

## “Aproximación teórica al concepto de evasión a la incertidumbre y orientación a largo plazo en las Mipymes.”

*"Theoretical approach to the concept of avoidance of uncertainty and long-term orientation in MSMEs."*

**Carlos Alberto Pérez Canul**

Universidad Autónoma de Campeche

[cperezxx@msn.com](mailto:cperezxx@msn.com)

**Roger Manuel Patrón Cortes**

Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

**Nadia Kassandra May Acosta**

Universidad Autónoma de Campeche

[nmayxx@hotmail.com](mailto:nmayxx@hotmail.com)

**Charlotte Monserrat Llanes Chiquini**

Universidad Autónoma de Campeche

[chmllane@uacam.mx](mailto:chmllane@uacam.mx)

### Resumen

Las Micro, pequeñas y medianas empresas coexisten con las grandes empresas, entre estas incluidas la de los países más avanzados, por lo cual es necesario analizarlas y eliminar las causas principales que frenan su desarrollo a largo plazo.

El objetivo de la presente investigación es una aproximación teórica a los conceptos culturales de los países, los cuales incluyen elementos del comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, dichos componentes son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris & Moran, 1999). Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) identifica cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad.

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag (2000), el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros.

Los resultados nos muestran las características conceptuales de los elementos de las dimensiones culturales de un país y su enfoque a la planeación de las Mipymes mexicanas.

**Palabras clave:** Dimensiones culturales. Planeación, Comportamiento organizacional.

### Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises coexist with large companies, including those in the most advanced countries, so it is necessary to analyze them and eliminate the main causes that hold back their long-term development. The objective of the present research is a theoretical approach to the cultural concepts of the countries, which include elements of behavior, communication, appearance, way of relating, beliefs, attitudes, norms, values and habits Of work, these components are characteristics that differentiate one society from another (Harris & Moran, 1999). Hofstede (1991; Harris and Moran, 1999) identifies four dimensions that define a country's culture: avoidance of uncertainty, distance of power, individualism, and masculinity. According to Rauch, Frese and Sonnentag (2000), the factor "evasion to uncertainty" is a very relevant feature in the study of planning, because it helps to control future events. The results show us the conceptual characteristics of the elements of the cultural dimensions of a country and its approach to the planning of Mexican MSMEs.

**Keywords:** Cultural dimensions. Planning, Organizational Behavior.

**Fecha recepción:** Enero 2016

**Fecha aceptación:** Junio 2016

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México tienen diversas funciones, además de cumplir con sus funciones básicas como satisfacer las necesidades del consumidor. Dichas empresas contribuyen con el desarrollo del país generando empleos formales y siendo una fuente primordial de ingresos. En México, según la Secretaría de economía el 99.8% del total de Unidades económicas son MYP y MES, además de que contribuyen con el 52% del PIB nacional.

Existen diversas razones por las cuales la cultura mexicana no lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, entre las más comunes tenemos: a) por motivos de emergencia, ya que en ocasiones la organización prefiere darle más importancia a dar solución a las crisis actuales que anticiparse a ellas mediante la planeación. b) Muchos de los comerciantes mexicanos creen que es una pérdida de tiempo porque no tiene un resultado inmediato a lo que ellos esperan que es comercializar; c) también es muy común que suceda que el dueño de la empresa cree que tiene mucha experiencia y por lo tanto olvida la importancia de la planeación formal, d) por último la razón principal y de la cual se basa esta investigación, es el miedo a lo desconocido o a la incertidumbre que se genera el no llevar a cabo una buena planeación estratégica, haciendo de esto un obstáculo para el desarrollo de las MIPyMES.

El propósito de la planeación estratégica dentro de las MIPyMES es organizar información cualitativa y cuantitativa para poder tomar decisiones adecuadas ante la incertidumbre.

El objetivo de la presente investigación es una aproximación teórica a los conceptos culturales de los países, los cuales incluyen elementos del comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, dichos componentes son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris & Moran, 1999). Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) identifica cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad.

## **CULTURA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La cultura de un país crea las condiciones comerciales en las que se desarrollan las empresas y condiciona sus estrategias, la manera en que afecta la cultura en una empresa se puede notar en la toma de decisiones hacia el futuro por parte de su administración (Salazar, 2005). La planeación estratégica ha sido un factor de gran ayuda para el mejoramiento organizacional de las pequeñas empresas, a pesar de que exista gran controversia con la importancia de la planeación estratégica como tarea primordial para las MIPyME. Armstrong, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. El extenso número de estudios acerca de la importancia de la planeación estratégica como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas, y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional. (Salazar, 2005). Sin embargo la cultura de un país es el factor principal para determinar la importancia y la manera de aplicar la planeación estratégica dentro de una empresa.

En cada empresa, esta realidad cultural se muestra en la manera en que se toman las decisiones, al mismo tiempo que dichas decisiones estratégicas hacia el futuro son el resultado de una adaptación cultural de los empresarios en un medio ambiente comercial (Castaño, 2011).

Un primer elemento conceptual muestra un patrón de comportamiento de la pyme frente al futuro: la planeación estratégica (Castaño, 2011).

La mayoría de los empresarios sostienen que la planeación estratégica es una actividad que requiere tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable (Shrader, Mulford, Blackburn, 1989). La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos con los que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos.

Según Henry Mintzberg, los empresarios de la Mipyme desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la planeación estratégica comercial tiene un alto componente informal (Mintzberg, 1981).

Dado que el objetivo principal de la planeación estratégica reside en la selección eficiente de estrategias que aseguren en mayor grado la consecución de los objetivos organizacionales, cabe mencionar que no existen diferencias en las metas que persiguen los países desarrollados y subdesarrollados. Descartando la posibilidad de que la planeación estratégica sea más efectiva en determinados países en función de la complejidad de los objetivos (Hofstede, C., C., & T., 2002).

Un segundo elemento conceptual con relación a la planeación estratégica está en el alto componente emocional e intuitivo que determina como se toman las decisiones en el futuro (Castaño, 2011).

En la literatura académica, el patrón de comportamiento intuitivo se vincula con la personalidad del emprendedor, lo cual lo lleva a una planeación altamente intuitiva, que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa, pero no necesariamente la adecuada (Cassar & Gibson, 2007) (Culkin & Smith, 2000).

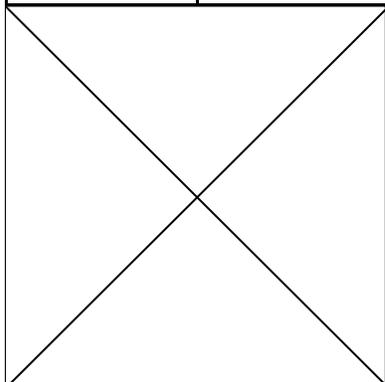
Algunos autores encontraron que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen mejor desempeño que aquellas que no la utilizan (Salazar, 2005).

Para el presente estudio, un tercer y último elemento conceptual por considerar alrededor del futuro es la influencia de la red social del emprendedor: está rodeado de relaciones sociales, las cuales están atravesadas por estructuras familiares que generan espacios de acompañamiento y apoyo para las decisiones estratégicas (Castaño, 2011).

## **Cultura MIPyME en México**

El tamaño de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en México se determina conforme a los criterios de estratificación. (Gobierno de la federación , 2009)

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250



\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo social y económico de país.

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades

han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

En México el 99.8% del total de Unidades económicas son MIPyMES; de esta participación porcentual, la micro representa el 95.6%, la pequeña el 3.4% y la mediana y grande apenas alcanzan el 0.8% y 0,2% respectivamente, como se observa en el siguiente cuadro:

**Tabla 1**

**Unidades Económicas y Personal Ocupado por Tamaño de Empresa  
(Nivel Nacional)**

<b>Tamaño</b>	<b>Unidades Económicas %</b>	<b>Personal Ocupado %</b>
<b>Micro (0 - 10)</b>	<b>95.6</b>	<b>40.6</b>
<b>Pequeña (11- 50)</b>	<b>3.4</b>	<b>14.9</b>
<b>Mediana (51- 250)</b>	<b>0.8</b>	<b>16.6</b>
<b>Grande (251 y mas)</b>	<b>0.2</b>	<b>27.9</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente: Censo Económico 2004**

Las micros empresas son las que ocupan el mayor número de personal 40.6% del total; en conjunto las MIPyMES reportan el 72.1% del total de personal ocupado. Otro indicador importante es que las MIPyMES contribuyen con el 52% del PIB nacional (Secretaría de Economía, 2000).

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas en el entorno económico se enfocan en:

- a) La creación de nuevos productos y servicios.
- b) Avance tecnológico.
- c) Aumento en la especialización.

Podemos decir que en México el desarrollo de las MIPyME no está puesto en manos de la planeación estratégica ya que no está acostumbrada a tener objetivos sustentados a largo plazo. La forma en que las empresas llevan a cabo la planeación estratégica depende en gran parte del entorno económico en que se encuentre, en los países subdesarrollados tienden a implementar una planeación estratégica más sofisticada, formal y estructurada a pesar de la dificultad para llevarla a cabo (koufopoulus y Chryssochoidis, 2000).

El tamaño de las empresas es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica ( Hoffer, 1975)

En México las pequeñas y medianas empresas aun se encuentran en vías de desarrollo, ya que no cuentan con una capacidad financiera y económica muy amplia si comparamos con países desarrollados, no exportan cantidades considerables de bienes y productos, y en la mayoría de los casos no se aplican los principios científicos de la planeación estratégica, a excepción de algunas empresas nacionales que destacan por sus adelantos.

La mayoría de las empresas en México están dedicadas a la actividad comercial. Las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, es así como se da una relación más estrecha entre el consumidor y el productor. En México la micro y pequeña empresa están dedicadas al menudeo, a pesar de ser uno de los factores más competitivos y que deja menor margen de utilidades.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTEXTO CULTURAL**

Muchas investigaciones sostienen, que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979). Asimismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida de tener un

liderazgo y una dirección exitosa. (Forehand, 2003). Sin embargo para otros investigadores como (Powell, 1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

La planeación estratégica tiene el potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica y eficiente, la segunda argumenta que la planeación estratégica no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, ya que genera burocracia, mayores costos, e inflexibilidad en la organización. (Salazar, 2005).

## **DEFINICIÓN DE CULTURA**

La definición de cultura propuesta por Hofstede se refiere más tangiblemente a fortalecer las características personales que sean comunes y estándares en una sociedad dada (Nakata & Sivakumar, 1996). Dado que existe una gran variedad de personalidades individuales en cualquier sociedad, aquella que se observa con mayor frecuencia (en términos estadísticos) ha sido usada para aproximarse a la cultura nacional (Nakata & Sivakumar, 1996) (Clark, 1990). El término “cultura” en este sentido puede ser aplicado a naciones, organizaciones, ocupaciones y profesiones, grupos religiosos, grupos étnicos, etc. Sin embargo, las manifestaciones de cultura a esos diferentes niveles varía considerablemente (Hofstede G. , 1991). El concepto de cultura es aplicable estrictamente hablando, más a sociedades que a naciones. Sin embargo, muchas naciones históricamente han desarrollado una forma conjunta, aun si estas naciones consisten de grupos claramente diferentes y aun si estas naciones contienen minorías menos integradas (Hofstede G. , 1991). Ello pues, al interior de las naciones han existido a través del tiempo, “fuerzas” que posibilitan la integración: un lenguaje nacional dominante, medios masivos comunes, sistema educacional nacional, ejército nacional, sistema político nacional, representación nacional en eventos deportivos, mercados nacionales de productos y servicios, etc. (Hofstede G. , 1991).

## **LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA NACIONAL**

Hofstede (1991) define dimensión como un aspecto de una cultura que puede ser medido relativo a otras culturas. Hofstede (1980) identificó inicialmente cuatro dimensiones de cultura nacional que definen las diferencias culturales entre países: Distancia de Poder (PDI), Aversión a la Incertidumbre (UAI), Individualismo (IDV) y Masculinidad (MAS). Posteriormente, agregó una quinta dimensión propuesta por Bond *et al.* (1987), incorporándola en Hofstede y Bond (1988) con el nombre de Orientación de Largo Plazo (*Long-Term Orientation*, LTO). Dado que el índice LTO fue propuesto por Bond *et al.* (1987) a finales de los noventa, Hofstede (1980) y Fernández *et al.* (1997) no midieron esta dimensión en sus respectivos estudios.

*Distancia de Poder (PDI)*. La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones (Hofstede G. , *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*, 1980),(Hofstede G. , 1991), (Hofstede, C., C., & T., 2002). Las “instituciones” son los elementos básicos de la sociedad tales como la familia, la escuela, y la comunidad; las “organizaciones” son los lugares donde las personas trabajan (Hofstede G. , 1991). Un alto PDI indica que las desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad. Estas sociedades son más probables de seguir un sistema de castas con baja movilidad ascendente entre sus miembros (Hofstede, 2001). Estas sociedades aceptan diferencias en poder y riqueza con mayor facilidad que sociedades con bajos PDI (Nakata & Sivakumar, 1996).

*Aversión a la Incertidumbre (UAI)*. La aversión a la incertidumbre es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas (Hofstede G. , 1980), (Hofstede G. , 2001) Las situaciones no estructuradas son nuevas, desconocidas, sorprendidas e inusuales. El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable (Hofstede G. , 2001). Hofstede (1994) señala que también esta dimensión puede ser definida como el grado en el cual las personas en un país prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas.

*Individualismo (IDV)*. La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo (Hofstede, 1994). Es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, cohesividad social e intensa sociabilización (Hofstede, 1980; 1984; 2001; Nakata y Sivakumar, 1996).

*Masculinidad (MAS)* (Hofstede G. , 1994) define esta dimensión como el grado en el cual valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el rol femenino. Hofstede (1985) define Masculinidad como una preferencia por el logro, heroísmo, asertividad y éxito material. Una sociedad más “masculina” (alto MAS) otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más “femenina” (bajo MAS) otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad (Dawar *et al.*, 1996; Hodgetts y Luthans, 1993; Hofstede, 1980; 1983; 1984; 1991; Hofstede *et al.*, 1990; Nakata y Sivakumar, 1996).

*Orientación de Largo Plazo (LTO)*. El índice LTO se define como el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede, 2001). Un alto LTO indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy (Swaidan & Hayes, 2005).

## **CAMBIOS EN LAS DISTANCIAS CULTURALES ENTRE PAÍSES**

Estudios independientes han identificado las mismas o similares dimensiones a las encontradas por Hofstede (*e.g.*, Bond *et al.*, 1987; Fernández *et al.*, 1997; Hoppe, 1990; Ng *et al.*, 1982; Sondergaard, 1994). Estos estudios independientes soportan la robustez de la tipología de Hofstede, proveyendo una base para incrementar el entendimiento de las diferencias culturales entre países (Lu *et al.*, 1999). La tipología de Hofstede es una de las

más importantes y populares teorías de tipos de cultura (Sondergaard, 1994). Por ejemplo, la *Social Science Citation Index* (SSCI) incluye 1036 artículos en revistas académicas que citan a Hofstede (1980) sólo en el período de 1980 a 1993. No obstante, varios autores han criticado las dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede, criticando por ejemplo, la poca información que se obtiene de los ítems que miden cada dimensión (Robinson, 1983), que la muestra original utilizada estaba compuesta únicamente de empleados de la multinacional IBM, sesgando los resultados (Jaeger, 1986), que estas dimensiones son sólo a nivel nacional y no a nivel individual (Armstrong, 1996).

## CONCLUSIONES

En el aspecto cultural, Geert Hofstede identifica cinco dimensiones que definen la cultura de un país, distancia de poder, Individualismo, masculinidad, evasión a la incertidumbre y orientación al largo plazo. La evasión a la incertidumbre, corresponde a la tendencia hacia la evasión de situaciones inciertas, cambios constantes y caos.

Los patrones culturales de las MIPyME están altamente influidos por la dinámica familiar, que incluye esquemas de poder verticales y figuras centrales que concentran la toma de decisiones de la empresa hacia el futuro.

Por otra parte, la planeación estratégica para las MIPyMES en México tiene características altamente informales, donde dicha planeación es flexible y susceptible a abandonarse; así mismo la planeación estratégica depende en gran medida de la personalidad del emprendedor y de los vínculos familiares que le ayudan a pensar el futuro.

## Bibliografía

Armstrong, R. (1996). "The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing". *Journal of Business Ethics*, 15, 1199-1208.

Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Mas alla del dilema de los métodos*. Bogota: Grupo editorial Norma.

Cassar, G., & Gibson, B. (2007). Forecast rationality in small firms. *Journal of small Business Management*, 283-302.

Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 147-173.

Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 147-173.

Clark, T. (1990). International Marketing and National Character. A review and proposal for an integrative theory. *Journal of Marketing*, 54, 66-79.

Culkin, N., & Smith, D. (2000). An emotional Business. A guide to understanding the motivations of small business decision makers. *Qualitative market research*, 145-161.

Fernandez, D., Carlson, D., Stepina, L., & Nicholson, J. (1997). "Hofstede's Country Classification, 25 years later". *The Journal of Social*, 137, 43-55.

Forehand, G. y. (2003). *Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance*.

García Pérez de Lema Domingo, E. B. (s.f.). *Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas*.

Gobierno de la federación . (25 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1994). "Management Scientists are human". *Management Science*, 1, 4-13.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across nations*. USA: Sage Publications.

Hofstede, G., C., V. D., C., M., & T., C. (2002). "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries". *Journal Of International Bussiness Studies*, 785-803.

Jaeger, A. (1986). Organization development and national culture: Where's. *Academy of Management Review*, 11, 178-190.

Mintzberg, H. (1981). What is Planning anyway? *Strategic Management Journal*, 319-325.

Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National Culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, 60, 61-72.

Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 551-558.

Rámirez, A. C. (2010). Planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá: orientacion al futuroy evasión a la incertidumbre. *Revista de contaduria y administracion*.

Salazar, A. L. (2005). La planeacion estrategica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Revista de economia y negocios*, 141-164.

Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: what every manager must Know*. New york.

Swaidan, Z., & Hayes, L. (2005). "Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda. *Journal of American Academy of Business*, 2, 10-15.