fueron directamente en la iglesia, ésta tiene una cierta influencia materialista en la cuestión ética.

La mayoría de los empresarios no evidencian el apego religioso en sus negocios, caso similar el observable en las entrevistas, sin embargo, al adentrarse en enseñanzas y creencias la fe es evidente. Al respecto, Suárez y Tovar (2016) explican que la religión es una praxis,<sup>29</sup> esto no es arbitrario, al cada individuo decidir lo que es de manera interna. Es el producto, no lo que ocurre, pues es un sistema de respuesta de comportamiento en base a disposiciones aprendidas, en pocas palabras, es sinergia histórica. Explican que en la práctica muchos cristianos responden afirmativamente a una situación religiosa planteada, sin embargo, en múltiples ocasiones actuarán con praxis; mucho de ello tendrá que ver con el empoderamiento que suelen atribuir al espíritu santo. La función de la diversificación religiosa para las personas es individualizarse, por lo que la religión para la sociedad importa al estar expuestos al resto de la sociedad. El individualizarse tiene que ver con la experiencia, generalmente estarán buscando lograr el nivel afectivo; independientemente de lo materialista o religioso que se pueda ser, el consumo en mucho determina nuestras prácticas. Los autores afirman que la sociología es determinista al construirse bajo la observación, descubriendo así las razones de los gustos y con ello las ocasionalmente insospechadas determinaciones sociales, por ello muchos la evitan a pesar de su útil asistencia en la práctica a diferentes ciencias.

Las entrevistas nos dan idea de la importancia que el empresario da a los valores y la sensación de ser abundante, primero con uno mismo, a partir de lo cual se replicará y/o desbordará en los demás. Isla y Carman (2013) mencionan que la conciencia es considerada como parte de un proceso evolutivo más que una chispa divina, y la moral, un signo de alianza con lo divino por ser un estado superior del instinto social.

---

<sup>29</sup> Prácticas en oposición a la teoría.

Barojas (2013) hace un estudio sobre la vida y obra de Albert Einstein y su sentimiento de religiosidad, en donde para el reconocido científico existen tres etapas evolutivas de creencias religiosas en secuencia temporal, pero coexistiendo en diferentes épocas, personas y lugares; menciona el número biofílico, asociado al número de seres humanos con sentimientos de religiosidad cósmica, mismo que varía conforme épocas, e idealmente alcanzaría la totalidad de la humanidad. Las grandes preguntas que vienen a la mente serán entonces: ¿En qué año la humanidad entera logrará la biofilia en las acciones empresariales? y, ¿Qué tan diferente será esa utópica empresa del futuro?

Este documento se inclina hacia la afectación en las decisiones empresariales, lo cual inicia desde el tema del emprendedurismo, pareciera que la búsqueda de un estilo de vida distinto es un fuerte determinante, no siendo así la familia, pues al emprender un negocio las decisiones y responsabilidades son propias, no la escuela, de donde se tiene la posibilidad de aprender herramientas útiles para el éxito, ni la iglesia, a pesar de sus intrínsecos valores a lo largo de la sociedad que regulan el comportamiento y las decisiones; retomando entonces como centro la afectación, es pertinente hablar sobre consecuencias, tratadas en el objetivo 3 más adelante.

## Objetivo 2

Obj. Específico 2: Explicar la manera en la que se toman las decisiones.

D

VARIABLE	ITEM
Objetividad y sesgos	Determinación de causa
	Alternativas y sesgos
	Tiempo esperado de respuesta
	Costo de resolución
Liderazgo	Estilo de liderazgo
	Comunicación con los empleados
Cultura organizacional	Tipo de cultura organizacional
Ética	Negociaciones

### Principales resultados:

- ✓ 8 de cada 10 comunica a los empleados el objetivo y como lograrlo.
- ✓ Respecto a la cultura laboral, el trabajador en comparación al dueño, percibe una menor coordinación diaria en las tareas, dinamismo, creatividad y exigencia en el trabajo, y mayormente encuentra la empresa como un espacio amistoso para compartir experiencias.
- ✓ En cuando a liderazgo, los resultados comparados de dueño y trabajador tienen tendencias similares, especialmente coinciden en los polos de tipo autocrático y paternalista, el dueño se considera más democrático y menos laissez-faire que lo percibido por el trabajador.
- ✓ La tercera parte de las empresas se orientan al mercado
- ✓ 5 de 10 midieron la satisfacción del cliente.
- ✓ Los encuestados son en 62.9% regularmente afectados por los diferentes sesgos, un 33.9% muy influenciado y 3.2% poco influenciado; especialmente en guiarse por experiencias pasadas, sin embargo, suelen preferir llevar una buena relación y un beneficio a largo plazo y resolver situaciones con más tiempo para buscar mejores resultados.
- ✓ Las entrevistas coinciden en que valores propios te liderean en las decisiones empresariales, que conforme se acumula experiencia se toman más rápidamente y se asumen tranquilamente al apegarse a la ética.

Los resultados indican que la mayoría de los empresarios comunica el objetivo y pasos a realizar, lo cual es un aspecto positivo, sin embargo, sería interesante analizar a profundidad ello conforme teniendo en mente la claridad de la comunicación y el argumento de Culey (2012), quien advierte que una gestión altamente controlada propicia pobreza en la cultura organizacional, mientras que, a mayor claridad en la estrategia y fuerza en la cultura, mayores probabilidades de competitividad y éxito. Respecto al planteamiento de objetivos, Parra (2012) explica que, aunque la población mexicana tenga un objetivo concreto, los medios utilizados tienen sus limitaciones; los grupos tienen razones ocultas, actitudes desordenadas, falta de información e incluso contradicciones entre lo pretendido y lo actuado, por lo que la racionalidad no sustenta decisiones. La 'cultura de la racionalidad' Davidsoniana presume que un grupo podrá tener respaldo de su actuación, pero no es suficiente para que esta sea consistente y racional, movidos a partir de un proceso deliberativo y como acto de voluntad propia. La teoría amplia de la racionalidad Elsteriana permite los deseos y creencias que harán o no consistentes y racionales las acciones; sin embargo, frente a las deficiencias educativas de la mayoría de la población mexicana, se concluye que lograr la valoración racional de las acciones del mexicano es un ideal difícilmente alcanzable. La base de

datos indica casi a mitades empresas jóvenes (menos de 5 años funcionando) y empresas maduras, coincidiendo en la tendencia a manejarse con orientación al mercado donde requieren verse resultados y un trabajo bien hecho en una tercera parte de ellas, dejando atrás la adhocracia, clanes y jerarquías, aunque a juzga por los residuos porcentuales, en empresas maduras al parecer existe una cultura más rígida en cuanto a libertades y decisiones; nuevamente, esto es lo que las personas decidieron mostrar, las razones ocultas previstas por Parra bien podrían desviar en algún momento las acciones.

El empleado percibe (según la encuesta) una menor creatividad, exigencia y coordinación en las tareas que lo que el dueño considera; su falta de creatividad puede ir ligada a que muchas de ellas no han siquiera medido la satisfacción de sus clientes, aunado a ello, la mayoría de los empresarios son afectados por los sesgos decisorios y su cultura organizacional (especialmente en las empresas con menos tiempo en el mercado), aunque tiende a manejarse conforme el mercado, Ardavín y Soto (2001) señalan que el empresario mexicano no suele contar con una comprensión clara de su ventaja competitiva ni una estrategia definida.

Navarrete (2013) realizó un estudio comparativo entre la cultura organizacional y toma de decisiones de las empresas alemanas y las jaliscienses para lograr la competitividad; en el caso de las empresas alemanas, conocen bien las necesidades del cliente, su competencia y como contrarrestarla, es decir generan estrategias a partir de la información, mientras que en las empresas mexicanas no todas infieren en estos conocimientos; la toma de decisiones no está estandarizada en ambas regiones. La sugerencia aquí entonces supusiera una guía general de acciones basadas en valores fundamentales y posiblemente una matriz donde se pondere la importancia de éstos junto a sus impactos, no sin antes realizar procedimientos que permitan recolección y análisis de información, todo ello dependiente de lo que la cultura organizacional permita conocer o imponga hacer si es el caso.

Los resultados del presente estudio indican que la percepción del tipo de cultura vivida en la empresa es similar, y las entrevistas indican que el cúmulo de experiencia agiliza las decisiones al obtener una mayor inteligencia emocional para filtrar su decisión;

Báez, Rodríguez y Morales (sf) describen la cultura organizacional como una atmósfera o ambiente humano donde hay suposiciones, creencias, valores y normas compartidas entre empleados que realizan su trabajo; y referencian a Porter indicando que es mayor el grado de rivalidad entre organizaciones conforme más diversificado esté el sistema de valores y creencias de los involucrados. En la conferencia de Zamora y Zarembeg (2016) exponen que para el individuo es difícil sobrevivir a una cultura o estructura social si sus sentimientos son contrarios a sus interacciones diarias, por ello se ponen a prueba su inteligencia emocional; en las empresas pequeñas se es más emocional. Las emociones en los últimos años se ven más como un momento de disturbio que un estigma a cargar de por vida. Se plantea que las respuestas emocionales dependen de dos factores: los actores, y la situación dada; cual sea el caso buscamos estatus y reconocimiento, la existencia de estresores es indiscutible, por ello nuestra necesidad de soporte emocional por parte de la sociedad, específicamente en nuestra red. Un nuevo reto para futuros estudios se considerará la medición de las dimensiones de Hofstede<sup>30</sup> pero aplicados en la empresa, no en la sociedad, bajo una nueva serie de preguntas en conjunto a respuestas emocionales, donde utópicamente se identificarían resultados buenos y malos, pero a raíz de los actuales hallazgos pareciera que la decisión simplemente 'es', por ser la respuesta de salida, independientemente de si se es hombre, mujer, joven, mayor...etc. sino por la certeza de la decisión en su momento, donde habría de trabajarse también en la medición de la competencia en temas específicos de acción empresarial, para desligar si fuese el caso los perfiles por ejemplo de mujer joven a hombre maduro.

Los autores expresan que “la casa está donde está la escuela” a partir del bosquejo de razones por las que, por ejemplo, se eligió si la escuela seleccionada es pública, privada, con algún dogma, por su cercanía, etc. Así mismo, diferencian una misma reacción entre los géneros, donde la sociedad justifica en el hombre como un simple enojo con razón, mientras que a la mujer se le atañe por cambios hormonales. Complementario a lo anterior, Lively (2016) asevera que el estudio de emociones

---

<sup>30</sup> Individualismo-Colectivismo, Distancia de poder, Masculinidad-Feminidad, Evasión a la incertidumbre, Orientación a Corto-Largo plazo, e Indulgencia-Restricción.

requiere del desarrollo de teorías multidisciplinares, del pensamiento crítico, longitudinal y comparativo más que género, en cultura y estructura, siendo en la primera la que permite la forma de demostrar los sentimientos, y la estructura marcará hacia quién será encausada la emoción, siendo siempre hacia miembros de más bajo estatus.

Respecto al tipo de liderazgo (principalmente democrático), el sesgo decisorio fuertemente presentado llamado falacia del jugador<sup>31</sup>, y la facilidad para tomar decisiones con el tiempo antes descrita en los entrevistados, Sheena Iyengar (2016) se pregunta si es realmente valioso tener más opciones al tomar las decisiones debido al desperdicio de energía para procesar la información, y que además aprender a enseñar a otros a tomar sus propias decisiones es costoso. Si se trata de una persona experta puede manejar mejor grandes cantidades de información, pero al resto de las personas normalmente les cuesta trabajo diferenciar lo que puede ser útil; explica que las diferencias culturales si facilitan o dificultan las decisiones al tener mayor cantidad de opciones, en Rusia por ejemplo no hay opciones, en Japón hay pocas mientras que en América abundan, ello claro es en mucho una consecuencia de su historia cultural, pro esa es otra situación que en este momento no se abordará.

Schmidt y Buell (2014) manifiestan que las decisiones son tomadas con información asimétrica, y aun con herramientas que ayudan a analizar y predecir el resultado de las decisiones, no se tiene un modelo práctico; se resuelve entonces que la decisión que tomemos no puede ser completamente racional, y el decisor deberá sentirse cómodo con ella; cabe recordar que apenas poco más de la mitad de las empresas han medido (que no significa que lo hagan constantemente) la satisfacción al cliente, en otras palabras, muchas de sus decisiones han sido tomadas sin gran opinión del cliente, a pesar de considerar que su trabajo es bien hecho, posiblemente no es lo que fuese requerido para tener una real orientación al mercado.

En el trabajo de Hernández (2002) se concluye de que hay una heterogeneidad en Aguascalientes en la flexibilidad de trabajo en la mediana y pequeña empresa, a veces resultado de estrategias para ser más competitivos y salir de la crisis; y explica la

---

<sup>31</sup> Eventos pasados influyendo en el futuro

polémica en la que el empresario se supone toma decisiones racionales y óptimas a pesar de no tener una capacidad de cálculo total, pero su inmersión en un contexto social donde valores, sentimientos, poder y todo aquello subjetivo por lo que interpretamos una realidad construida básicamente por dos aportaciones: El análisis conversacional, donde se reflexiona, interpreta y decide su situación y acción; y el análisis argumentativo, donde gestionan sus intereses y acreditan sus decisiones, les dan sentido.

Se menciona que a partir de 1980 algunas empresas de Aguascalientes se reestructuraron y ello resulto en nuevas formas de organización de trabajo, lo que significó cambiar su visión de negocio, para los años noventa con el cambio generacional e ideas extranjeras, prevalece la constancia y honestidad, pero ahora se centran en la calidad y competitividad global, por lo que debe considerarse que la cultura local no interfiera con nuevos proyectos, donde el gusto por la empresa, por el trabajo y el evitar conflictos garantiza un equipo adherido junto a la administración por resultados.

Para lograr esta solidaridad y auto-organización se debe tener una motivación y optimización propia que trascienda a un criterio racional y autoconsciente, pues las emociones pueden vencer el talento profesional (Soto, 2000), recurrir a la inteligencia emocional<sup>32</sup> es determinante en el desempeño de cualquier tipo de trabajo para evitar sesgos y limitaciones, y por lo tanto vital para realizar cambios estructurales.

Los entrevistados coinciden en que los valores propios y empresariales te liderean y preparan para ser o no un ganador. Según sus comentarios, las decisiones no son buenas ni malas, fueron tomadas en base a lo que se tenía de información y/o premura del momento, pero entienden que las decisiones tienen consecuencias y prefirieron apegarse a su ética que tener una mayor ganancia financiera. Aunque han tenido que cambiar decisiones empresariales (2 de ellos muchas veces, 1 solo una vez), están seguros de que fue la mejor, aunque filtrarían mejor su decisión; también hacen hincapié en que conforme se acumula la experiencia, las decisiones parecen ser relativamente más rápidas y su ideología cada vez más claramente permeada hacia sus trabajadores;

---

<sup>32</sup> Descripción de las funciones cerebrales y mentales que tienen que ver con las emociones como llamado a descubrir y explorar según Soto (2000); en respuesta de los estímulos cotidianos o autoestímulos psíquicos (ideas, recuerdos, emociones) se activan conexiones entre al sistema límbico (área emocional) y áreas indispensables para la atención, percepción, memoria y lógica.

al respecto, se encontró en un estudio inferencial multivariado de Báez, Rodríguez y Morales (sf) que culturas organizacionales ordenadas, con jerarquía establecida y buen ambiente de trabajo propiciaban decisiones encaminadas a la innovación con posibilidad de seguir creciendo. Las variables más recurrentes para un adecuado proceso de toma de decisiones son: claridad en la visión empresarial a seguir, manuales operativos internos, organigrama estructurado y comprendido por todos, y un catálogo de productos a disposición.

### Objetivo 3

**Obj. Específico 3: Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa.**



Capacidad de innovación	Imagen Asociación empresarial Mejora continua
Satisfacción de los empleados	Retribución al empleado
Satisfacción del cliente	Identificación de necesidades Medición de satisfacción
Satisfacción del dueño	Sueldo por el que haría a un lado el negocio

## Principales resultados

- ✓ 1/3 parte de los empresarios declaran No dejar su negocio por ningún sueldo, la 1/2 puede formular una cifra entre 10mil y 40mil mensuales.
- ✓ 2/3 partes de los empresarios recibe ideas del personal, de ellos, 65% de ellos se les retribuye por su aportación, y más de la mitad de los trabajadores manifiesta tener muchas oportunidades de ser creativo.
- ✓ Casi la mitad (41.2%) de los empleados califican con 10 su satisfacción dentro de la empresa, especialmente por su relación (familiar/amistad) que genera interés y escucha, seguido de un ambiente creativo donde se resuelven situaciones.
- ✓ 2/3 partes reinvirtieron en la empresa en los últimos 2 años, de ellos, el 77.1% si ubica al menos 2 actividades necesarias para mejorar, frente a 22.9% que realizó la inversión sin mayor conocimiento.
- ✓ El 95.4% considera que si identifica lo que el cliente busca, aunque sólo el 61.1% ha medido la satisfacción del cliente. El dueño califica la satisfacción del cliente con 9 en un 41.4% mientras que el trabajador en un 37% por ejemplo, en general, el trabajador es más severo con la calificación.
- ✓ La mitad de los microempresarios se han asociado con proveedores o competidores.
- ✓ Los entrevistados coinciden en los valores Honestidad y Calidad como determinantes en su trayectoria empresarial.
- ✓ Las entrevistas manifiestan que el éxito y las satisfacciones son una forma de vivir.

Sólo una tercera parte de los encuestados han logrado una satisfacción lo suficientemente alta con su negocio como para no dejarlo por ningún sueldo, en contraste, la mitad puede formular una cifra entre 10,000 y 40,000 mensuales, esto es un indicativo de que casi la mitad de los empresarios ganan menos de esta cantidad al mes y/o su satisfacción no es tan alta ya que aunque han probado la responsabilidad, satisfacción y retos de emprender, posiblemente prefieren la estabilidad y confort de ser empleados. Al respecto, Pink (2010) explica que cuando el trabajo es físico se espera una recompensa monetaria acorde; cuando es mental, no requiere tanta motivación económica por qué se hace por gusto y diversión (trascender). Explica la verdadera ansia como individuos hacia la libertad de decidir nuestros objetivos, aprender de forma continua, y ser capaces de aportar y mejorar nuestra vida y la de nuestro entorno; por ello, la Autonomía, Excelencia y pervivencia son los tres nuevos pilares de la motivación. En los resultados obtenidos se tiene que 7.2% de los empresarios dejarían su negocio por algo que prefiriese hacer y no por el sueldo que ello represente, por supuesto, habría de analizarse por caso factores como ganancias actuales (junto con su estilo de vida y

ahorros), edad, e incluso motivos por el que abrió el negocio, tiempo laborando en el mismo y posiblemente sus logros personales, lo cual da material para otra investigación; entendiendo la motivación, se podrá medir el nivel de satisfacción.

Las motivaciones de un empresario pueden ser muy diversas, Santamaría, Moreno, Torres y Carrasco (2013) retoman investigaciones y cuestionamientos de Shapero y Sokol sobre grupos sociales, culturales, regionales y religiosos con mayor número de emprendimiento, donde destacan los grupos familiares de judíos y libaneses en Norteamérica. Citan a Somart, quien descubre que los refugiados tienen mayormente a emprender fuera de su país, como producto de situaciones sociales que predisponen la percepción de deseo y viabilidad, sus factores fundamentales;<sup>33</sup> pues la “principal motivación del emprendedor no es tanto el beneficio como el placer de crear y la posibilidad de mejorar la posición social” (p.3).

Otro cuestionamiento en la satisfacción es la continuidad del éxito en la empresa, al respecto, los autores mencionan como recurso básico en la empresa familiar es la unidad de miembros y su compromiso a las decisiones adecuadas para una acertada conducción estratégica, así como la autonomía con carácter de responsabilidad ante los riesgos de proyecto que busca el beneficio económico para el bien común. Se observa pues una idea personal pero una decisión en conjunto, donde el resultado se percibe como resultado de su propia conducta. Los autores hacen mención a Kantis y sus modelos de emprendimiento, quien menciona que hay sociedades con culturas favorables para el emprendimiento, donde las personas desean ganar reconocimiento social, independencia y ser un rol a seguir. La Familia, Sistema educativo, Empresas en las que trabajaron antes y Medios de comunicación son específicamente influyentes sobre la cultura e inciden en la formación y motivación del emprendimiento.

La mayoría de los empresarios recibe ideas de su personal, sin embargo, nuevamente hay que adentrarse en diferentes factores que permiten la creatividad para la mejora empresarial, Rocha (1999) explica cómo entre nicaragüenses no hay

---

<sup>33</sup> Se refieren a los antecedentes de cada individuo fruto de su contexto familiar, sus valores personales y las experiencias y vivencias de la infancia. Cuentan los atributos personales de cada individuo, los rasgos psicológicos, su formación y la experiencia de trabajo o profesional.

inconveniente en tomar ratos de esparcimiento en horarios laborales conforme exista la oportunidad; no es un rasgo improductivo necesariamente, solo está esperando innovaciones organizativas que se conviertan en recurso. Entre grupos con mayor educación y clase social se espera que lo que llaman el efecto de 'asignación estatutaria', mismos que acostumbran comprar productos de importación, y con ello asfixia la economía nacional.

Actualmente en varias empresas de amplio desarrollo permiten un porcentaje de esparcimiento o inclusive jornadas reducidas para incentivar la felicidad y productividad en el empleado, persiguiendo un compromiso similar algunas de las relaciones patrón-trabajador son amistosas, aunque pueden caer fácilmente en favoritismos u oportunidades para realizar los mínimos labores posibles, la clave será para ambas partes reconocer los límites, lo cual parece difícil ubicar si se está inmerso; este mismo rasgo de esparcimiento puede intervenir en la satisfacción empresarial, 4 de cada 10 empleados califican con 9 su relación con el empresario, especialmente por su buena relación de interés y escucha, esto puede ser parte del éxito empresarial, pues la habilidad de desarrollar y mantener una red mucho se basa en el desarrollo de relaciones informales.

Según la aplicación de la teoría de redes de Santamaría, Moreno, Torres y Carrasco (2013) para la constitución de alianzas estratégicas. Soto (2000) agrega que el líder es un constructor de cultura organizacional, crearla conlleva los procesos de comunicación, integración, delegación, motivación, reconocimiento, creatividad, capacitación y desarrollo, toma de decisiones y liderazgo. Un análisis entre ejecutivos de alto nivel en compañías internacionales sobre aptitud emocional, demuestra que destacan la influencia, el liderazgo de equipo, conciencia orgánica, confianza en sí mismo, afán de triunfo y liderazgo.

Dos terceras partes de los empresarios han reinvertido en su empresa en los últimos dos años, si se considera el hecho de que los resultados relacionados en esta misma encuesta con la identificación de mejoras, se observa que la misma es hecha irreflexivamente en una tercera parte de las ocasiones, posiblemente por falta de conciencia orgánica empresarial que Santamaría et al. previamente consideró como una

de las bases en el liderazgo. Mayorga y Bonilla (2011) referencian a Nelson en su escrito sobre productividad, la cual es modificada por la naturaleza y el origen de las diferencias en sus variables, las características del desarrollo tecnológico y finalmente la conexión y contabilización entre insumos; la productividad es también valor creado para compararse con otras empresas. Soto (2000) afirma que la inversión realizada puede trascender más allá de la inversión realizada, mas No favorece los cambios drásticos, la reingeniería surge casi exclusivamente ante altas tasas de insatisfacción en clientes, por lo que una solución propuesta para el complejo de culpa son acciones que reconozcan la dimensión humana.

Aunque sólo poco más de la mitad ha medido la satisfacción del cliente casi la totalidad considera que brinda al cliente lo que necesita, al respecto el trabajador es más severo con la calificación. Según Soto (2000), la cultura empresarial latinoamericana mantiene un toque humano en la organización (considera emociones y cultura para la gestión del cambio). Podemos de ello derivar y decir que a partir de los procesos decisorios se toman los elementos de capacidad de innovación y satisfacción

La mitad de los microempresarios declara haberse asociado con proveedores o competidores, si se revisan las políticas empresariales para desarrollo estatales del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado o COPLADE (2011), se habla de articular una economía del conocimiento altamente competitiva y socialmente incluyente de la cultura local emprendedora que permita la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) a las cadenas de valor de las empresas que ya están vinculadas a mercados más amplios y/o de exportación; el presente estudio no cuestiona sobre la naturaleza de la asociación, ni la proveniencia de la iniciativa, por lo cual puede deberse a la presencia de otros emprendedores de confianza, búsqueda propia de nuevas fortalezas, esfuerzos gubernamentales, etc.

Los entrevistados nombraron fácilmente los valores que ellos consideraron guía en su trayectoria empresarial, su percepción de la ética coincide en la importancia de la educación financiera y su capacidad para compartir sus aprendizajes para lograr el bien común; cabe mencionar que la mitad de los microempresarios se han asociado ya sea con proveedores o con competidores para lograr una mayor competitividad. Relativo a

ello, el estudio de López, Rechner y Olson-Buchanan (2005) fue diseñado para entender la percepción ética considerando los efectos de una educación en negocios y factores individuales como valores culturales, género y área de especialización; donde se observó que el comportamiento directivo si puede modificarse positivamente con un entrenamiento ético. En Estados Unidos, Dinamarca y Nueva Zelanda reportan algunas diferencias en percepción de decisiones éticas (Estados Unidos es especialmente difícil analizar por su multiculturalidad), las mujeres son significativamente diferentes respecto a adoptar la posición de mayor beneficio común durante una negociación; otro hallazgo consiste en que aquellos que aún están estudiando muestran mayor desaprobación a comportamientos no éticos como fraudes y coacción. La responsabilidad social es un tema muy recurrente hoy en día, sin embargo, el tema habla de prácticas organizacionales, el tema de ética personal requiere mayor desarrollo desde edad temprana por parte de los agentes socializadores. Complementario a ello, los entrevistados explican que el éxito es más bien una forma de vivir; y está altamente relacionado con las satisfacciones diarias, donde se hacen hincapié que un pilar transcendental para lograrlo es la educación financiera y la disponibilidad de compartir conocimientos con otros.

González y Soler realizan un compendio de autores para determinar los factores de éxito en el proceso de decisión, expuestos en la tabla 104; así como los factores asociados a la indecisión, donde se presentan la ansiedad, dudas, falta de información, dificultad de análisis, excesiva dependencia, multiplicidad de intereses y valores.

*Tabla 99. Factores de éxito del proceso de decisión.*

Factor	Factores asociados
Personales	Autoconfianza, valores, personalidad, aptitudes, experiencias, regulación emocional.
Motivacionales	Preferencias, expectativas, aspiraciones, intereses y satisfacción.
Profesionales	Salidas laborales, prestigio, seguridad, salario, etc.
Ambientales	Entorno, economía, apoyo y soporte familiar.

Fuente: elaboración propia a partir de González y Soler (2009).

## Objetivo 4

Obj. Específico 4: Medir el Impacto que cada agente tiene en la toma de decisiones del microempresario mexicalense.

VARIABLE	ÍTEMS
Nivel de cercanía con la familia.	-Relación con la familia. -Obediencia y jerarquías
Relaciones laborales y familiares	-Desempeño
Familismo	-Respaldo ante decisiones. -Confianza y alianza

VARIABLE	ÍTEMS
Aplicabilidad de conocimientos	-Capacitación -Uso del FODA -Uso de información de mercado
Impulso al emprendimiento.	-Impulso empresarial

VARIABLE	ÍTEMS
Religión profesada	-Profundidad de la creencia -compromisos personal-empresa.
Ética	-Producto de calidad
Empatía y propósito empresarial	-Propósito empresarial y stakeholders. -Cuidado del medio ambiente

### Familia

#### Principales resultados:

- ✓ Casi 70% escucha las opiniones familiares para decidir.
- ✓ El índice marca un peso de 61% para la inferencia familiar (de manera agrupada, considerando las últimas 3 preguntas aplicadas sólo en caso de haber familiares trabajando dentro de la empresa)
- ✓ En los polos nunca y casi nunca tenemos sobresaliente que la familia rara vez indica como atender al cliente, la jerarquía rara vez interviene en la empresa, no se cambian decisiones de negocios, y no fomenta alianzas empresariales.
- ✓ La familia ocasionalmente sugiere como mejorar la empresa, comunica opiniones empresariales y se prefiere un familiar confiable que a un buen trabajador.
- ✓ La familia suele fomentar frecuentemente valores y existen enseñanzas importantes que se aplican en la empresa.
- ✓ Aquellos que tienen familiares trabajando en la empresa sus respuestas fueron fuertemente de confianza, responsabilidad y satisfacción del trabajo con familia (80.6% de manera agrupada).

Fairlie y Frisancho (1998) exponen la teoría de los sistemas de Von Bertalanffy e insisten en que el hombre debe ser considerado como un sistema de personalidad activa. Un sistema para crecer debe perder estabilidad, en el campo relacional se traduce en valores y contravalores para mantener la identidad y permitir a la vez la diversificación y crecimiento. Suelen observarse interacciones<sup>34</sup> de un individuo dentro del grupo que representa la evolución y otro que funge de mediador entre el resto para mantener el status quo, regularmente la madre. Es pertinente el comentario de García-Marzá (1999) sobre las relaciones familiares y la participación de la mujer en la toma de decisiones; pues existe una barrera de cristal que impide una participación por igual con los hombres, no por tratarse de un interés específico para este género, sino porque sus prioridades son distintas y sus intereses las ponen en desventaja.

Fairlie y Frisancho (1998) indican la necesidad inconsciente de influenciar o modelar al hijo según los requerimientos. He aquí entonces la importancia temprana de la familia fungiendo como modelador de valores y enseñanzas en el empresario y sus decisiones, los resultados muestran esta frecuente situación de escuchar a los familiares para decidir sobre la empresa en un 70%.

Se sabe empíricamente que hay varios negocios en la ciudad de Mexicali relacionados por parentesco entre los empresarios, dado es el caso de casi todas las mueblerías actualmente existentes, diversos grupos de boutiques y servicios de comida, en menor número de ocasiones pero no por ello no importante, la asociatividad ha permitido que empresas del mismo ramo (ejemplo de ello son los servicios de imprenta en Mexicali) trabajen en aparente competencia pero con precios regulados e inversión conjunta en tecnologías. Vale la pena mencionar a Bloch y Oddone (2007) inspirados en trabajos anteriores del economista Andrea Saba; pues estudian el exitoso modelo de las PYMES italianas, el desarrollo italiano es la presencia de un sistema organizado de pymes cuya vitalidad ha sido clave en la penetración de nuevos mercados con base en

---

<sup>34</sup> Las interacciones son entendidas como rasgos detectables del comportamiento familiar, como fenómenos transaccionales que se pueden observar, aislar y registrar durante la actuación de los miembros de la familia.

la asociatividad por distrito industrial;<sup>35</sup> se toma esta referencia ya que la cultura italiana tiene varias semejanzas con la mexicana (Vargas, 2007), aunque las PYMES italianas se han modernizado, tradicionalmente incurren en el familismo, debilitando sus formas de organización pero contrarrestando el efecto con trabajo, el presente estudio muestra que más de la mitad emplea familiares, y en éstos casos la familia tiene una mayor presencia en la toma de decisiones, lo cual resulta acorde a lo explicado por Vargas, aunado a las características latinas mencionadas en capítulos anteriores, es evidente que para el empresario es importante la presencia familiar, y a pesar de su muy probable baja en competitividad, la principal fortaleza posiblemente yace en el sentimiento de apoyo incondicional y orgullo familiar.

Danes, Lee, Stafford y Heck (2008) hacen mención del estudio de Dyer para la determinación del tipo de cultura familiar (paternalista, laissez-faire, participativa o profesional), cuyo resultado entre negocios familiares fue prevalentemente paternalista; además determina patrones familiares, donde el fallo principal es desenfoque de transmitir la cultura entre empresarios emergentes, a lo cual los autores explican que Dyer y otros autores desestiman la función del desarrollo de valores, creencias, normas y prácticas entre familia que influyen las decisiones y la dirección de la empresa.

El hispano según Danes et al., tiende a ser menos competitivo debido a su énfasis en el colectivismo y su poca inclinación a tomar riesgos, los negocios pequeños tienden a acudir a socios y amigos para resolver problemas, y considerar opiniones familiares (aunque no necesariamente dicten el éxito del negocio) en especial en estructuras familiares fuertes. Entre grupos culturales se tienen principales motivantes para abrir un negocio, entre mexicanos es la búsqueda de independencia, haciendo a un lado el compensar los faltantes del mercado

---

<sup>35</sup> Red geográficamente definida de PYMES independientes integradas vertical, horizontal y diagonalmente en una amplia división del trabajo, cada empresa desempeña un rol específico en la producción; el conjunto suele comportarse como una gran empresa, en términos de aprovechamiento de economías de escala, pero conserva la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la integran.

La mayoría de los empresarios escucha a familiares para tomar una decisión, el punto tal vez más importante aquí será identificar en que tipos de decisiones repercute, si se puede conceder algunas cuestiones funcionales de proveeduría y pueden ignorarse un poco detalles posiblemente incómodos, o las decisiones incluso involucran grandes recursos económicos, donde la falta de liquidez traerá tensiones y conflictos en ambos ámbitos, y fácilmente la comunicación tenderá a darse de manera negativa.

Aunque la medición para familia indica que algunas veces sí y otras no comunica su opinión empresarial y prefiere un familiar confiable dentro de la empresa que un buen trabajador, los escritos de Santamaría, Moreno, Torres y Carrasco (2013) demuestran que necesidad de logro por parte del emprendedor es la más importante, seguido de la consecución de objetivos planteados y la influencia en determinados grupos de interés; considerando el entorno, el beneficio económico y como el principal motivador la oferta laboral para la familia; es decir el reconocimiento social y el soporte en lo laboral que se pueda otorgar a la familia son concluyentes en su intervención.

El bajo puntaje de intervención jerárquica familiar, cambios en las decisiones debido a la familia y el bajo fomento en alianzas empresariales coinciden con parte de los retos a vencer en las empresas familiares mencionados por Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009), quienes indican que las posiciones no bien definidas entre puestos de trabajo, falta de un plan estratégico y procedimientos administrativos y operativos, los autores explican que existe una inadecuada evaluación a familiares y las reglas que deben seguir para su ingreso en los negocios, una mezcla de cuestiones familiares con empresariales y resistencia al cambio que representan retos a vencer en la empresa; el presente estudio mide una fuerte confianza, responsabilidad y satisfacción de los familiares que se encuentran laborando para el emprendedor, tal vez nuevamente la explicación de Kelly et al. se esté presentando y si se evaluase de la misma manera al familiar que al empleado común, la satisfacción del empresario bajase y se frustrase debido a la dificultad de encarar a la familia al exigir o despedir a uno de sus miembros.

## *Escuela*

### **Principales resultados:**

- ✓ El índice apunta un 46% de frecuencia de intervención por parte de la escuela.
- ✓ La búsqueda de información externa e interna para una decisión puntuó bajo.
- ✓ El enfoque al trabajador y el impulso emprendedor en la escuela tienen una intervención media.
- ✓ La diferenciación del negocio y visualización del entorno es un aprendizaje trascendental dejado por la escuela.

Ante los cambios tanto en estructura como en comportamiento de los agentes sociales debido a la globalización, la empresa debe aprender a gestionar cambios y centrar esfuerzos organizativos en generar competencias esenciales que faciliten la creación de ventajas competitivas sostenibles, y gracias al enfoque de capacidades dinámicas permitan formular estrategias de diversificación y diferenciación efectivas, por lo tanto se debe estar abierto a todo tipo de alianza y cooperación, considerar el tiempo como un recurso crítico y reevaluar el modelo de gestión empleado a partir del conocimiento de mejores prácticas existentes, indaga Bueno (2002).

Entre los porcentajes de intervención más baja de la escuela se encuentran el estudio de la empresa para mejorar, buscar información confiable, conocer al consumidor (18.6% agrupando todas las respuestas), al respecto se sugiere hondar en líneas de investigación sobre gestión e innovación, afín a ello Díaz (2007,b) presenta un esquema general del Modelo de Modernización de Gestión Organizacional (modelo MMGOV2) para mejores prácticas al analizar trayectorias de migración a empresas innovadoras, productivas y competitivas al usar prácticas de gestión de conocimiento, capital intelectual <sup>36</sup> y de procesos que promueve un ciclo virtuoso de creatividad y competitividad de que motiva a nuevos conocimientos. Se plantea que el conocimiento se encuentra en: las personas (en aspectos como sus valores, capacidades y experiencias), la organización (know how, procesos, cultura y estilo de dirección),

---

<sup>36</sup> Nombrados 'proceso K' por knowledge>, cuyos flujos configuran el potencial de conocimiento.

tecnología (sistemas de información para facilitar la creación de conocimiento a partir de las personas) y el entorno o mercado (retos permanentes en el campo de acción, cadenas de producción, sistemas de valor y mejoras en la oferta); coordinadamente, cada fuente debe hacer explícito el conocimiento para generar valor, mejorar sus procesos y/o productos y evaluar los ramos a trabajar en un futuro. Nada de esto es estático, para tener un criterio de decisión hay que convertir los mencionados activos en ventajas competitivas.

En los niveles de intervención media tenemos que la escuela mostro la importancia del trabajador en la empresa, fue un impulso para ser empresario y ha orientado a tomar decisiones empresariales (38.6% agrupado). Puntuando alto, se encuentra la diferenciación del negocio, visualizar el entorno (42.9% agrupando los datos nuevamente de todas las respuestas). Enfatizo al respecto que el artículo de Ginés (2004) hace una propuesta a la educación superior para servir a la sociedad, y sobre todo a la sociedad del conocimiento. Las universidades suelen ser instituciones conservadoras en momentos de grandes cambios, lo que la hace obsoleta ante demandas sociales; el modelo dominante en Latinoamérica es fundamentalmente napoleónico<sup>37</sup>; el empresario mexicano no está preparado para un ambiente cambiante, sin embargo pensar que se puede pasar ágilmente a un modelo anglosajón es una utopía, tal vez el puente más indicado es el que el autor señala como modelo pedagógico universitario español, que observa el aprendizaje independiente, basado en problemas y proyectos, experiencias, actitudes y habilidades sociales y comunicativas; aquí asistencia a clase es menos importante y el profesor ya no es más una fuente total de información.

Goedder (2014) explica las obras de Becker y menciona que la discriminación ocurre cuando el excluido (persona o empresa) no cuenta con dimensión suficiente para proveer capacidades al mercado; esto aplica igualmente en la formación y calidad de educación, en especial para países latinoamericanos. Lo invertido en educación se contrasta con los ingresos futuros esperados; aquellos en edad laboral harán sus propias

---

<sup>37</sup> Formación de administrativos sirviendo a un estado recién formado. Hay escasa intercomunicación entre profesiones y competencias profesionales, o son estas relacionadas a un aspecto laboral en concreto y poco cambiante

conjeturas, en el caso de menores la harán los tutores; sin embargo, la dinámica familiar es capaz incluso de anular los efectos de políticas públicas de distribución de ingresos e invertir en la educación de los hijos para que estos retribuyan en un futuro.

Drucker (1992) ya ha mencionado el conocimiento como recurso primario, pero solo productivo cuando se integra a una actividad, la sociedad y la familia requieren un 'desbalance' responsable orientado a la innovación y al pluralismo social, pues 'la gente es leal a la cultura, no a una estrategia' (Tye, s.f.), Ávila, Barroso y Santos (2013) mencionan lo evidente que es la falta de cultura emprendedora y la poca participación en la vida económica y cultural en la región de Yucatán, lo que pretendieron fue establecer similitudes y diferencias con las características y funciones que deben poseer los actuales emprendedores, Messner y Myer-Stamer (1994) complementan el argumento y explican los requerimientos del nivel meta para un cambio estructural social que incremente la autorresponsabilidad con potenciales de creatividad social corren a lo largo de tres líneas lógicas complementarias: Optimizar internamente las instituciones, representar sus intereses frente al gobierno o la competencia y formar su propio entorno mediante redes de cooperación pública y privada (para lo cual el intercambio deberá ser claro, con un resultado sustancial y decisiones basadas en la información y una restricción voluntaria de la libertad para respetar los reclamos de otros actores sociales); por lo que la competitividad sistémica se basa en una macropolítica estable, fortalecer la solidaridad social y auto-organización para potenciar el desarrollo económico.

El microempresario se enfrenta a un mundo globalizado en constante cambio al cual debe adaptarse; Schwandt (2005) explica que en el adulto como estudiante es preferible identificar el potencial de las tensiones asociadas, donde el aprendizaje va directamente ligado al contexto sociocultural, donde sus interacciones brindarán conocimiento y determinarán el cambio, entonces se crearán nuevos paradigmas, su automotivación deberá ser el progreso, crecimiento y libertad. El proceso de crearle un nuevo sentido depende de dos factores: la naturaleza del encuadre y las características del proceso por sí mismo; se vinculan y manifiestan a través del comportamiento y las emociones, donde el resultado puede ser potencialmente distinto dado que los valores y las creencias difieren considerablemente de un escenario a otro, y pueden guiarse a fines

contrarios. Dar sentido y aprendizaje no son sinónimos constructivistas. El primero enfatiza la practicidad, sin reflexión crítica del concepto.

### *Iglesia*

#### **Principales resultados:**

- ✓ La iglesia tiene un 41% de frecuencia de intervención en las decisiones.
- ✓ En los polos de poca o nula intervención eclesiástica tenemos la asistencia al templo, el sacrificar ganancias, participación del personal en actividades religiosas, reparto de utilidades adicional a la ley, ofrecer un producto de valor al cliente, y el ofrecer sólo lo necesario al cliente.
- ✓ Puntuó a nivel medio el uso excesivo de recursos.
- ✓ Agrupando los datos, la iglesia interviene poco en 36.4%, regular en 53.9% y mucho en 9.6%.

Aunque las autoras De la Torre y Gutiérrez (2007) insisten en una relación de causalidad inequívoca entre desarrollo urbano y cambio religioso, de tal manera que no es posible afirmar que la expansión de la disidencia religiosa sea producto del desarrollo urbano o de su ausencia. Por otro lado Janssen, De la Torre y Zúñiga (2006) tienen estudios previamente citados en este documento que respaldan una orientación empresarial distinta de acuerdo a la religión, pero también un cambio del catolicismo hacia otra institución por la falta de servicios y percepción de pocas oportunidades; los datos de INEGI (2015) nos indican precisamente esto, una fuga del catolicismo hacia otras religiones en los últimos años, por lo cual a un mediano o largo plazo las orientaciones y resultados nuevamente serán distintos para México; como dato curioso, se establece que las mujeres son más proclives a optar por una religión no católica.

Todo lo anterior (el pensamiento no mecánico, diferenciación de perfiles empresariales según la religión y disminución del catolicismo) podría explicar parte de la baja puntuación eclesiástica en asistencia al templo, participación del personal en actividades religiosas, sacrificio de ganancias, reparto extraordinario de utilidades y

ofrecer un producto de valor y justo a sus necesidades. Es necesario recordar que la teoría de los sistemas complejos es útil para el estudio de las interacciones.

Tiene una mediana intervención el uso moderado de recursos, que corresponde más a cuestiones éticas que religiosas, aunque al respecto, Emami y Nazari (2012) afirman que, para ciertas cuestiones, especialmente aquellas que requieran esfuerzo, los emprendedores muestran estándares éticos más estrictos. Es de considerar que en ocasiones las evaluaciones no van con la visión empresarial a largo plazo (ya antes definida como innovación y satisfacción del dueño, cliente y empleados), y las recompensas no responden a cuestiones éticas deseadas.

Por su parte, Rodríguez y Bustamante (2008) sugieren programas de formación orientados al desarrollo de competencias éticas en los gerentes con el enfoque de responsabilidad como compromiso a crear, aplicar y transmitir conocimientos que respondan a necesidades sociales y proyectos de desarrollo sustentable con un papel activo entre mediadores y espacio.

Acorde a lo discutido en los temas de educativos y eclesiásticos, González y Soler (2009) en su estudio sobre toma de decisiones de calidad, explican la realidad de tener una formación integral, comprensiva y diversificada del cliente para asumir los procesos de toma de decisiones, resaltando las dimensiones afectivo-emocional y social, que suponen una mayor libertad y responsabilidad ante las decisiones y diversidad de clientes, además de una adecuada 'exploración del yo' y del 'entorno laboral'. Las decisiones deberán ser en tiempo determinado con una ruptura de contexto a la que deberá adaptarse (asumiendo el proceso sólo líder, los cercanos son simplemente acompañantes), previo a esto un análisis de diferentes alternativas (revisando trayectorias de antes, durante y después) mientras está en juego la dimensión cognitiva (competencia de resolución, pasos a seguir que implican el conocimiento de sí mismo, de los demás, información, evaluación y organización de problemas y su resolución), la emocional (su descripción procurará no ser negativa, conociendo primero las propias, después de quien rodea y su control, implica autoestima y resolución de conflictos

psicoemocionales) y la social (tener en cuenta a quienes le rodean, considerar su respaldo afectivo, económico, habilidades de escucha, pedir disculpas, respetar diferencias y mantener un comportamiento equilibrado mientras se expresan opiniones, comunicación, compartir emociones positivas, amabilidad).

### Objetivo 5

Explicar cómo los agentes auxilian o vulneran la competitividad y hacer consideraciones sobre su influencia.

		VARIABLE	ITEM
		<i>Variables independientes</i>	FAMILIA
No. de hijos			
Nivel y cercanía con la familia	Relacion con la familia		
	Obediencia a jerarquías		
Antecedentes de emprendedurismo	Experiencias anteriores		
	Emprendedores en la familia		
Familiismo	Familiares trabajando dentro de la empresa		
	Desempeño		
	Respaldo a decisiones		
	Posibilidad de alianza		
	Confianza		
ESCUELA	Nivel escolar		Nivel educativo
			Perfil o carrera
		Educación pública o privada	
		Nivel educativo de los padres	
	Aplicabilidad de conocimientos	Capacitación	
		Uso de FODA	
		Uso de información de mercado	
Impulso al emprendimiento	Impulso empresarial		
IGLESIA	Religión profesada	Religión	
		Profundidad de creencia	
		Compromisos persona-empresa	
	Ética	Educación formativa	
		Producto de calidad	
	Empatía y propósito	Propósito empresarial y stakeholders.	
		Cuidado del medio ambiente	

Variable dependiente	VARIABLE	ITEM
	TOMA DE DECISIONES	Objetividad y sesgos
Alternativas y sesgos		
Tiempo esperado de respuesta		
Costo de resolución		
Liderazgo		Estilo de liderazgo
		Comunicación con los empleados
Cultura organizacional		Tipo de cultura organizacional
Etica		Negociaciones

### Principales resultados:

- ✓ Los agentes socializadores son significativamente diferentes; siendo Familia la de mayor inferencia, seguido de Escuela y finalmente Iglesia; para el caso de empresarios con familiares trabajando dentro de la empresa se observa una aun mayor influencia en la familia, así como homogeneidad en sus respuestas.
- ✓ La prueba Tukey demuestra la presencia de alto impacto en la empresa: valores y costumbres fomentados por la familia, la diferenciación frente a la competencia aprendido en la escuela, y respecto a la iglesia la solución sin usos excesivos, la asistencia al templo y la poca importancia al día de agradecimiento, pues implica disminuir ganancias.
- ✓ Las regresiones no mostraron una dependencia clara
- ✓ Los entrevistados expresaron no haber considerado la influencia directa, pero si son formadores de carácter, valores e intereses.
- ✓ De acuerdo al factorial, la escuela explica el 20.32% de las decisiones, la enseñanza familiar el 18.87% la espiritualidad empresarial el 15.36%, la profundidad de la creencia el 6.04% y la procuración del recurso en la empresa el 5.44%; la totalidad del modelo explica el 66.02% de las decisiones.

North (2003) expone que la ideología tiene un papel clave en las decisiones individuales que afectan el desempeño económico; debiendo cuidarse la percepción individual sobre justicia y reglas del juego, las “reglas eficientes y adaptables proveen incentivos para la adquisición de conocimiento y aprendizaje, inducen a la innovación, y promueven la toma de riesgos y actividad creativa” (p.3) que deben complementarse con

restricciones informales establecidas por las “rutinas, costumbres y tradiciones”(p.3). Desde la segunda revolución económica se cuestionó sobre valores tradicionales y creencias asociadas al rol de la familia, comunidad y organización económica que forman construcciones ideológicas, y así decisiones de los jugadores; “un equilibrio nuevo, estable, sería uno que produjera nuevas restricciones informales (convenciones, normas de comportamiento y códigos de conducta personales) que resuelvan los nuevos problemas de la interacción” (p.8); este equilibrio que parte de la transmisión de la cultura previamente explicada por Naughton y Cornwall (2010) nos es de importancia dados los tratamientos mediante la prueba Tuckey para conocer homogeneidades y su significancia, donde en el caso del agente Familia los valores y costumbres o enseñanzas fomentados por la familia puntuaron altos, y bajos al momento de cambiar una decisión por considerar comentarios familiares, añadiendo a ello la moderada intervención de la jerarquía familiar en el desarrollo empresarial, y una baja indicación de cómo atender al cliente.

La misma prueba en la variable Escuela muestra la alta significancia de la importancia de diferenciarse de la competencia, mientras que es de poca significancia inferencial a pesar de un puntaje descriptivo intermedio el buscar información externa para conocer al mercado. Concerniente a la diferenciación, es necesario recordar que existen resultados sobre la poca medición de la satisfacción del consumidor a la vez de una percepción de alto valor ofrecido; Godin (2013) explica en su libro que no se debe creer que se es mejor de lo que realmente se es; normalmente se construye una zona de confort en torno a la obediencia y la invisibilidad, pero en la actualidad la zona de confort no coincide con la de seguridad, misma que consiste en una creación interminable, personal y profunda, los pilares de la nueva sociedad son las ideas difundidas y conectadas, llenas de originalidad. Godin explica que cuando el mundo cambia, las etiquetas dejan de funcionar y dejamos de ver las oportunidades, pero el artista aprende a ver desde cero; por ello se debe investigar lo que no se entiende, y la búsqueda de información aun requiere trabajo.

El agente Iglesia por su parte, refleja alta significancia en la solución sin el uso excesivo de recursos, cumplir con una asistencia regular al templo y trabajar tantos días

como sea posible (éste último dato tiene una puntuación Likert muy polarizada); respecto a la homogeneidad con baja significancia, despunta el reparto de utilidades, conjuntando nuevamente el análisis con el índice elaborado, encontramos que principalmente se da por requerimiento legal. Arnorld (1990) explica la religión como un sistema social que dista mucho de desaparecer (mas no explica los cambios antes mencionados), ante el encuentro de limitaciones de pensamiento analítico-racional alabando nuevas teorías frente la indisolubilidad de preocupaciones metafísicas en cuestiones técnicas o científicas. Aun las teorías religiosas tienen interpretaciones contradictorias, donde se hace mención a Geertz y su 'teoría de la confianza' que apunta a la función compensatoria de la religión ante la debilidad del hombre, y la 'teoría del temor' "destaca el rol religioso para desarrollar sentimientos humanos de vulnerabilidad frente al mundo" (p.5). Asevera que no hay, aparte de la religión, ningún otro sistema societal que tenga simultaneidad entre la trascendencia y la inmanencia, lo cual es relacionable con cambios e interconexiones entre naciones y la conciencia universal en medios y códigos sociales parciales como fe, amor, salud y dinero; por lo que el estudio de la religión es solo un primer paso de análisis. En armonía con la conciencia universal y la trascendencia, Fernández (2012) indica que una persona solo podrá ser libre en la arena cultural apropiada, donde se respeten sus valores; la variación cultural es discontinua: existen agregados de individuos que comparten una cultura común, y por otro, diferencias conectadas entre sí que distinguen a esta cultura discreta de todas las demás; por ello, el concepto de "sociedad" queda muy abstracto y deja sin examinar las características y límites empíricos de los grupos étnicos.

La diferenciación frente a la competencia aprendida en la escuela tiene sin duda importancia y peso empresarial, el empresario deberá entonces tomar conciencia y percepción del ambiente; Chussil (2016) realizó un estudio sobre decisiones en estrategias empresariales donde la mitad de las estrategias fueron escogidas por una sola persona: la paquetería mostro que resultaron ser las mejores. Cuando se elige una decisión y esta es tomada en base a cómo se prevé que será el futuro en base a conocimientos actuales, pero el futuro no es tan predecible como lo era antes, es necesario pensar de manera divergente para estar abiertos a nuevas posibilidades.

Relacionado a la educación hacia la diferenciación y a los valores y costumbres fomentados por la familia, Bonchek (2016) explica que incluso las mejores compañías no han tenido tanto problema al conformarse como organizaciones de aprendizaje, el verdadero problema ha surgido en desaprender cada aspecto: de modelos mentales obsoletos a estrategias de liderazgo. Las decisiones suelen ser automáticamente escaladas hacia el jefe, sin embargo, la conexión y colaboración interorganizacional es deseable, para lo cual alinear la autonomía bajo ciertos principios de decisión es lo ideal, pero ello requiere primeramente desaprender sobre liderazgo, gobernanza y dirección, creando así nuevos paradigmas; pero esto último dependerá en mucho de lo aprendido de la familia, el principal agente presente durante nuestra vida.

A pesar de que las regresiones no mostrasen una fuerte dependencia, Fuster (2015) declara que a libertad no es reducible a la varianza, y “la capacidad para escoger entre posibilidades proviene literalmente de la varianza y los grados de libertad de innumerables variables que subyacen a la acción humana futura” (p. 17); el cerebro tiene la capacidad de escoger racionalmente o no, entre diversas posibilidades, la coherencia de los estímulos sensoriales primarios se ajustan a una distribución Poisson a pesar de la explicada e innata capacidad del organismo para equilibrar el sistema interno ante el ambiente externo, donde la influencia tal como “los principios de estética, el altruismo o la creatividad, que han sido grabados en nuestra memoria individual por la tradición, la educación y la familia -en resumen, por la cultura-” (p. 17); es inevitable. A lo largo del libro se va plasmando la idea de nuestra aparente libertad, donde en realidad nuestras decisiones son el resultado de toda esa información ingresada durante la vida, y de ser posible meter las variables a un computador, pudiésemos tener un pronóstico bastante certero de nuestra decisión, sin embargo, la plasticidad del cerebro de infinitas conjunciones a futuro, siempre será una posibilidad de error en dicho cómputo.

Los entrevistados expresaron previos a la entrevista el interés por el tema y no haber considerado la influencia, pero recaen en que los agentes socializadores son parte importante de sus decisiones, pues son formación de carácter, valores e intereses, donde

la cuestión ética pesa más que la financiera, aunque las entrevistas indican lo intrínseco de los agentes, ya sea de manera consiente o inconsciente que en realidad están.

Conforme los resultados del factorial, la escuela explica el 20.32% de la decisión (a pesar de no ser el agente de mayor inferencia), las enseñanzas familiares el 18.87% y las cuestiones éticas correspondientes a la medición de iglesia<sup>38</sup> suman 26.84% divididos en espiritualidad empresarial (15.36%), profundidad de la creencia (6.04%) y procuración del recurso en la empresa (5.44%); el modelo explica un 66.02% de la decisión, se discutirá por orden.

Si se desea mejorar la competitividad, respecto a la escuela Oppnheimer (2014) explica que la innovación es favorecida por ecosistemas con educación de calidad, inversión de empresas y universidades en investigación y desarrollo de nuevos productos para producir un entusiasmo colectivo por la creatividad la glorificación a los innovadores, desafiando a la gente a asumir riesgos sin temor a los estigmas del fracaso; las mentes creativas se nutren de otras innovadoras que experimentan incansablemente, toleran fracasos y tienen la audacia necesaria para imponerse.

En las enseñanzas familiares los autores Espinal, Gimeno y González (2006) manifiestan que la Teoría General de Sistemas (TGS) se ha convertido en un modelo predominante en los estudios familiares; concluyen que la familia está inmersa en la cultura, su sintonía o divergencia de valores con respecto a la cultura circundante puede ser factor de apoyo o riesgo familiar, sin olvidar que las emociones (explícitas e implícitas, constructivas y destructivas, conscientes e inconscientes, aceptables y reprobables), incrementan la dificultad para conocer a la familia desde fuera y desde dentro, por lo que hacer previsiones razonables sobre su funcionamiento a medio y largo plazo es de alta inestabilidad.

Independientemente de la valoración personal en la fe religiosa, la intención común es relacionar posibles condicionamientos a adoptar una creencia religiosa y vivir conforme ellas. Un nuevo campo de investigación es la denominada Ciencia Cognitiva

---

<sup>38</sup> Sin dejar de ver que las diferentes religiones te indican cual es el camino que deberías seguir, mientras que la ética te indica que camino es correcto y cual no.

de la Religión<sup>39</sup>, se plantean cinco abordajes: compromiso social, cognitivo, ecológico, religión como actividad y experiencia religiosa; en la práctica los límites son difusos, pues uno conlleva al otro. Es de especial atención la cuestión de profundidad de la creencia, si bien tal vez se escuche como un tema tabú, la cuestión de lograr satisfacciones y con ello el éxito en la empresa es hablado comúnmente, García-Marzá (1999, p.2) conjeturó previamente que “El objetivo de la ética empresarial consiste precisamente en “dar razón” de aquello que la sociedad espera de la empresa”. Haydon (2003) alude a aquellos liberales en valores con punto de vista secular, muy conscientes de las diferencias y defienden el derecho de la práctica religiosa en las personas, sin embargo, también se sienten incómodos con escuelas no seculares y el apoyo que pudiera ofrecerles el estado. El grado en el que las creencias religiosas se introducen en la vida pública secular es una medida muy importante; la idea es encontrar una propuesta práctica entre lo secular y lo religioso, donde la tolerancia proveniente de la comprensión es crucial.

Díaz (2004) enumera las características de comportamiento mexicano, las cuales atañen directamente a la procuración de los recursos en la empresa: si bien resuelve problemas técnicos rápidamente y gusta experimentar en diferentes habilidades y actividades, tampoco perfecciona técnicas, no se ajusta a procedimientos, ni acostumbra realizar correcciones, además, suele derrochar al no tener una preparación adecuada para invertir productivamente. El líder deberá fomentar la planeación, evitar premiar a personas egoístas, negociar rituales religiosos y procurar un ambiente festivo sin caer en el desorden para ayudar a la competitividad del negocio.

---

<sup>39</sup> Desarrolla teorías sobre los orígenes religiosos que curiosamente resultan mas complementarias que excluyentes.

## **CAPITULO V - CONCLUSIONES**

El inicio de la investigación fue especialmente difícil, con el franco rechazo de muchos a intentar aplicar la ciencia y la estadística hacia algo tan etéreo como lo es la cultura, cuando lo usual son las detalladas descripciones de los comportamientos individuales y sociales del humano. La dificultad del modelado de variables era evidente desde el anteproyecto, pero también es innegable la influencia intrínseca por aprendizaje (y ello desde la cuna) de la familia, la escuela y la iglesia en la vida de cualquiera, y por ende, repercusiones en el diario accionar, incluyendo por supuesto las decisiones empresariales. Si bien la cultura, el nacimiento o crecimiento bajo ciertas condiciones deja una marca en el empresario, no significa una sentencia, siendo entonces la idea inicial demostrar la influencia cultural, es un logro personal haber generado un primer puente entre sociología y administración mediante la plasmación de una escala de medición de influencia basada en los principios de reflexión estratégica de generación de modelo de negocios utilizado por el Premio Nacional de Calidad.

Las hipótesis generales fueron que la familia, escuela e iglesia afectan las decisiones del microempresario, a pesar que los porcentajes en likert agrupados marquen un Nunca con 8.2, 13.2 y 32.5% para los respectivos agentes, su influencia está intrínseca. Una limitante planteada desde el inicio fue la honestidad, claridad del panorama y momento al dar respuesta, si bien, la presencia física (entiéndase la comunicación constante donde se comparte ideas, o bien, una simple preocupación expresada por parte de los cercanos) puede no ser tan constante, la valoración que el empresario da a la opinión de externos es real, es parte de la naturaleza humana para suplir las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

Al likert resultante se aplicó análisis de varianza entre grupos y dentro de grupos (subconjuntos) para el análisis inferencial por variable, seguido de una regresión múltiple buscando predecibilidad, y finalmente un redimensionamiento de variables mediante un análisis factorial.

Cada individuo suele mediar internamente las entradas recibidas, al aprendizaje y la inteligencia emocional adquirida serán factor clave para nivelar (o contrarrestar, si es necesario hacerlo) esa influencia, donde los puntajes fuertes en la escuela resultó ser el aprender a diferenciar el negocio, así como visualizar el entorno interno y externo que

podiese afectar a la empresa; para el caso de la familia es el fomento de valores y enseñanzas replicadas en la empresa, y aquellos con familia dentro de la empresa trabajando hacen incapié en la confianza, responsabilidad y satisfacción de trabajar en familia, donde hubiese sido interesante preparar unas preguntas de contraste frente a trabajadores no familiares para analizar la posibilidad de que la familia sea realmente o no un mayor orgullo y/o sinónimo de confianza en la empresa. Asistir al templo, sacrificar ganancias para reparto al personal y hacer que éstos participen en actividades religiosas es poco frecuente, y aunque en los comentarios expresados durante el levantamiento de encuestas y las entrevistas, coinciden con el ofrecer un producto de valor al cliente pero no necesariamente por la cuestión religiosa, sino más por cuestiones de ética y competitividad, al igual que lo es ofrecer algo adicional al cliente, no simplemente el cubrir una necesidad, como lo puede ser en valor agregado, o bien, generar mayores ventas; los resultados de redimensionamiento del análisis factorial tienen sentido al separar iglesia en espiritualidad, creencia y recurso; pudiendo entrecruzarse nuevamente temas escolares, pues si bien este agente socializador tal vez no tenga tanta frecuencia de intervención como familia, su presencia es inegable.

La afectación de los agentes socializadores en la competitividad es existente aunque no siempre evidente; si se cuestiona la teoría sistémica y las decisiones que poco a poco estaban ya previamente resueltas sin clar conocimiento debido a previas vivencias, es de preguntarse que tan libres somos realmente, donde el instinto, como posible sinónimo de libertad al sobrepasar en cualquier momento el análisis de la información, resulta ganador en muchos casos. Según determinada situación, la decisión se moverá en polos positivos o negativos, mas es reduccionista pensar en una afectación simplemente, ya que se trata de sistemas abiertos y en constante interacción con una infinita variedad de escenarios; si bien este trabajo es un esfuerzo extraordinario por medir la cultura, se confirma que dar explicación a la misma y llegar a una única conclusión para este trabajo es muy simplista, ya antes Berumen y Llamazares (2007) llegaron a la conclusión de que las variables necesarias para analizar correctamente las posibilidades al tomar una decisión son inconmensurables, si bien su propuesta es sintetizar matemáticamente las preferencias mediante un modelo de análisis racional de

decisiones, tenemos nuevamente una línea de investigación para futuros trabajos en decisiones y valores a través del complejo tejido social.

Finalmente, se plasma concluyentemente en la figura 35 los valores a manera de síntesis de aprendizaje de los agentes socializadores familia, escuela e iglesia (representados por los colores azul, verde y morado respectivamente) cruzando a lo largo de los diferentes niveles de todo el sistema de competitividad. A pesar de la invisibilidad de los valores, estos se representan en prácticas visibles: decisiones y acciones a favor o en contra de cuestiones según el nivel; ya que las decisiones son tomadas en base a una serie interminable de factores que pueden tener en muchos de los casos incluso mayor permanencia que la vida del decisor.

En el primer nivel, el micro, donde se observan esfuerzos internos para la creación de diferenciación en el producto, y ocasionalmente cooperación entre empresas para favorecer la demanda y la estructura; donde las decisiones se observarán en la capacidad de liderazgo, cambios en mercadotecnia, inversiones y desarrollo de productos.

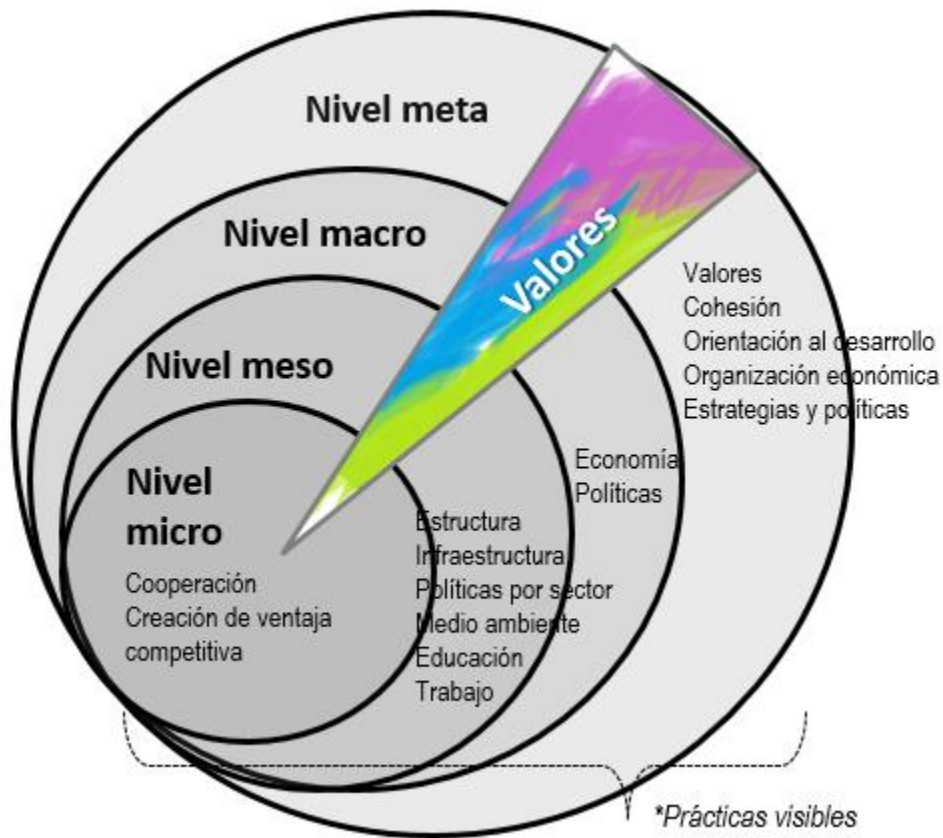
Para los siguientes niveles se expanden las decisiones más allá de la empresa que es lo que atañe a este documento, mas no por ello se deja de lado la mención ya que siguen siendo inputs que cambian decisiones, habrá entonces en futuros proyectos que contemplarse para ir en camino al estudio del sistema entero; en el segundo nivel (meso), el trabajo de políticas y las redes empresariales que puedan formarse potencializará o no ventajas competitivas como lo hicieron las pequeñas empresas italianas, con alianzas escolares (como el conocido modelo triple hélice) y mejora de la estructura e infraestructura, permitiendo mejores niveles educativos y empleos que favorezcan una espiral hacia una sociedad incluyente, biofílica y de conocimiento, para lo cual será necesario trabajar desde los niveles tres y cuatro, donde el macro nivel, compuesto de las influencias gubernamentales (entiéndase políticas, monetarias, fiscales, etc) favorecerán al empresario posiblemente apoyándose en valores como lo planteó el Thatcherismo<sup>40</sup>, y desde el meta, donde se realiza la visión estratégica de

---

<sup>40</sup> Convicciones políticas, económicas y sociales de la ministra británica de la década de los 80's, Margaret Thatcher. Promueve las oportunidades, libre mercado, responsabilidad, una idealización del

integración social e idiosincrasia para lograr la libertad económica, buscando alinear acciones hacia el desarrollo, donde las metarreglas asignadas socialmente son posteriormente interiorizadas y extensivas a otros miembros.

Figura 34. Valores aprendidos y su enlace en la competitividad sistémica.



Fuente: elaboración propia.

emprendedor y la empresa, un redescubrimiento de los valores victorianos para la autoayuda, el anti-colectivismo, una genuina preocupación por la ley y el orden, entre otros. El acta de 1988 de reforma educativa exige a la escuela promover el desarrollo espiritual, moral, cultural, mental y físico de los alumnos en la escuela y de la sociedad, y preparar a esos alumnos para oportunidades, responsabilidades y experiencias de la vida adulta

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Acosta, P., Gurrola, C., Villarreal, D., (2013) La cultura empresarial y la generación-generalización del conocimiento. Un estudio de caso en la industria automotriz en México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, Julio-Diciembre 2013, pág. 151-168. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de [http://www.acacia.org.mx/revista/jd2013/Anio9No2\\_08.pdf](http://www.acacia.org.mx/revista/jd2013/Anio9No2_08.pdf)
- Anderson, D., Sweeney, D, Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. Cengage Learning.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores Explicativos del Éxito Competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración UNAM-FCA*, nueva época arbitrada, México, núm. 216, mayo-junio 2005. pág. 39.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía industrial*, (330), 11-18. Recuperado el 22 de abril de 2015 de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05caqu.pdf>
- Ainsworth, S., y Cox, J. (2003). Families divided: culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485.
- Anderson, A., Drakopoulou-Dodd, S., Scott, M. (2000). Religion as an environmental influence on enterprise culture—The case of Britain in the 1980s. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(1), 5-20.
- Asteriou, D. y Hall S. (2007). *Applied econometrics. A modern approach*. New York USA.
- Avendaño, J., Kelly, L., Trevinyo-Rodríguez, R., y Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212. Recuperado el 29 de abril del 2015 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922009000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200009)
- Ávila, J. Barroso, F. Santos, R. (2013). Desarrollo de micro y pequeños empresarios con base en competencias emprendedoras y rasgos de idiosincrasia: un estudio en los

municipios del interior del estado de Yucatán. (Ed.) ANFECA, XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Distrito Federal, México.

*Avoiding Psychological Bias* (s.f.) En *Decision Making*. Recuperado el 2 de julio de 2014 de <http://www.mindtools.com/pages/article/avoiding-psychological-bias.htm>

Báez, F., Rodríguez, M., y Morales, R. La Toma de Decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional.

Baltar, F., Genlite, N. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las pymes. *Revista GCBF*. Recuperado el 5 de agosto del 2012 de <http://nulan.mdp.edu.ar/2009/1/2009.pdf>

Barojas, J. (2013) El sentimiento de religiosidad cósmica de Albert Einstein. *Teología y ciencias Quarentibus. Año 1. (No.2)*. Pag.122-140

Baqueiro, A. (2003). Trabajo, globalización y cambio cultural en México. *Revista de Humanidades: Tecnológico de Monterrey*, (14), 279-299. Recuperado el 2 de octubre de 2014 de <http://www.redalyc.org/pdf/384/38401411.pdf>

Berumen, S., Llamazares, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de administración*, 20(34), 65-87. Recuperado el 2 de febrero de 2015 de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a04.pdf>

Bianchi, N., Canto, A. (2013). Factores competitivos endógenos de las empresas de reciente creación incubadas en Yucatán. Un panorama conceptual y contextual. (Ed.) *Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A. C.* Pachuca, México.

Bloch, R., & Oddone, N. (2007). Las PyMES en Italia: ¿ Por qué estudiar un modelo exitoso?. Recuperado el 19 de enero de 2016 de <http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4786/dere.pdf?sequence=1>

Boeree, C. (2006). Abraham Maslow, 1908-1970. *Personality Theories*.

Bonchek, M (3 de noviembre de 2016). Why the Problem with Learning Is Unlearning. Harvard Business Review. Recuperado el 10 de noviembre de 2016 de [https://hbr.org/2016/11/why-the-problem-with-learning-is-unlearning?referral=00202&cm\\_mmc=email--newsletter--weekly\\_hotlist--hotlist\\_date&utm\\_source=newsletter\\_weekly\\_hotlist&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=hotlist\\_date&spMailingID=15838226&spUserID=MzE2MDMxOTM4MTk1S0&spJobID=902329988&spReportId=OTAyMzI5OTg4S0](https://hbr.org/2016/11/why-the-problem-with-learning-is-unlearning?referral=00202&cm_mmc=email--newsletter--weekly_hotlist--hotlist_date&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist_date&spMailingID=15838226&spUserID=MzE2MDMxOTM4MTk1S0&spJobID=902329988&spReportId=OTAyMzI5OTg4S0)

Braun, E. (2013). It's the Culture, Stupid! Estados Unidos- Huffington post. Recuperado el 5 de junio de 2014 de [http://www.huffingtonpost.com/eduardo-p-braun/its-the-culture-stupid\\_2\\_b\\_3487503.html](http://www.huffingtonpost.com/eduardo-p-braun/its-the-culture-stupid_2_b_3487503.html)

Bueno, E. (2002). Globalización, sociedad red y competencia: hacia un nuevo modelo de empresa. Recuperado el 11 de enero de 2016 de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/417/b1215528.pdf?sequence=1>

Business Intelligence fácil (2009) *Tomando decisiones inteligentes (o no)*. Recuperado del 4 de junio de 2015 de <http://www.businessintelligence.info/dss/tomando-decisiones-business-intelligence.html>

Calderón, G.; Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, julio-diciembre, 161-189. Recuperado el 6 de marzo del 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503408>

Castellanos, C., Castellanos, J., Machado N., Vila, Z., Barbosa, G. (2012) Contribución de los clusters a la competitividad de las empresas. *Ciencia y Técnica Administrativa*, Vol.11 No. 2. Recuperado el 20 de junio de 2014 de <http://www.cyta.com.ar/ta1102/v11n2a2.htm>

Castillo, J., (2014). El proceso de toma de decisiones en las PYMES caso de estudio Autogruas Salazar SAS. Universidad Militar Nueva Granada Recuperado el 5 de julio de 2014 de

<http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/10776/1/Castillo%20Soacha%20July%20Andrea.pdf>

Castillo, M., Angulo, J. (2010) "La Doctrina Social de la Iglesia y la toma de decisiones empresariales". En Boletín de Doctrina Social de la Iglesia N° VI(2012)3, pp. 79-84. Arequipa: Centro de Pensamiento Social Católico de la Universidad Católica San Pablo y Observatorio Internacional Card. Van Thuân. Recuperado el 27 de agosto de 2014 de <http://www.ucsp.edu.pe/index.php/cpsc-articulos/1816-la-doctrina-social-de-la-iglesia-y-la-toma-de-decisiones-empresariales>

CEPAL (2001) Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano. Recuperado el 21 de junio de 2014 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/9481/l499.pdf>

Chávez, E., García, O. (2013). El nuevo institucionalismo económico y el nuevo institucionalismo sociológico como herramienta de análisis de los hechos sociales. El desempeño académico como factor de cambio institucional (Ed.) ANFECA, *XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. Distrito Federal, México: Ciudad Universitaria.

Chussil, M. (2016). How the very best strategist decide. *Harvard Business Review*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de [https://hbr.org/2016/10/how-the-very-best-strategists-decide?referral=00202&cm\\_mmc=email\\_-newsletter\\_-weekly\\_hotlist\\_-hotlist\\_date&utm\\_source=newsletter\\_weekly\\_hotlist&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=hotlist\\_date&spMailingID=15780406&spUserID=MzE2MDMxOTM4MTk1S0&spJobID=882842207&spReportId=ODgyODQyMjA3S0](https://hbr.org/2016/10/how-the-very-best-strategists-decide?referral=00202&cm_mmc=email_-newsletter_-weekly_hotlist_-hotlist_date&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist_date&spMailingID=15780406&spUserID=MzE2MDMxOTM4MTk1S0&spJobID=882842207&spReportId=ODgyODQyMjA3S0)

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003). *Primer Reporte de Resultados 2002*. México. Observatorio PyME

CONAPO (2009). *Informe de Ejecución del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo 1994-2009*. Recuperado el 2 de noviembre de 2016 de <http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/205/1/images/Cap06.pdf>

- COPLADE (2011). "Plan estatal de desarrollo 2008-2013 (actualización 2011)", Consultado el 8 de agosto de 2012, disponible en [http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/economia\\_competitiva.pdf](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/economia_competitiva.pdf)
- Cromwell, R. y Olson, D. (1975) classified family power into three areas: *power bases, power processes, and power outcomes*.
- Cruz, N. M., Contreras, I. B., & Barahona, J. H. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, 2(42). Recuperado el 1 de junio de 2015 de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43331051006.pdf>
- Culey, S. (2012). *Leadership and Culture: Part 1-The case for Culture*. Recuperado el 11 de junio de 2014 de <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=2817>
- Cumsille, P. (2011). Problemas y desafíos en la evaluación psicológica de dimensiones familiares. *Psykhé*, 5(1). Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/86/86>
- Danes, S., Lee, J., Stafford, K., y Heck, R. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03), 229-268. Recuperado el 9 de septiembre de 2016 de <http://www.montana.edu/extensionecon/nc1030/Concept-Papers/effectsofethnicity.pdf>
- Díaz, L. (2007b). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39-68. Recuperado el 4 de junio de 2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>
- Decision making encyclopedia (s.f.) *Family Decision-making Processes*. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de <http://family.jrank.org/pages/352/Decision-Making-Family-Decision-Making-Processes.html#ixzz3bvdOzm6i>
- De Kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.

- De la Torre, R., Gutiérrez, C. (Coords.) (2007) "*Atlas de la diversidad religiosa en México*. México: CIESAS. ISBN: 9789684966499. Recuperado el 1 de julio de 2015 de [http://www.asociacionesreligiosas.gob.mx/es/AsociacionesReligiosas/Atlas de la Diversidad Religiosa en Mexico](http://www.asociacionesreligiosas.gob.mx/es/AsociacionesReligiosas/Atlas_de_la_Diversidad_Religiosa_en_Mexico)
- Deloitte (2006). "Culture eats strategy for breakfast". Recuperado el 5 de junio de 2014 de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK\\_C\\_CultureEatsStrategyForBreakfast.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_C_CultureEatsStrategyForBreakfast.pdf)
- Development, decisions and families.* (sf). Recuperado el 25 de mayo de 2015 de <http://family.jrank.org/pages/352/Decision-Making-Family-Decision-Making-Processes.html#ixzz3bvdOzm6i>
- Díaz, R. (2007). *Psicología del Mexicano 2: Bajo las garras de la cultura*. México: Trillas
- Dolado, J. (1999), *Validez de las Predicciones en la Estimación de Costes*. Universidad del país Vasco. Recuperado el 21 de abril del 2016 de <http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/remis/docs/validez/validez.htm>
- Drucker, P. (1992). La nueva sociedad de organizaciones. *Harvard Business Review*, 70(5). Recuperado el 16 de junio de 2014 de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv5/rev5trd01.pdf>
- Drucker, P. (1999). Administrándose uno mismo. En *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Harvard College. Recuperado el 12 de Julio de 2014 de <http://agronica.udea.edu.co/talleres/Administracion/Gerenciarse%20a%20si%20mismo.doc>
- Drucker, P. (2002), *Escritos fundamentales, tomo 1. El individuo*. Argentina: Sudamericana S.A.
- ENAMIN (2012). Indicadores estratégicos. Encuesta Nacional de Micronegocios 2012. México. Consultado el 28 de julio de 2012, disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabdirecto.aspx?s=est&c=33527>

- Encuesta Mundial de Valores (2012). Datos oficiales para consulta online WVS 2005-2008. Asociación de la Encuesta Mundial de Valores. Consultado el 22 de octubre de 2013 en [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)
- Emami, M., Nazari, K. (2012). Entrepreneurship, religion, and business ethics. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 59-69. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de [http://ajbmr.com/articlepdf/ENTREPRENEURSHIP\\_7.pdf](http://ajbmr.com/articlepdf/ENTREPRENEURSHIP_7.pdf)
- Equihua, A., Ardavín, B., Soto, G. (2001), "Bases para la consulta nacional para la estrategia Pyme 2001-2006, Hacia una política del estado para la competitividad de las empresas en México". Consultado el 5 de septiembre del 2012, disponible en <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1783253514.pdf>
- Espinal, I., Gimeno, A., & González, F. (2006). El enfoque sistémico en los estudios sobre la familia. *Universidad Autónoma de Santo Domingo. Facultad de Psicología* <http://www.uv.es/jugar/EnfoqueSistemico.pdf>. Recuperado el 12 de junio de 2016 de [http://www.gaiasconsultores.com/manuales/2013\\_11\\_22\\_18\\_50\\_06.pdf](http://www.gaiasconsultores.com/manuales/2013_11_22_18_50_06.pdf)
- Estrada, F. (2008). Los aportes de Herbert, A. S. Economía y racionalidad de las organizaciones. *Revista de Estudios Sociales*, (31), 84-102. Recuperado el 25 de julio de 2014 de [http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1278346023.fernando\\_estrada.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1278346023.fernando_estrada.pdf)
- Ética empresarial* (2004). Washington, D.C.: Departamento de comercio de los estados unidos, Administración de Comercio Internacional.
- Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo, la complicada relación entre la eficacia y los valores sociales. *Revista de Ciências da Administração*, 5(10), 1. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/fs000389.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/fs000389.pdf)
- Everitt, B. S. y Howell, D. C. (2005). *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (vol 2, págs. 929-933). Chichester, Sussex: Wiley.

Fairlie, A., y Frisancho, D. (1998). Teoría de las interacciones familiares. *Revista de Investigación en Psicología*, 1(2), 41-74. Recuperado el 28 de mayo de 2016 de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/4828/389>

5

Fernández, I., Eizaguirre, A., Arandia, M., Ruiz de Gauna, P. y Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 23-40. Recuperado el 1 de junio de 2015 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num2/art2.pdf>

Fernández, N. (2012) *Antropología y comparación cultural: Métodos y teorías*. España: Ed. UNED

Fernández, I., Eizaguirre, A., Arandia, M., Ruiz de Gauna, P. y Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 23-40. Recuperado el 1 de junio de 2015 de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num2/art2.pdf>

Fernández, N., Maldonado, C., y Gershenson, C. (2014). Information measures of complexity, emergence, self-organization, homeostasis, and autopoiesis. In *Guided self-organization: Inception* (pp. 19-51). Springer Berlin Heidelberg. Recuperado el 9 de julio de 2016 de [http://arxiv.org/pdf/1304.1842&sa=U&ei=lr\\_OU7uTNayY0QWrp4G4Cg&ved=0CDkQFjAH&usg=AFQjCNEhyY27GcRanvwRJqBfqJbe0iOasg](http://arxiv.org/pdf/1304.1842&sa=U&ei=lr_OU7uTNayY0QWrp4G4Cg&ved=0CDkQFjAH&usg=AFQjCNEhyY27GcRanvwRJqBfqJbe0iOasg)

Fernando, M., y Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of Management & Organization*, 12(01), 23-39. Recuperado el 4 de febrero de 2015 de <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=commpapers>

Firoozabadi, A., Abedi, Z., Aliyari, R., Zolfaghari, B., & Ghanizadeh, A. (2014). Psychometric Characteristics of the Persian (Farsi) Version of Attachment Style

Questionnaire. *Iranian Journal of Medical Sciences*, 39(6), 506–514. Recuperado el 18 de abril de 2016 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4242984/>

Flores, F. (2013, octubre). Profesionalización de la empresa familiar por medio de los órganos de gobierno. Un estudio de caso en la industria manufacturera. (Ed.) ACASIA, *XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas 2013*. Guadalajara, México: Universidad del Valle de Atemajac

Fuster, J. M. (2015). *Neurociencia. Los cimientos cerebrales de nuestra libertad*. Barcelona, España: Ed. Planeta.

Garay, L. (1998). *Colombia, estructura industrial e internacionalización, 1967-1996*. Santafé de Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/248.htm>

García-Marzá, D. (1999). Mujer y entorno empresarial. *Papeles de ética, Economía y Dirección*, 4. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de <http://www.eticaed.org/5.Marz%E199.pdf>

Ginés, J. (2004) La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de educación*, 35(2), 13-37. Recuperado el 25 de enero de 2015 de <http://www.rieoei.org/rie35a01.htm>

GEM (2011) Monitor Global de la Actividad Emprendedora México. Consultado el 5 de septiembre de 2013 en <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2625>>

Gerardo, M. (2007). Diferencia entre religión e iglesia. Recuperado el 12 de abril de 2014 de <http://normasapa.com/como-referenciar-blog-con-normas-apa/>

Ginebra, J. (1999). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. México DF: Panorama.

Godin, S. (2013). *El engaño de Ícaro*. Grupo Planeta (GBS).

- Goedder, C., (2014) Gary Becker: la manera económica de ver la vida. *MacroMet*, Vol. 2, No. 2 Pag 1-8 Recuperado el 1 de junio de 2015 de <http://www.unimet.edu.ve/unimetsite/wp-content/uploads/2014/07/MacroMet-Volumen-I-N-2.pdf>
- González, M. y Soler, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(18), 877-900. Recuperado el 14 de junio de 2015 de [http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/18/espanol/Art\\_18\\_292.pdf](http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/18/espanol/Art_18_292.pdf)
- González, P., Bermúdez, T. (2009). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (52), 131-154. Recuperado el 12 de septiembre de 2014 de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2167/1761::pdf>
- Gómez-Betancourt, G., López, M., y Betancourt, J. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de administración*, 22(39), 163-190. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a08.pdf>
- Hatchman, D. (2013). Family and school influences on the religious practice and spiritual lives of Catholic adolescents. Recuperado el 3 de junio de 2015 de <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1379&context=theses>
- Haydon, G. (2003). *Enseñar valores: Un nuevo enfoque* (Vol. 39). España: Ediciones Morata.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2). Extraído el 20 de mayo de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677005>

- Hernandez, M. (2002) Subjetividad y cultura en la toma de decisiones en Aguascalientes. Investigacion y ciencia. UAAPag. 53-60. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista27/Articulo%206.pdf>
- Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. CEPAL. Recuperado el 18 de junio de 2014 de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/S0111978.pdf?sequence=1>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.) México: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En: BBVA (Ed.) *Valores y ética para el siglo XXI* (4ta. Edición pp. 413-434) España. Recuperado el 10 de abril de 2014 de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial\\_Geert-Hofstede.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial_Geert-Hofstede.pdf)
- Hofstede, G, y Hofstede J. (s.f.) Dimensions of national culture. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.geerthofstede.eu/dimensions-of-national-cultures>
- Hofstede, G, y Hofstede J. (s.f.) Values Survey Module 2013. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.geerthofstede.eu/dimension-data-matrix>
- IFCT (2012). Modelo nacional para MyPYMEs competitivas 2010. Recuperado el 5 de septiembre de 2012 de <http://www.competitividad.org.mx/images/stories/PNCModeloPymes2011-2.pdf>
- INEGI (2009), "Zonas Metropolitanas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009". México. Consultado el 8 de agosto de 2012, disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>

INEGI (2011). Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=27302&s=est>

INEGI (2011, b). Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos : Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México : INEGI, c2011. Recuperado el 27 de julio de 2014 de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

INEGI (2012). Mujeres y hombres en México 2011. Recuperado el 6 de mayo de 2014 de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2011/myh2011.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2011/myh2011.pdf)

INEGI (2013). Análisis de la demografía de los establecimientos 2012: resultados. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, c2013. Recuperado el 26 de julio de 2014 de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/analisis\\_demog\\_12/Res\\_ade12.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/analisis_demog_12/Res_ade12.pdf)

INEGI (2013, b). Estructura del Sistema de Clasificación Industrial de América el Norte. México 2013. English Version. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

INEGI (2013, c) Sistemas de Cuentas nacionales de México, Cuadros de oferta y utilización COU. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/cou/default.aspx>

INEGI (2013, d) Sistemas de cuentas nacionales de México, Cuentas de corto plazo y regionales. Recuperado el 20 de abril del 2015 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx>

INEGI (2014) Censos económicos 2014. Baja California. Recuperado el 25 de febrero de 2016 de

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mbc\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mbc_ce2014.pdf)

INEGI (2014, b). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. Recuperado el 9 de mayo de 2017 de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825070373>

INEGI (2015). Estadísticas a propósito del día nacional de la familia mexicana (1 de marzo). Recuperado el 5 de julio de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/familia0.pdf>

INEGI (2015, b). Clasificación de religiones 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México : INEGI, c2015. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825064983.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825064983.pdf)

Inglehart, R. (1998). *Modernización y Postmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, Madrid, CIS

Isla, M. y Carman C. (2013). La religión como un fenómeno natural ¿Apoyan las explicaciones evolutivas el ateísmo? *Teología y ciencias Quarentibus. Año 1.* (No.2). pag. 104-121

Iyengar, S. (entrevistada). (2016). *Big Think Interview With Sheena Iyengar* [video]. Estados Unidos: Big think knowledge forum. Recuperado el 20 de junio de 2016 de <http://bigthink.com/videos/big-think-interview-with-sheena-iyengar>

Izquierdo, B. (2013). Estudio sobre Liderazgo su Estrategias, Gestión y en Instituciones de Educación Superior. (Ed.) ACASIA, *XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Zapopan, México: Universidad Veracruzana.

Janssen, E., De la Torre, A., y Zúñiga, C. (2006). Los cambios religiosos en México: el caso de los cristianos no católicos. *Carta Económica Regional*,96, 43-52. Recuperado el 31 de julio de 2015 de <http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo40.pdf>

- Kantis, H., Gonzalo, M., y Álvarez, P. (2014). ¿Emprendedores “ambiciosos” en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2 (1). Recuperado el 8 de julio de 2014 de <http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/viewFile/7561/8609>
- Kasuga, C. (2014). “En el éxito de cada mexicano están presentes sus maestros” En C. Kasuga. (Ed) *Programa embajadores del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*. Mexicali, México: Editorial del Magisterio.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios*. Cuatro Media. <http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-031/TEL-031-008/texto.pdf>
- Lambing, P., Kuehl, C. (1998), *Empresarios Pequeños y Medianos*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Lampis, M. (2014). From Text to Culture. Notes on Systemic Thinking Applied to Cultural Studies. *Signa: Revista de la Asociación Española de Semiótica* No. 25 (393-404).
- Latapí, P. (1998). México: valores nacionales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol3, núm. 6. Consultado el 26 de octubre de 2013, de <<http://www.redalyc.org/pdf/140/14000610.pdf>>
- Lively, K. (conferencista). (2016). *Social Approaches to Gender and Emotions: Culture, Social Structure and Identity* [video] México: Canal Instituto de Investigaciones Sociales. Recuperado el 20 de mayo de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=Bsuo6pYw6z8>
- León, J. Carrillo, S. Bustamante, A. y Figueroa., A. (2012). Educación continua como medio para apoyar la competitividad de las pymes y la vinculación empresarial con universidad. *Revista GCBF*.
- Lombana, J; Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, Julio-Sin mes,

1-38. Recuperado el 26 de marzo de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291002>

Lopez, Y., Rechner, P., Olson-Buchanan, J. (2005). Shaping ethical perceptions: An empirical assessment of the influence of business education, culture, and demographic factors. *Journal of business ethics*, 60(4), 341-358. Recuperado el 10 de septiembre de 2014 de [http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/p11220\\_7862.pdf](http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/p11220_7862.pdf)

Lugones, M. (2002). Algunas consideraciones sobre la calidad de vida. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 18(4), 287-289. Recuperado el 10 de abril de 2016 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252002000400013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252002000400013)

Lyeva, A., López, J., Nuño, J. (2014, abril). *Competencias gerenciales en las PYMES: una ventaja competitiva*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Tijuana, México.

Martí, I. (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: Ediciones CEAC, p. 244.

Maraña, M. (2010), *Cultura y Desarrollo, evolución y perspectivas*. Cuadernos de trabajo N.1, UNESCO Etxea. Recuperado el 17 de abril del 2014 de [http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura\\_desarrollo.pdf](http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura_desarrollo.pdf)

Mayorga S. y Bonilla, Y. (2011). Medición de la productividad por el método del valor agregado (MPVA) a las Pymes de familia del sector industria de la ciudad de Bogotá. *XVI Congreso de Administración, Contaduría e Informática*. D.F., México: UNAM. Recuperado el 2 de septiembre de 2016 de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1Z.pdf>

Melé, D. (2000). Racionalidad ética en las decisiones empresariales. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. II, Nº 2/00, pp. 411-437. Recuperado el 18 de Julio de 2014 de <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/34979/1/racionalidad%20etica.pdf>

Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. *Nueva Sociedad*, 133, 72-87. Recuperado el 1 de octubre de 2012 de [http://nuso.org/upload/articulos/2363\\_1.pdf](http://nuso.org/upload/articulos/2363_1.pdf)

Meyer-Stamer, J. (2000), Estrategias de desarrollo local y regional: clusters, política de localización y competitividad sistémica, El Mercado de Valores, Año LX, NAFIN, septiembre. Recuperado el 7 de marzo de 2016 de <http://www.dusselpeters.com/04.pdf>

Mintzberg, J., Ahustrand, B. y Lambel, J. (1999). Safari a la estrategia. Editorial Granica, Argentina.

Moreno, R. (17 de abril del 2016). *¿Qué entendemos por éxito empresarial?* Pymes y autónomos. Recuperado el 18 de septiembre de 2016 de <http://www.pymesyautonomos.com/management/que-entendemos-por-exito-empresarial>

Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*. Recuperado el 15 de julio de 2014 de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11993/056137148.pdf?sequence=1>

Naughton, M., y Cornwall, J. R. (2010). Culture as the Basis of the Good Entrepreneur. *Journal of Religion and Business Ethics*, 1(1), 2. Recuperado el 16 de abril del 2014 de [http://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=jrbe&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com%2Fscholar%3Fq%3DNaughton%252C%2BM.%252C%2BCornwall%252C%2BJ.%2B%2528%2529.%2BCulture%2Bas%2Bthe%2BBasis%2Bof%2BThe%2BGood%2BEntrepreneur.%26btnG%3D%26hl%3Ddes%26as\\_sdt%3D0%252C5#search=%22Naughton%2C%20M.%2C%20Cornwall%2C%20J.%20%28%29.%20Culture%20as%20Basis%20Good%20Entrepreneur.%22](http://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=jrbe&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com%2Fscholar%3Fq%3DNaughton%252C%2BM.%252C%2BCornwall%252C%2BJ.%2B%2528%2529.%2BCulture%2Bas%2Bthe%2BBasis%2Bof%2BThe%2BGood%2BEntrepreneur.%26btnG%3D%26hl%3Ddes%26as_sdt%3D0%252C5#search=%22Naughton%2C%20M.%2C%20Cornwall%2C%20J.%20%28%29.%20Culture%20as%20Basis%20Good%20Entrepreneur.%22)

Navarrete, D. (sf), Diagnóstico de los factores de productividad y competitividad de la pequeña y mediana empresa del estado de Hidalgo. Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Económico Administrativa, Pachuca, México (paper). Recuperado el 1 de febrero de 2014 de [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_ComOrga/Dolores\\_Nava/competitividad.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/competitividad.pdf)

Navarrete, F. (2013) La cultura organizacional en la pequeña y mediana empresa. Un comparativo entre la región de Baden-Würtemberg, Alemania, y la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. (Ed.) ACACIA, XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. Guadalajara, México: Universidad del Valle de Atemajac.

Neri, J., García, J. y Lino, J. (2014). Utilización de modelos de dinámica de sistemas en el aprendizaje de administración de empresas pequeñas. *Administración contemporánea. Revista de Investigación.* (VI) 23. 1-19.

North, D. (2003). Instituciones, ideología y desempeño económico. *Cato Journal*, 11(3), 477-488. Recuperado el 11 de enero de 2016 de: <http://www.hacer.org/pdf/North02.pdf>

OCDE. (2000). A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth. Paris: OECD Publishing. Recuperado en 2 de septiembre de 2016 de [http://s3.amazonaws.com/zanran\\_storage/www.cherry.gatech.edu/ContentPages/18973623.pdf](http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.cherry.gatech.edu/ContentPages/18973623.pdf)

OCDE (2013). Nota país. Informe de resultados de PISA 2012. Recuperado en septiembre de 2016 de <https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-mexico-ESP.pdf>

OCDE (2014). México-Nota país- Panorama de la educación 2014: Indicadores OCDE. Recuperado el 18 de junio de 2015 de <http://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>

- Olmeda, B. (2009). Boletín UNAM-DGCS-199. Ciudad Universitaria. Recuperado el 5 de agosto del 2012 de [www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009\\_199.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009_199.html).
- Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of family therapy*, 22(2), 144-167. Recuperado el 1 de junio de 2015 de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6427.00144/pdf>
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir!: la esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Ed. Debate
- Ortíz, W., Pérez, R. (2010), "Efectos de gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n°69. Consultado el 5 de agosto del 2012, disponible en [http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200006&lng=es&nrm=iso)
- Parra, J. (2012). La racionalidad del mexicano desde la teoría amplia Elsteriana. Cuestionando los movimientos sociales contemporáneos. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 12(1), 251-264. Recuperado el 6 de febrero de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65429254012>
- Pérez, C. (2004). Técnicas de análisis multivariante de datos. *Aplicaciones con SPSS, Madrid, Universidad Complutense de Madrid*.
- Peña, A., Mendoza, J. (2012). Factores para el estudio de la relación entre el grado de control familiar y el desempeño organizacional de las MIPyMEs familiares en el Área Metropolitana de Monterrey. *Innovaciones de Negocios*, vol. 9 Pag. 177-205. Recuperado el 20 de junio de 2015 de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/9.2/A1.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/9.2/A1.pdf)
- Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre que nos motiva*. Ediciones gestión 2000
- Pinzón, J. (2007). *Incidencia de las prácticas culturales en la toma de decisiones de los empresarios de la microempresa en la ciudad de Ibagué*(Doctoral dissertation,

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales). Recuperado el 3 de septiembre de 2014 en <http://www.bdigital.unal.edu.co/1116/1/josevictorpinzon.2007.pdf>

Prieto, J., Carrillo, S., Valenzuela, A., Villanueva, A. (2009). La educación continua como medio para apoyar la competitividad de las PYMES y la vinculación empresarial con las instituciones de educación superior, *Entramado*, vol. 5, núm. 2, (pp. 10-27)

PNC (2014) Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas empresas. Recuperado el 2 de junio de 2014 de <http://www.pnc.org.mx/>

Porter (1996) "What is Strategy?" Harvard Business Review. Nov.

Quijano R. (2013). Administración Estratégica desde la perspectiva del líder de empresas familiares del sector camaronero de Altura de Campeche, México. (Ed.) ACACIA, *XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara, México: Universidad Autónoma de Campeche.

Rascon, E. (2014). Teenage Pregnancy and Motherhood in England: Do parents' educational expectations matter?. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de [http://www.parthen-impact.com/parthen-uploads/78/2015/add\\_1\\_258630\\_qcaWjRStJO.pdf](http://www.parthen-impact.com/parthen-uploads/78/2015/add_1_258630_qcaWjRStJO.pdf)

Romero, L. (2013). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>

Romero, J. (s.f.). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://132.248.45.5/lecturas/in3/romeroaj.pdf>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.aed.)*. Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Ramírez, M. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Universidad Manuela Beltrán.

- Restrepo, L. (2011). Decisiones individuales en procesos de desplazamiento: un modelo de teoría de juegos y redes sociales. *Sociedad y Economía*, (16), 107-121. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://cms.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/SyE/article/view/126>
- Reyes, O. (2013). Gestión de la competitividad empresarial. XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. Guadalajara, México:
- Rocha, J. L. (1999). Rasgos culturales y desarrollo de las PYMES. *de años*, 115. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/50e/50e.pdf#page=117>
- Rodríguez, M. y Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 205-228. Recuperado el 9 de junio de 2015 de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a09.pdf>
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. *Investigaciones sociológicas-edición en español* -, 9-34. Recuperado el 17 de abril del 2014 de [http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_099\\_03.pdf](http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_099_03.pdf)
- Rubio, A., y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Recuperado el 13 de enero de 2015 de [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7024/1/CdG\\_213.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7024/1/CdG_213.pdf)
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, N.33. Recuperado el 8 de julio de 2014 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>
- Saavedra, M., Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, Julio-Sin mes, 4-24. Recuperado el 27 de junio de 2014 de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/EntornoSociocultural.pdf>

- Salazar, A. L., Soto, R. C., & Rodríguez, S. E. (2014). Fuentes culturales para el aprendizaje. Estudio en la micro, pequeña y mediana empresa en Celaya. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(1), 25-44. Recuperado el 20 de enero de 2016 de <http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/viewFile/17/16>
- Saldivar, S., García, B., Moreno, N., Roa, R. (2012), "Competitividad y gestión de las PYMES". *Revista GCBF*. Vol. 7. p 1152.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., y Pérez, M. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Santamaría, A., Moreno, E., Torres E. y Carrasco, W. (2013). La influencia de la familia en el emprendimiento empresarial – el caso de tres PYMES de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de Sincilejo Sucre. *Revista Pensamiento Gerencial*, (1). Recuperado el 17 de mayo de 2015 de <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/86/97>
- Santisteban, M., Brunet, I. (2011). Desarrollo local, pymes innovadoras y bienes colectivos de competitividad. *Revista española de Sociología*. Recuperado el 5 de agosto del 2012 de la base de datos Redalyc
- Schmidt, W., & Buell, R. (2014). *Decision making under information asymmetry: Experimental evidence on belief refinements*. Working paper, Johnson School of Business, Cornell University. Recuperado el 11 de junio de 2014 de [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-001\\_e33dc6c9-1143-4451-84e7-e342ec583452.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-001_e33dc6c9-1143-4451-84e7-e342ec583452.pdf)
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *International Studies in Sociology and Social Anthropology*, 104, 33. Recuperado el 16 de abril de 2014 de <http://kodu.ut.ee/~cect/teoreetiline%20seminar%2023.04.2013/Schwartz%202006.pdf>
- Selene, R. (2005). El aprendizaje cooperativo: un modelo de intervención para los programas de tutoría escolar en el nivel superior. *Revista de la Educación Superior*,

XXXIV, 133, 87-104. Recuperado el 2 de junio de 2015 de [http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista133\\_S5A2ES.pdf](http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista133_S5A2ES.pdf)

Sepúlveda F. (2004), El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, No. 63. Recuperado el 11 de noviembre de un 2013 2013 de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

SNIE (s.f.) Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa. *Estadísticas educativas*. Recuperado el 14 de marzo de 2016 de [http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración: Revista Internacional*, 58(2), 135-171. Recuperado el 18 de abril de 2015 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a7.pdf>

Soto, E. (2000) *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México: Ed. Tomson.

Suárez, H.(conferencista), Tovar, A. (conferencista). (2016). *La lógica de la práctica religiosa: análisis de hábitos* [video]. México: Canal Instituto de Investigaciones Sociales. Recuperado el 1 de junio de 2016 de [https://www.youtube.com/watch?v=z\\_q1RjVIkfk&list=PL9jXZrFM-BffytWJjAaBFdzDJY81MCR&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=z_q1RjVIkfk&list=PL9jXZrFM-BffytWJjAaBFdzDJY81MCR&index=5)

Schwandt, D. R. (2005). When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 176-192. Recuperado el 25 de Julio de 2016 de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=590e8300-6e77-45bd-950a-ebaebc0f9e91%40sessionmgr4002&hid=4209&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=17268565&db=bth>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997b. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. Recuperado el 4 de abril de 2014 de [http://www.researchgate.net/publication/243772552\\_Dynamic\\_capabilities\\_and\\_strategic\\_management](http://www.researchgate.net/publication/243772552_Dynamic_capabilities_and_strategic_management)
- The Kepner-Tregoe Matrix (s.f.) En *Decision Making* . Recuperado el 2 de julio de 2014 de [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_94.htm)
- Thurstone, L.L. (1935). *The Vectors of the Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Trapero, F., y Parra, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158. Recuperado el 28 de enero de 2014 de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a07.pdf>
- Tye, J. (s.f.) *Cultural blieprinting toolkit*. Recuperado el 18 de junio de 2014 de <http://culturalblueprint.com/>
- UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. Consultado el 12 de octubre del 2013, disponible en [http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico\\_sp.pdf/mexico\\_s\\_p.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_s_p.pdf)
- Valencia, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para pymes. *Revista Entramado*. Recuperado el 5 de agosto del 2012 de la base de datos Redalyc.
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta e un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*. (24)109. 65-86.
- Vargas, J. (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Recuperado en febrero 7 del 2014 de [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/) 301

- Vargas, J. (2011). La educación del futuro, el futuro de la educación en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1). Recuperado el 11 de marzo de 2015 de <http://www.eumed.net/rev/ced/02/jgvh.htm>
- Velázquez, G. (2006). *Liderazgo del tercer milenio; opciones para aumentar la productividad*. México: Ciecás.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-140. Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/7098/5738%3A%3Ahtml](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7098/5738%3A%3Ahtml)
- Webster, A. (2000). Estadística aplicada a los negocios y la economía. *Editorial McGraw Hill*.
- WEF (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado el 12 de junio de 2014 de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)
- White, F. (1998). De la evidencia al desempeño: cómo fijar prioridades y tomar buenas decisiones. *Rev Panam Salud Publica*, 4(1), 69. Recuperado el 1 de julio de 2014 de [http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v4n1/4n1a11.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v4n1/4n1a11.pdf?origin=publication_detail)
- WVS (s.f.), Mapa cultural de Inglehart y Wenzel. En: Conclusiones y perspectivas. Recuperado el 20 de mayo de 2014 de <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>
- Yáñez, E. (2009). Familia y negocios en la pequeña empresa en México. Una frontera frágil. *Fecha de consulta*, 4. Recuperado el 4 de abril del 2015 de <http://www.remineo.com.mx/revista/revista4/Espinoza.pdf>
- Yáñez, E. (2012). La Doctrina Social de la Iglesia y la Indispensable Necesidad de Transformación de la Sociedad en América Latina. *Encuentro entre Obispos y Laicos*

*comprometidos*. Quito, Ecuador: Fundación Konrad. Recuperado en julio de 2016 de <http://www.kas.de/wf/doc/7709-1442-4-30.pdf>

Zamora, I. (conferencista), Zaremborg, G. (conferencista). (2016). *Redes, representación e intermediación en América Latina* [video]. México: Canal Instituto de Investigaciones Sociales. Recuperado el 1 de junio de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=G7FtZPaBc0g>

Zarri, L. (2011): "Ser solidarios a través del mercado: el ejemplo del 'fair trade'". En *Boletín de Doctrina Social de la Iglesia*, año 7, n° 3, pp. 80-83. Arequipa, Perú: Centro de Pensamiento Social Católico de la Universidad Católica San Pablo y Observatorio Internacional Card. Van Thuân. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://www.ucsp.edu.pe/index.php/dsi/1554-focus-1%20>

## **ANEXOS**

## Plan de trabajo

ETAPA / TIEMPO en Semestres	1ero	2do	3ro	4to.	5to	6to.
Fundamentación teórica.	X	X				
Identificar variables.		X				
Determinar geográficamente y cuantitativamente la muestra.		X				
Seleccionar grupo de referencia/perfil.			X			
Aplicación de cuestionario/entrevista o grupo de discusión, posible seguimiento.			X	X	X	
Análisis de datos, determinar variaciones y factores determinantes.						X
Interpretación y redacción de informe.						X X
Comunicación de resultados.						X

## Cuestionario



Buenos días/tardes se está realizando un estudio por parte de estudiantes de UABC para la realización de una tesis doctoral nombrada “**Modelo para determinar las afectaciones a la cultura en la toma de decisiones del microempresario de Mexicali, B.C.**”; la cual tiene como objetivo medir la influencia de la familia, iglesia y escuela en la empresa; nos gustaría contar con su apoyo para responder unas preguntas relacionadas con su empresa; los datos y resultados son confidenciales, sólo le tomará unos 10 a 15min. Gracias por su apoyo.

- a. ¿Cuántas personas viven con usted? \_\_\_\_\_
- b. ¿Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_\_
- c. ¿Cuál es su religión? ①Católica ②Cristiana ③Judía ④Sin religión ⑤Otra\_\_\_\_\_
- d. ¿Ha recibido consejo o formación ética para su empresa? ①Si ②No (*\*saltar a la pregunta F*)
- e. (*\*en caso afirmativo*), ¿Dónde? ①Familia ②Escuela ③Iglesia ④Otro\_\_\_\_\_
- f. Último grado de estudios: (*no necesariamente terminado*)  
①Primaria ②Secundaria ③Bachillerato ④Universidad ⑤Posgrado
- g. La última escuela cursada fue de tipo: ①Pública ②Privada  
h. (*\*En caso de haber cursado universidad o posgrado*), por favor indique el área educativa:  
①Matemáticas e ingeniería (Ingenierías, Física, etc.)  
②C. Biológicas (Medicina, Química, Psicología, etc.)  
③C. Sociales y Administrativas (Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Comunicación, etc.)  
④Humanidades (Arquitectura, Historia, Pedagogía, Diseño, Filosofía, etc.)
- i. (*\*En caso de haber cursado bachillerato o superior*) Si dentro de la escuela se realizaron actividades empresariales que le dieron una idea de cómo realizar un negocio y/o como funciona una empresa, señalar todas las indicadas:  
① Materia(s) de emprendimiento ②Extracurriculares ③Ferias ④Concursos o juegos  
⑤ Ninguna ⑥No recuerdo ⑦Otra\_\_\_\_\_
- j. Nivel escolar máximo alcanzado por alguno de los padres:  
①Primaria ②Secundaria ③Bachillerato ④Universidad ⑤Posgrado
- k. Si en su familia hay otros emprendedores, por favor marque todas las opciones correspondientes:  
①Padres ②Hermanos ③Esposo(a) ④Tíos ⑤Hijos ⑥Abuelos ⑦Familia política
- l. Si en su empresa hay familiares trabajando, por favor marca todas las opciones correspondientes:  
①Padres ②Hermanos ③Esposo(a) ④Tíos ⑤Hijos ⑥Abuelos ⑦Familia política
- m. ¿Escucha las opiniones de su familia para decidir sobre la empresa? ①Si ②No
- n. ¿Cuántas veces anteriores a ésta ha abierto un negocio propio? \_\_\_\_\_
- o. ¿Aún están en funcionamiento el (los) negocio(s)? ①Si *\*salte a la siguiente sección* ②No
- p. ¿Cuántos años funcionó? \_\_\_\_\_
- q. ¿Cuál es la razón por la que cerró?  
①Falta de financiamiento ②Dificultades administrativas ③Poco conocimiento del mercado  
④ Otra:\_\_\_\_\_

La siguiente sección se califica según la frecuencia con la que la oración se cumpla:

*Nota: Al mencionar familia, se trata de todas las ramas con la que se tenga contacto.*

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces si, otras no	Frecuentemente	Siempre
1. Mis familiares sugieren cómo mejorar la empresa.	-		+/-		+
2. Mis familiares me indican cómo atender al cliente.	-		+/-		+
3. Constantemente comunicamos nuestras opiniones respecto a la empresa entre familiares	-		+/-		+
4. Mi familia fomenta valores/principios que ayudan a un buen trabajo en la empresa.	-		+/-		+
5. La jerarquía familiar interviene en el desarrollo de la empresa.	-		+/-		+
6. He cambiado decisiones de negocios por consideraciones a la familia.	-		+/-		+
7. La familia fomenta alianzas en la empresa para reducir riesgos.	-		+/-		+
8. Mis decisiones empresariales son respaldadas por la familia.	-		+/-		+
9. Hay costumbres/enseñanzas familiares que me son importantes y las aplico en la empresa.	-		+/-		+
10. Dentro de la empresa, prefiero un familiar confiable que un trabajador muy bueno.	-		+/-		+
<b>EN CASO DE FAMILIARES TRABAJANDO DENTRO DE LA EMPRESA (sólo 3 preguntas)</b>					
11. Existe confianza entre familiares que trabajan juntos aún con experiencias no gratas.	-		+/-		+
12. Los familiares que trabajan dentro de la empresa son leales y responsables.	-		+/-		+
13. Me siento satisfecho de tener a familiares trabajando en la empresa.	-		+/-		+
14. En la escuela aprendí que debo ser diferente a mi competencia para vender mejor.	-		+/-		+
15. La escuela me enseñó a buscar las amenazas y oportunidades en el entorno.	-		+/-		+
16. La escuela me enseñó a estudiar mi empresa para mejorar.	-		+/-		+
17. Busco información confiable (INEGI, cámaras de comercio, etc.) para averiguar lo que el mercado busca.	-		+/-		+
18. La escuela me adiestró a conocer al consumidor.	-		+/-		+
19. La escuela me hizo ver la importancia del trabajador en la empresa.	-		+/-		+
20. La escuela fue un gran impulso para ser empresario.	-		+/-		+
21. La escuela me ha orientado para tomar decisiones empresariales.	-		+/-		+
22. Asisto a mi templo (iglesia, sinagoga, etc.) conforme las reglas lo marcan.	-		+/-		+
23. Los días religiosos son para agradecer y no trabajar, aunque sacrifique ganancias.	-		+/-		+

24. La empresa tiene actividades religiosas, y el personal participa.	-		+/-		+
25. El reparto de utilidades va más allá de lo que pide la ley porque mi iglesia así lo sugiere.	-		+/-		+
26. Me apegó a mi religión, y ésta me pide ofrecer un producto de valor/calidad al cliente.	-		+/-		+
27. Mi iglesia pide que el cliente compre sólo lo necesario y no gaste demás, a lo cual yo me apegó.	-		+/-		+
28. Estoy dispuesto a disminuir mi margen de ganancia por una mayor satisfacción en la clientela y el personal, pues mi iglesia así lo sugiere.	-		+/-		+
29. Mi producto soluciona el problema sin hacer uso excesivo de recursos.	-		+/-		+
30. Mi iglesia a influenciado mis decisiones	-		+/-		+
31. Me guio mayormente en experiencias pasadas para decidir; pues algunas sugerencias no concuerdan con mi experiencia.	-		+/-		+
32. Los errores suelen deberse al carácter de los trabajadores.	-		+/-		+
33. Prefiero negociar y llevar una buena relación, que obtener un beneficio a corto plazo.	-		+/-		+
34. Con tal de seguir operando, resuelvo situaciones rápido aunque sepa que los resultados no sean tan buenos.	-		+/-		+
35. He tomado decisiones que me han costado oportunidades, o incluso traído consecuencias negativas.	-		+/-		+

- r. ¿Por qué sueldo mensual estaría dispuesto a dejar su negocio? \_\_\_\_\_
- s. ¿Ha reinvertido en su empresa en los últimos 2 años? ①Si ②No
- t. ¿Usted ha recibido ideas de su personal para mejora de la empresa? ①Si ②No
- u. ¿Se ha retribuido al personal por las ideas aportadas? ①Si ②No
- v. ¿Se han tomado entrenamientos y/o capacitaciones para mejorar la empresa en los últimos 2 años? ①Si ②No
- w. ¿Se ha asociado para alguna vez con proveedores/competidores para mejorar/bajar costos/aumentar los clientes? ①Si ②No
- x. ¿Identifica lo que el cliente busca y se lo brinda? ①Si ②No
- y. ¿Puede usted pensar en al menos 2 actividades (logística, ventas, producción, etc.) que necesita cambiar para mejorar / en lo que es mejor que la competencia? ①Si ②No
- z. ¿Se comunica a los empleados el objetivo y cómo hacerlo? ①Si ②No
- aa. ¿Ha medido alguna vez que tan satisfecho está el cliente? ①Si ②No
- bb. ¿Qué tan satisfecho cree que está su cliente? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- cc. ¿Su empresa tiene logotipo? ①Si ②No
- dd. ¿Utiliza símbolos religiosos en el local? ①No ②Música ③Imágenes ④Ambas ⑤Otra: \_\_\_\_

Completa la oración con la frase que consideres más apropiada:

8A- Mi empresa:.....

- Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas.
- Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho.
- Es un lugar amistoso y se comparten experiencias.

Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades diarias.

9A- Las decisiones.....

- Son exclusivas del dueño.
- Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación.
- Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente.
- Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores.

### CONTROL DEL ENTREVISTADOR

1A Género: ①Femenino ②Masculino

2A Ramo:

- |  |  |
|--|--|
| ①#51 Información en medios masivos   | ⑧#62 Servicios de salud y de asistencia social   |
| ②#52 Servicios financieros y de seguros  | ⑨#71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos |
| ③#53 Servicios inmobiliarios y de alquileres de bienes muebles e intangibles           | ⑩#72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas         |
| ④#54 Servicios profesionales, científicos y técnicos                                   | (11) #81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales                           |
| ⑤#55 Corporativos  |  |
| ⑥#56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación |  |
| ⑦#61 Servicios educativos  |  |

3A Rango de edad del empresario: ①20 o menos ②21-30 ③31-40 ④41-50 ⑤51 o más

4A Antigüedad de la empresa: ①2 a 5 años ②Más de 5 años

5A Nombre del negocio/Folio: \_\_\_\_\_ ubicación: \_\_\_\_\_

### Encuesta rápida AL PERSONAL:

Negocio: \_\_\_\_\_

Completa la oración con la frase que consideres más apropiada:

8B- Mi empresa:.....

- Es un lugar dinámico y creativo donde se aceptan ideas.
- Requiere ver resultados y un trabajo bien hecho.
- Es un lugar amistoso y se comparten experiencias.
- Tiene estructura y coordinación para realizar adecuadamente las actividades diarias.

9B- Las decisiones.....

- Son exclusivas del dueño.
- Se basan en el punto de vista de los involucrados para resolver la situación.
- Son tomadas por cada persona correspondiente, a menos que exista confusión entonces se recurre al gerente.
- Se basan especialmente en comentarios de ciertos colaboradores.

10B- ¿Qué tan satisfecho crees que está el cliente? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

11B- ¿Qué tan satisfecho te encuentras en la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

12B- ¿Qué tantas oportunidades hay de ser creativo y aportar ideas en la empresa?

13B- ¿Qué tan cómoda es la relación laboral con el dueño de la empresa? 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

13.2B- Explica brevemente por qué: \_\_\_\_\_

## Regresión múltiple por pasos sucesivos

El coeficiente de determinación de la muestra ( $R$ ) es muy pequeño, aunque considerando a Dolado (1999), quien insiste en que el coeficiente  $R^2$  son valores explicativos, mas no predictivos, en el mejor de los casos se trata de medidas de ajuste de ecuación a datos; por ello se revisaron otros criterios de selección mostrados en el resumen del modelo, todos buscan el número más pequeño posible, mientras que Akaike y Schwartz buscan la probabilidad de error con penalización a mayor número de variables por posible sobreajuste, no indican la calidad del modelo, pero en base a lo previo se tomará como idóneo el modelo 2. Por otro lado, los criterios de Mallows y Amemiya, consistiendo en minimizar la estimación del error cuadrático y buscando el error estándar muestral, se inclinan por el modelo 4.

En base a lo consultado, el modelo 4 parece ser el más adecuado, el cual incluye las 10 preguntas de familia, las 8 de escuela, y sólo 2 de iglesia; sin embargo, ante una debatible relación de independientes y dependientes, con una tolerancia menor a .8, excepto por la pregunta 29, correspondiente a iglesia y el uso de recursos, y un Factor de Inflación de varianza casi en todos los casos mayor a 2; se prefirió seguir realizando análisis explorando con mayor profundidad los datos proporcionados por los agentes socializadores.

Tabla 100. Resumen del modelo de regresión múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios					Criterios de selección				Durbin-Watson
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F	Criterio de información de Akaike	Criterio de predicción de Amemiya	Criterio de predicción de Mallows	Criterio bayesiano de Schwarz	
1	.249 <sup>a</sup>	.062	.027	.806	.062	1.778	10	269	.065	-110.157	1.015	39.734	-70.174	
2	.297 <sup>b</sup>	.088	.025	.806	.026	.942	8	261	.482	-102.128	1.044	47.377	-33.067	
3	.405 <sup>c</sup>	.164	.103	.774	.076	23.562	1	260	.000	-124.418	.965	25.332	-51.722	
4	.439 <sup>d</sup>	.193	.130	.762	.029	9.199	1	259	.003	-132.190	.938	18.231	-55.860	2.046

Tabla 101. ANDEVA de regresión múltiple

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.543	10	1.154	1.778	.065 <sup>b</sup>
	Residuo	174.653	269	.649		
	Total	186.196	279			
2	Regresión	16.445	18	.914	1.405	.129 <sup>c</sup>
	Residuo	169.751	261	.650		
	Total	186.196	279			
3	Regresión	30.551	19	1.608	2.686	.000 <sup>d</sup>
	Residuo	155.646	260	.599		
	Total	186.196	279			
4	Regresión	35.889	20	1.794	3.092	.000 <sup>e</sup>
	Residuo	150.307	259	.580		
	Total	186.196	279			

Tabla 102. Coeficientes del modelo por regresión múltiple.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	FIV	
4 (Constante)	1.923	.217		8.877	.000	1.497	2.350						
F 1	.052	.057	.086	.906	.366	-.061	.164	.155	.056	.051	.349	2.866	
F 2	.043	.056	.070	.764	.446	-.068	.154	.120	.047	.043	.369	2.708	
F 3	.138	.055	.219	2.522	.012	.030	.246	.185	.155	.141	.412	2.425	
F 4	-.031	.049	-.050	-.626	.532	-.126	.065	.125	-.039	-.035	.486	2.059	
F 5	-.029	.049	-.050	-.598	.551	-.126	.067	.065	-.037	-.033	.447	2.236	
F 6	-.014	.048	-.022	-.283	.777	-.109	.081	.012	-.018	-.016	.516	<b>1.938</b>	
F 7	-.073	.048	-.125	-1.497	.136	-.168	.023	.004	-.093	-.084	.447	2.236	
F 8	-.021	.044	-.038	-.474	.636	-.108	.066	.052	-.029	-.026	.485	2.062	
F 9	-.004	.044	-.006	-.085	.932	-.090	.083	.078	-.005	-.005	.598	<b>1.672</b>	
F 10	.009	.037	.015	.232	.817	-.064	.081	.053	.014	.013	.781	<b>1.281</b>	
E 1	.030	.050	.053	.611	.542	-.068	.129	.144	.038	.034	.415	2.412	
E 2	.030	.067	.052	.458	.647	-.101	.161	.148	.028	.026	.239	4.182	
E 3	-.037	.065	-.066	-.572	.568	-.164	.090	.132	-.036	-.032	.237	4.220	
E 4	-.055	.045	-.092	-1.224	.222	-.144	.034	.075	-.076	-.068	.547	<b>1.828</b>	
E 5	.045	.059	.078	.763	.446	-.071	.161	.142	.047	.043	.299	3.343	
E 6	.004	.056	.007	.073	.942	-.105	.113	.134	.005	.004	.332	3.011	
E 7	.072	.058	.127	1.238	.217	-.043	.187	.151	.077	.069	.294	3.397	
E 8	-.040	.063	-.067	-.634	.527	-.164	.084	.135	-.039	-.035	.275	3.634	
I 29	.153	.034	.269	4.486	.000	.086	.220	.278	.268	.250	<b>.865</b>	<b>1.156</b>	
I 25	.174	.057	.191	3.033	.003	.061	.288	.239	.185	.169	.787	<b>1.271</b>	

## Correlaciones del análisis factorial

Tabla 103. Correlaciones para Familia

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Mejoras	Coef.	1.000	.718**	.603**	.449**	.536**	.433**	.554**	.500**	.410**	.292**	.277**	.260**	.315**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
2. Atención al cliente	Coef.	.718**	1.000	.525**	.353**	.572**	.525**	.583**	.386**	.277**	.287**	.113	.096	.165*
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.157	.229	.038
3. Comunicación	Coef.	.603**	.525**	1.000	.600**	.546**	.450**	.532**	.529**	.417**	.290**	.326**	.207**	.243**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.002
4. Valores	Coef.	.449**	.353**	.600**	1.000	.351**	.307**	.373**	.497**	.522**	.194**	.375**	.329**	.328**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
5. Jerarquía	Coef.	.536**	.572**	.546**	.351**	1.000	.590**	.610**	.473**	.275**	.381**	.300**	.179*	.149
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.060
6. Consideraciones	Coef.	.433**	.525**	.450**	.307**	.590**	1.000	.566**	.428**	.199**	.261**	.305**	.081	.135
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.310	.089
7. Alianzas	Coef.	.554**	.583**	.532**	.373**	.610**	.566**	1.000	.550**	.379**	.364**	.197*	.261**	.300**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.013	.001	.000
8. Respaldo decisorio	Coef.	.500**	.386**	.529**	.497**	.473**	.428**	.550**	1.000	.504**	.293**	.280**	.269**	.281**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
9. Enseñanzas	Coef.	.410**	.277**	.417**	.522**	.275**	.199**	.379**	.504**	1.000	.240**	.338**	.275**	.305**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
10. Preferencia familiar	Coef.	.292**	.287**	.290**	.194**	.381**	.261**	.364**	.293**	.240**	1.000	.475**	.334**	.494**
	Sig.	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
11. Confianza	Coef.	.277**	.113	.326**	.375**	.300**	.305**	.197*	.280**	.338**	.475**	1.000	.435**	.473**
	Sig.	.000	.157	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000		.000	.000
12. Lealtad	Coef.	.260**	.096	.207**	.329**	.179*	.081	.261**	.269**	.275**	.334**	.435**	1.000	.767**
	Sig.	.001	.229	.009	.000	.024	.310	.001	.001	.000	.000	.000		.000
13. Satisfacción	Coef.	.315**	.165*	.243**	.328**	.149	.135	.300**	.281**	.305**	.494**	.473**	.767**	1.000
	Sig.	.000	.038	.002	.000	.060	.089	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Fuente: edición propia a partir de resultados obtenidos.

Notas: \*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 104. Correlaciones para Escuela

		14	15	16	17	18	19	20	21
14. Diferenciación	Coef.	1.000	.724**	.628**	.404**	.516**	.545**	.532**	.530**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
15. Conocimiento externo	Coef.	.724**	1.000	.803**	.488**	.604**	.650**	.644**	.658**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
16. Mejora interna	Coef.	.628**	.803**	1.000	.555**	.721**	.698**	.648**	.660**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
17. Búsqueda de información	Coef.	.404**	.488**	.555**	1.000	.578**	.479**	.512**	.466**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
18. Conocimiento del consumidor	Coef.	.516**	.604**	.721**	.578**	1.000	.748**	.687**	.691**
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
19. Importancia del trabajador	Coef.	.545**	.650**	.698**	.479**	.748**	1.000	.678**	.680**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
20. Impulso	Coef.	.532**	.644**	.648**	.512**	.687**	.678**	1.000	.790**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
21. Orientación decisoria	Coef.	.530**	.658**	.660**	.466**	.691**	.680**	.790**	1.000
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Fuente: edición propia a partir de resultados obtenidos.

Notas: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 105. Correlaciones para Iglesia.

		22	23	24	25	26	27	28	29	30
22. Asistencia	Coef.	1.000	.639**	.411**	.370**	.503**	.487**	.412**	.204**	.456**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
23. Días religiosos	Coef.	.639**	1.000	.514**	.464**	.471**	.495**	.378**	.156**	.469**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000
24. Participación del personal	Coef.	.411**	.514**	1.000	.718**	.540**	.496**	.448**	-.041	.574**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.499	.000
25. Reparto de bienes	Coef.	.370**	.464**	.718**	1.000	.561**	.557**	.558**	-.037	.671**
	Sig.									

	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.538	.000
26. Producto de calidad	Coef.	.503**	.471**	.540**	.561**	1.000	.714**	.668**	.224**	.551**
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
27. Medio ambiente	Coef.	.487**	.495**	.496**	.557**	.714**	1.000	.736**	.200**	.619**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000
28. Ganancias	Coef.	.412**	.378**	.448**	.558**	.668**	.736**	1.000	.180**	.601**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.003	.000
29. Uso de recursos	Coef.	.204**	.156**	-.041	-.037	.224**	.200**	.180**	1.000	.091
	Sig.	.001	.009	.499	.538	.000	.001	.003		.129
30. Influencia decisoria	Coef.	.456**	.469**	.574**	.671**	.551**	.619**	.601**	.091	1.000
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.129	

Fuente: edición propia a partir de resultados obtenidos.

Notas: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Tabla 106. Correlaciones para Decisiones.*

		31	32	33	34	35
31. Experiencias	Coef.	1.000	.282**	.401**	.223**	.165**
	Sig.		.000	.000	.000	.006
32. Errores	Coef.	.282**	1.000	.263**	.271**	.254**
	Sig.	.000		.000	.000	.000
33. Negociación	Coef.	.401**	.263**	1.000	.225**	.018
	Sig.	.000	.000		.000	.760
34. Rapidéz	Coef.	.223**	.271**	.225**	1.000	.485**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
35. Costo de oportunidad	Coef.	.165**	.254**	.018	.485**	1.000
	Sig.	.006	.000	.760	.000	

Fuente: edición propia a partir de resultados obtenidos.

Notas: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## Reagrupación de dimensiones

Tabla 107. Reagrupación de dimensiones en 3.

		Poco	Regular	Mucho
Familia	1 a 10 <sup>a)</sup>	12.1	<b>55.4</b>	32.5
	11 a 13 <sup>b)</sup>	1.9	17.5	<b>80.6</b>
	1 a 13 <sup>c)</sup>	8.9	<b>53.9</b>	37.1
	1 a 13 <sup>d)</sup>	.6	<b>53.9</b>	46.1
Escuela		18.6	38.6	<b>42.9</b>
Iglesia		36.4	<b>53.9</b>	9.6

## Preguntas de Control

Tabla 108. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	114	40.7	40.7	40.7
	Masculino	166	59.3	59.3	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

El 59.3% de los dueños de las microempresas encuestadas son hombres y 40.7% mujeres.

Tabla 109. Rango de edad del empresario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 o menos	3	1.1	1.1	1.1
	21-30	29	10.4	10.4	11.4
	31-40	96	34.3	34.3	45.7
	41-50	110	39.3	39.3	85.0
	51 o más	42	15.0	15.0	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

La mayoría de los microempresarios encuestados se encuentran en edades altamente laborales, entre los 31 a 50 años. Sólo el 1.1% de los empresarios tiene menos de 20 años, el 10.4% tiene entre 21 y 30 años, el 34.3% tiene de 31 a 40 años, el 39.3% se encuentra entre los 41 y 50 años, y 15% tiene 51 años o más.

*Tabla 110. Antigüedad de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2 a 5 años	124	44.3	44.3	44.3
	5 años o más	156	55.7	55.7	100.0
	Total	280	100.0	100.0	

El 55.7% de las empresas encuestadas tienen más de 5 años de vida, y 44.3% tiene entre 2 a 5 años.

*Tabla 111. Apertura previa de negocios.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	154	55.0	55.8	55.8
	1	86	30.7	31.2	87.0
	2	19	6.8	6.9	93.8
	3	11	3.9	4.0	97.8
	4	1	.4	.4	98.2
	5	5	1.8	1.8	100.0
	Total	276	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	1.4		
Total		280	100.0		

Para el 55.8% de los microempresarios su negocio actual es la primera vez que intentan emprender, en 31.2% manifestó haberlo intentado 1 vez anterior a su actual negocio, un 6.9% en 2 ocasiones, un 4% en 3, .4% en 4 ocasiones y un 1.8% en 5 veces previas.

*Tabla 112. ¿Aún están en funcionamiento el (los) negocio(s)?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	57	20.4	42.2	42.2
	No	78	27.9	57.8	100.0
	Total	135	48.2	100.0	
Perdidos	Sistema	145	51.8		
Total		280	100.0		

Con un porcentaje válido de 57.8% los microempresarios declararon que sus negocios previos No están en funcionamiento, frente a un 42.2% que sí.

*Tabla 113. Años de funcionamiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	.7	2.8	2.8
	1	19	6.8	26.4	29.2
	2	22	7.9	30.6	59.7
	3	7	2.5	9.7	69.4
	4	5	1.8	6.9	76.4
	5	2	.7	2.8	79.2
	6	3	1.1	4.2	83.3
	7	1	.4	1.4	84.7
	8	2	.7	2.8	87.5
	9	1	.4	1.4	88.9
	10	2	.7	2.8	91.7
	11	1	.4	1.4	93.1
	15	2	.7	2.8	95.8
	18	1	.4	1.4	97.2
	20	1	.4	1.4	98.6
	21	1	.4	1.4	100.0
	Total	72	25.7	100.0	
Perdidos	Sistema	208	74.3		
Total		280	100.0		

De aquellos que declararon haber abierto un negocio previamente (44.2%), el grueso del ciclo de vida del negocio se encuentra entre meses a 2 años con un 59.7%, de 3 a 4 años con 16.6%, aquellos negocios que lograron de 5 hasta 10 años de vida representan el 15.4%, y de 11 a 21 años, que fue la cifra más alta dada por los encuestados son en conjunto el 8.4%, se nota una clara tendencia hacia cortos ciclos de vida

Tabla 114. Razón de cierre.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falta de financiamiento	19	6.8	27.5	27.5
	Dificultades administrativas	22	7.9	31.9	59.4
	Poco conocimiento de mercado	5	1.8	7.2	66.7
	Falta de ventas	7	2.5	10.1	76.8
	Cambio de negocio/giro	5	1.8	7.2	84.1
	Cuestiones personales	11	3.9	15.9	100.0
	Total	69	24.6	100.0	
Perdidos	Sistema	211	75.4		
Total		280	100.0		

La principal causa declarada por el encuestado para cerrar la empresa fueron las dificultades administrativas con 31.9%, seguido de falta de financiamiento 27.5%, cuestiones personales, 15.9%, y poco conocimiento del mercado y preferir un cambio de negocio o giro con 7.2% cada una, aunque la respuesta pudiera tal vez englobarse en una sola al analizar cada caso.

Con líneas unidas al origen, donde componente 1 (Escuela) se ubica en el eje X, hacia arriba, superando el .5  
 Componente 2 (familia) lo encontramos a la derecha en el eje Y  
 Y finalmente el componente 3 (iglesia) se localiza en la izquierda en el eje Z  
 Al rotar, tenemos esta otra vista

Tabla 115. Matriz de transformación de los componentes del análisis factorial

Componentes	1	2	3	4	5
1	.545	.621	.504	.243	.062
2	.838	-.416	-.301	-.179	-.044
3	-.019	-.655	.714	.196	.149
4	.004	.050	-.121	-.136	.982
5	.024	-.098	-.360	.923	.088

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SPSS.

Las comunales para varimax se muestran en la tabla 118 donde la variabilidad de los factores es altamente explicada en cada variable, solo unas pocas muestran valores menores a .6 (marcadas en *itálica*).

*Tabla 116. Comunalidades del análisis factorial*

		Inicial	Extracción
Familia	1. Mejoras	1.000	.638
	2. Atención al cliente	1.000	.635
	3. Comunicación	1.000	.685
	4. Valores	1.000	.661
	5. Jerarquía	1.000	.653
	6. Consideraciones	1.000	.595
	7. Alianzas	1.000	.643
	8. Respaldo decisorio	1.000	.625
	9. Enseñanzas	1.000	.537
	10. Preferencia familiar	1.000	.367
Escuela	14. Diferenciación	1.000	.598
	15. Conocimiento externo	1.000	.737
	16. Mejora interna	1.000	.776
	17. Búsqueda de información	1.000	.515
	18. Conocimiento del consumidor	1.000	.725
	19. Importancia del trabajador	1.000	.716
	20. Impulso	1.000	.731
	21. Orientación decisoria	1.000	.744
Iglesia	22. Asistencia	1.000	.667
	23. Días religiosos	1.000	.743
	24. Participación del personal	1.000	.636
	25. Reparto de bienes	1.000	.737
	26. Producto de calidad	1.000	.735
	27. Medio ambiente	1.000	.752
	28. Ganancias	1.000	.746
	29. Uso de recursos	1.000	.582
	30. Influencia decisoria	1.000	.644

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SPSS.

## Matríz de congruencia

Tabla 117. Matríz de congruencia metodológica

	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables y definición conceptual	Indicadores	Pregunta
General	¿Cuánto influye la Familia, la Escuela y la Iglesia en las decisiones del microempresario o mexicalense?	Determinar la afectación de tres agentes socializadores (escuela, iglesia y familia), sobre la toma de decisiones del microempresario en servicios de la ciudad de Mexicali, B.C.	-Familia -Escuela -Iglesia -Toma de decisiones		
Específicos	¿Qué características tienen los agentes socializadores?	1: Conocer las características de los agentes socializadores que presentan los microempresarios.	Tamaño de la familia	-Número de Integrantes	A, B
			Familismo	-Familiares trabajando dentro de la empresa	L, 13
			Antecedentes de emprendedurismo:	-Emprendedores en la familia -Experiencia anterior en aperturar un negocio	K N, O, P, Q
			Nivel escolar	-Nivel educativo	F
				-Perfil o carrera	H
				-Ed. pública o privada	G
				-Nivel educativo de los padres	J
			Aplicabilidad de conocimientos	-Capacitación	V, 19
				-Uso de FODA -Uso de información de mercado	14, 15, 16 17, 18
			Impulso al emprendimiento	-Impulso empresarial	I, 20
Religión profesada	-Religión	C			
	-Profundidad de la creencia	22, 23			
Ética	-Educación formativa	D, E			
¿Cómo deriva el proceso decisorio?	2: Explicar la manera en la que se toman las decisiones.	Objetividad y sesgos	-Determinación de causa -Alternativas y sesgos	32 31	
		Liderazgo	-Costo de resolución	34, 35	
		Cultura organizacional	-Estilo de liderazgo	Z, 9A	
		Ética	-Tipo de cultura organizacional	8A	
			Negociaciones	33	
		-Imagen	CC		

¿Cómo impactan las decisiones del microempresario o en la empresa?	3: Presentar algunos efectos/resultados observables de las decisiones en la empresa.	Capacidad de innovación	-Asociación empresarial W, -Mejora continua S, T, U		
		Satisfacción de los empleados	-Retribución al empleado 11B, 12B, 13B, 13.2B		
		Satisfacción del cliente	-Identificación de necesidades Y, AA, BB -Medición de satisfacción		
		Satisfacción del dueño	Sueldo ideal R		
¿Cuánto influyen los agentes durante la toma de decisiones?	4: Medir la frecuencia de intervención que cada agente tiene en la toma de decisiones del microempresario mexicalense.	Nivel de cercanía con la familia	-Relación con la familia 3, 9 -Obediencia y jerarquías 5		
		Familismo	-Desempeño 1, 2, 4, 12 -Respaldo ante decisiones 6, 8 -Confianza y alianza 7, 10, 11		
			Pregunta determinante	M	
			Aplicabilidad de conocimientos	-Capacitación V, 19 -Uso del FODA 14, 15, 16 -Uso de información de mercado 17, 18	
		Impulso al emprendimiento	-Impulso empresarial I, 20		
		Pregunta determinante	21		
		Religión profesada	-Profundidad de la creencia 22, 23 -Compromisos personal-empresa 24, 25		
			Ética	-Producto de calidad 26, 27 -Propósito empresarial y stakeholders 28	
		Empatía y propósito empresarial		-Cuidado del medio ambiente 29	
		Pregunta determinante	30		
			5: Explicar como los agentes auxilian o vulneran la competitividad y hacer consideraciones sobre su influencia.		

Fuente: elaboración propia.

## Indicadores de educación

Tabla 118. Indicadores en educación México y OCDE.

Tabla	Indicador	México		Promedio OCDE		Clasificación entre los países OCDE y países asociados*
<b>Acceso a la educación y resultados</b>						
	<b>Tasas de matrícula</b>	<b>2012</b>	<b>2005</b>	<b>2012</b>	<b>2005</b>	
C2.1	3 años (en educación preescolar)	39%	23%	70%	64%	30 de 37
	4 años (en educación preescolar y primaria)	87%	70%	84%	79%	22 de 38
C1.1a	5-14 años (todos los niveles)	100%		98%		1 de 44
	<b>Porcentaje de la población con nivel de estudios inferior a la educación media superior</b>	<b>2011</b>	<b>2000</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	
A1.4a	25-64 años	63%	71%	24%	34%	2 de 36
	<b>Porcentaje de la población cuyo máximo nivel de estudios es la educación media superior</b>	<b>2011</b>	<b>2000</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	
A1.4a	25-64 años	19%	14%	44%	44%	35 de 37
	<b>Porcentaje de la población que ha obtenido una educación superior</b>	<b>2011</b>	<b>2000</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	
A1.3a A1.4a	25-64 años	18%	15%	33%	22%	33 de 37
	25-34 años	24%	17%	40%	26%	32 de 36
	55-64 años	13%	7%	25%	15%	32 de 36
	<b>Tasas de ingreso a la educación superior</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	
C3.1b	Jóvenes que se espera ingresen en programas universitarios de tipo académico (educación superior de tipo A) antes de cumplir los 25 años	31%	m	48%	m	33 de 35
	<b>Tasas de graduación</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	<b>2012</b>	<b>2000</b>	
A2.2a	Porcentaje de jóvenes que, al día de hoy, se espera que completen la educación media superior a lo largo de su vida	47%	33%	84%	76%	29 de 29
A3.2a	Porcentaje de jóvenes que, al día de hoy, se espera que completen la educación superior tipo A (académica) a lo largo de su vida	22%	m	38%	28%	26 de 27
<b>Resultados económicos y del mercado laboral</b>						
	<b>Tasa de desempleo de la población de 25 a 64 años - hombres y mujeres</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	
A5.4a	Con nivel de estudios inferior a educación media superior	4%	2%	14%	9%	34 de 35
	Con nivel de estudios de educación media superior	4%	3%	8%	5%	31 de 36
	Con nivel de estudios de educación superior	5%	3%	5%	3%	16 de 36
	<b>Tasa de desempleo de las mujeres de 25 a 64 años</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	
A5.4c (Web)	Con nivel de estudios inferior a educación media superior	4%	2%	13%	9%	34 de 35
	Con nivel de estudios de educación media superior	4%	3%	9%	6%	31 de 35
	Con nivel de estudios de educación superior	5%	4%	5%	4%	15 de 35
	<b>Ventaja media en los ingresos de las personas entre 25-64 años con educación superior**</b>	<b>2012 o último año disponible</b>		<b>2012 o último año disponible</b>		
A6.1a	Hombres y mujeres	m		159		
A6.1b (Web)	Hombres	m		164		
	Mujeres	m		162		
	<b>Penalización media en los ingresos de las personas entre 25 a 64 años que no han alcanzado la educación media superior**</b>	<b>2012 o último año disponible</b>		<b>2012 o último año disponible</b>		
A6.1a	Hombres y mujeres	m		78		
A6.1b (Web)	Hombres	m		78		
	Mujeres	m		75		
	<b>Porcentaje de jóvenes de 15 a 29 años que no están ni empleados, ni en educación o formación (Ni-Ni), por nivel de estudios alcanzado</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	<b>2012</b>	<b>2008</b>	
C5.3d (Web)	Con nivel de estudios inferior a educación media superior	25%	27%	15%	14%	4 de 35
	Con nivel de estudios de educación media superior	17%	17%	16%	14%	16 de 34
	Con nivel de estudios de educación superior	15%	15%	13%	11%	10 de 34

Tabla	Indicador	México		Promedio OCDE		Clasificación entre los países OCDE y países asociados*
<b>Inversión financiera en educación</b>						
	Gasto anual por estudiante (en equivalente a dólares estadounidenses, convertidos mediante PPA)	2011		2011		
B1.1a	Educación preescolar	2568		7428		32 de 36
	Educación primaria	2622		8296		34 de 38
	Educación secundaria y media superior	2943		9280		34 de 38
	Educación superior	7889		13958		32 de 37
	Gasto total en instituciones educativas	2011	2000	2011	2000	
B2.2	Como porcentaje del PIB	6%	5%	6%	5%	17 de 37
	Gasto total en educación	2011	2000	2011	2000	
B4.2	Como porcentaje del gasto público total	20%	23%	13%	13%	2 de 34
	Proporción del gasto privado en instituciones educativas	2011		2011		
B3.1	Educación preescolar	16%		19%		16 de 33
B3.1	Educación primaria, secundaria y media superior	17%		9%		4 de 36
B3.1	Educación superior	33%		31%		14 de 34
B3.1	Todos los niveles educativos	20%		16%		10 de 33
<b>Escuelas y maestros</b>						
	Relación de alumnos por personal docente	2012		2012		
D2.2	Educación preescolar	25		14		3 de 31
	Educación primaria	28		15		1 de 36
	Educación secundaria y media superior	30		13		1 de 37
	Número de horas de enseñanza por año (para los profesores en instituciones públicas)	2012	2000	2012	2000	
D4.1	Educación preescolar	532		1001		28 de 28
	Educación primaria	800	800	782	780	16 de 33
D4.2	Educación secundaria	1047	1182	694	697	4 de 33
	Educación media superior	838	m	655	628	4 de 33
	Índice de cambio de los salarios reglamentarios de los profesores con 15 años de experiencia y formación mínima (2005=100)	2012	2008	2012	2008	
D3.5	Maestros de educación primaria	107	104	103	103	9 de 26
	Maestros de educación secundaria	109	104	102	103	8 de 25
	Maestros de educación media superior	m	m	101	103	
	Relación de los salarios de los profesores sobre los ingresos anuales de otros trabajadores de tiempo completo con educación superior	2012		2012		
D3.2	Maestros de educación preescolar	m		0,80		
	Maestros de educación primaria	m		0,85		
	Maestros de educación secundaria	m		0,88		
	Maestros de educación media superior	m		0,92		

Fuente: OCDE (2014)

## Denominaciones religiosas

Tabla 119. Denominaciones religiosas.

Grupo religioso	Denominaciones religiosas de tercer nivel
Católica	Agustino, Amor Misericordioso, Asuncionista, Benedictino, Capuchino, Carmelita, Carmelita Descalza, Católico, Católico Apostólico Romano, Católico Romano, Cisterciense, Claretiano, Clérigos San Viator, Comboniano, Comunidad Salesiana, Concepcionistas Franciscanos, Congregación de los Padres Bayonenses, Corazonista, Diócesis Maronita de México, Dominicó, Eparquía Greco-Melquita Católica, Ermitaño Eucarístico del Padre celestial, Esclavas de María Inmaculada, Escolapio, Eudista, Franciscano, Fraternidad Sacerdotal San Pio X (Lefebristas), Guadalupano, Hermandad de Sacerdotes Operarios Diocesanos, Hermano de Nuestra Señora de Consolación en el Mundo, Hermano de San Juan de Dios, Hermano Obrero de María, Hermanos Fosores de la Sagrada Misericordia, Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl, Hijas de la Inmaculada Concepción, Hijas de María Auxiliadora, Hijas de San Pablo, Hijas del Divino Salvador, Hijas del Espíritu Santo, Hijos de la Sagrada Familia, Hijos de María Madre de la Iglesia, Hospitalario de San Juan de Dios, Iglesia Católica de Rito Latino, Iglesia Madre, Instituto del Verbo Encarnado, Jerónimo, Jesuita, Lazarita, Legionarios de Cristo, Loordista, Mantellata Sierva de María, Marista, Mercedaria del Santísimo Sacramento, Misionera de la Cruz, Misionera del Verbo Divino, Misionera Hija del Corazón de María, Misionero de Guadalupe, Misionero de la Inmaculada Concepción, Misionero del Espíritu Santo, Misionero Redentorista, Misionero Xaveriano en el Mundo, Monje de la Adoración, Nuestra Señora de la Consolación, Obra de Don Orión, Operario del Reino de Cristo, Orden de San Benito, Pasionista, Paulino, Pequeña Obra de la Divina Providencia, Religiosa de la Asunción, Religiosa de Nuestra Señora de Sión, Religiosa de San José de Gerona, Religiosa del Sagrado Corazón, Sagrado Corazón, Salesiano, San José de Tarbes, Servidor del Señor y la Virgen, Sierva de Jesús, Sierva de Jesús de la Caridad, Sierva de la Pasión, Siervo de María, Siervos de la Sagrada Familia, Sociedad de San Pablo, Sociedad de San Pío X, Terciaria Capuchina de la Sagrada Familia, Ursulina de la Unión Romana, Vicentino.
Ortodoxa	Cristianos Tradicionalistas, Eparquía Nuestra Señora de los Mártires del Líbano, Iglesia Católica Apostólica Ortodoxa, Iglesia Católica Apostólica Ortodoxa del Patriarca de Moscú, Iglesia Católica Apostólica Romana Reformada, Iglesia Católica de Cristo Internacional, Iglesia Católica de los Apóstoles de los Tiempos Posteriores, Iglesias Católica Griega, Iglesia Católica Nacional Mexicana, Iglesia Católica Tridentina Rito Latino, Iglesia Ortodoxa Católica, Ortodoxo, Sociedad Sacerdotal Trento, Unión Católica Trento Mexicana.
Protestantes históricas o reformadas	Anabautista/Menonita, Anglicano/Episcopal, Bautista, Calvinista, Congregacional, Congregacional Cuáquera, Iglesia del Nazareno, Luterana, Metodista, Presbiteriana, Protestante insuficientemente especificada.
Pentecostales/ evangélicas/cristianas	Amistad Cristiana, Asambleas de Dios, Casa de Oración, Centro de fe, esperanza y amor de la Cruzada Misionera de Avivamiento, Centro de fe, esperanza y amor Fuerza Ágape, Discípulos de Cristo, Ejército de Salvación, Fraternidad Pentecostés Independiente, Iglesia Agua Viva, Iglesia Aposento Alto, Iglesia Apostólica de la Fe en Cristo Jesús, Iglesia Cristiana Espiritual, Iglesia Cristiana Evangélica Pentecostal, Iglesia Cristiana Independiente Pentecostés, Iglesia Cristiana Interdenominacional, Iglesia Cristiana Solo Cristo Salva, Iglesia de Dios, Iglesia de Dios de la Profecía, Iglesia de Dios en México del Evangelio Completo,

	Iglesia de Jesucristo sobre la Roca, Iglesia del Concilio Evangélico Pentecostal, Iglesia Evangélica Pentecostés Cristo Roca de mi Salvación, Iglesia Mexicana del Evangelio de Cristo Pentecostés, Iglesia Pentecostal Unida de México, Iglesia Universal del Reino de Dios, Movimiento Iglesia Evangélica Pentecostés Independiente, Príncipe de Paz, Unión de Iglesias Evangélicas Independientes, Unión Nacional de Iglesias Cristianas Evangélicas (UNICE), Unión Nacional de Iglesias Evangélicas Pentecostés Emmanuel, otras asociaciones Pentecostales.
Cristianas y evangélicas sin sustento actual pentecostal	Iglesia Bíblica, Iglesia Cristiana Interdenominacional de la República Mexicana, Iglesia de Cristo, Iglesia de Cristo Miel, Iglesia del Dios vivo, columna y Apoyo de la Verdad, la Luz del Mundo, Iglesia Evangélica Independiente de la República Mexicana, Iglesia Renovada de Jesucristo y los Apóstoles del Amor Divino, otras asociaciones Cristianas y Evangélicas sin sustento actual Pentecostal.
Bíblicas diferentes de evangélicas	Adventistas del Séptimo Día, Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, Testigos de Jehová.
Origen oriental	Bahaísmo, Budismo, Centro Onkaranada, Confusionismo, Hinduismo, Hare Krishna, Jainismo, Sintoísmo, Taoísmo, Zoroastrismo.
Judaica	Movimientos Sincréticos Judaicos Neoisraelitas, Judaica.
Islámica	Islámica, Chiíes, Jariyismo, Sunies, Sufismo.
New age o nueva era	Ágora, Antroposofía, Centros de Tenseguridad, Comunidad del Arco Iris, Cuarto Camino, Esenios, Espiritualidad Nueva Era, Gran Fraternidad Blanca, Gran Fraternidad Universal, Instituto Arica, Metafísicos Cristianos, Nueva Acrópolis.
Raíces Étnicas	Esotéricas: Ciencia esotérica, Gnosticismo, Masonería, Metafísica, Ocultismo, Rosacruces, Teosofía, Wicca. Étnicas: Chamanismo El Costumbre Huaxcam Dios Xastacná In kantonal, Casa del Sol Mexicáyotl Movimiento Confederado Restaurador de la Cultura de Anáhuac Origen Afro Rastafaris Regina Religiones indígenas Toltecáyotl.
Espiritualistas	Cristiana Espiritual, Eliasistas, Espiritista, Espíritu Santo, pureza, amor y luz, Espiritualidad para el Divino Maestro y la Pureza de María, Espiritualista, Espiritualista de la Tercera Era, Espiritualista Fe, Esperanza y Caridad, Jesús de la Montaña, Espiritualistas Trinaros Marianos, La Luz y Esperanza Iglesia Mexicana La Mujer Hermosa Vestida de Sol, Las Tres Potencias Padre, Hijo y Espíritu Santo, Sociedad Judictora Reinado de Leonardo Alcalá Leos.
Otros movimientos religiosos	Ananda Marga, Ciencia Cristiana, Cienciología o Dianética, Contacto Angélico, Creciendo en Gracia, Eckankar, Iglesia de la Unificación, Meditación Trascendental, Misión Rama, Movimiento del Sendero Interior del Alma (MSIA), Movimiento Raeliano, Niños de Dios, Pacal Votán, Palmar de Troya, Santa iglesia Tao Cristiana Espiritual, Sociedad de Ascensión (Ishayas), Sri Sathya Sai Baba, otros nuevos movimientos religiosos.
Cultos Populares	Iglesia Fidencista Cristiana, Iglesia Santa Católica Apostólica Tradicional México – USA, Iglesia Católica Apostólica Mexicana, Culto a Jesús Malverde, Nueva Jerusalén, San Pascualito.

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI (2015)