

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN QUE APRENDE UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila

Liliana Guerrero Ramos, Universidad Autónoma de Coahuila

Francisco Gustavo Noyola del Rio, Universidad Autónoma de Coahuila

Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Existe una asociación entre la innovación y el predominio de cierta cultura organizacional. Sobre todo la participación y el compromiso como característica del comportamiento personal se consideran fundamentos de la capacidad de innovar. Por ello el objetivo del trabajo es analizar el diagnóstico de la cultura organizacional y la organización que aprende, como condición que promueve la capacidad de innovación de las personas y de la propia organización. La metodología es un análisis de casos en cuanto a la dimensión local del estudio en Coahuila, México, basada en la revisión bibliográfica de las investigaciones realizadas, la aplicación de encuestas, con instrumentos ya validados de Cameron y Quinn (1999) y de Garvin D. (1993), y la técnica de triangulación. Se utilizó el SPSS 16.0 para el procesamiento estadístico, frecuencias y medidas de asociación con Chi-cuadrado de Pearson, el test de Fischer, Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, La muestra abarcó organizaciones del sector empresarial y de servicios. Sus resultados fueron la identificación del tipo de cultura predominante, el nivel de aproximación a la organización que aprende y/o cultura colaborativa; su interpretación desde las diferentes percepciones de directivos, especialistas y trabajadores; el análisis según el sector y el tamaño.

PALABRAS CLAVES: cultura organizacional, organización que aprende, cultura colaborativa, innovación.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE LEARNING ORGANIZATION: AN ANALYSIS FROM INNOVATION PERSPECTIVE

ABSTRACT

There is an association between innovation and the predominance of a specific organizational culture. Personal features such as commitment and participation are the fundamentals of innovation ability. The aim of this paper is to analyze organizational culture and the learning organization as a condition for promoting innovative capacity in both individuals and organization. The study was conducted in Coahuila Mexico. Surveys and application of validated instruments based on Cameron and Quinn (1999) and Garvin D. (1993) and a triangulation technique were used. We used SPSS 16.0 to process statistics, frequencies and association measures with Pearson Chi-squared, Fischer test, Goodman and Kruskal Gamma Coefficient. The sample included entrepreneurial and service organizations. We identified the predominant organizational culture, and a level of approximation to a learning organization and/or collaborative culture from the perceptions of managers, specialists and workers.

JEL: M-14

KEYWORDS: culture organizational, organization that he learns, collaborative culture, innovation.

INTRODUCCIÓN

El cambio como práctica requerida en todas las organizaciones en un contexto globalizado, debido al aumento de la competencia, el corto ciclo de vida de los productos, el acelerado desarrollo tecnológico, la inestabilidad económica, entre otros factores, obliga a las empresas, con independencia del tamaño y sector, a la introducción de innovaciones de productos, procesos y sistemas de gestión para elevar la calidad y la orientación a mercados específicos.

El cambio es una variable que incide sobre la innovación de las organizaciones, el cual ha sido estudiado desde la perspectiva económico-tecnológica y desde la psicosocial relacionada con la cultura organizacional. La promoción de una cultura de innovación y de aprendizaje facilita la adaptación de la organización a los cambios externos. Existen diferentes barreras y oportunidades para la innovación, y entre ellas se reconoce el papel de la iniciativa, creatividad y compromiso de los colaboradores de las organizaciones, por lo que la cultura organizacional aparece como una condicionante importante para crear un clima favorable a la innovación. Como afirmaran Cameron y Quinn (1999) muchos cambios implantados no han sido exitosos porque no se ha modificado la cultura organizacional. A ello puede sumarse que la innovación constituye una fuente estratégica para la creación de ventajas competitivas en las empresas.

Desde la década de los años 1990 se han realizado diversos trabajos enfocados a la problemática de las MIPYME en México (Jurado, et al, 1997; Athanassiou et al, 2002; Garrido, 2001; Kauffman 2001; Barceló y Pérez, 2003; Sánchez, 2003, García Pérez et al, 2008^a). Sin embargo son escasos los orientados a la innovación y la cultura organizacional (García Pérez et al, 2009b). A pesar del reconocimiento de las PYME por su contribución a la generación de empleo y las ventas totales, la competitividad de las mismas está cuestionada esencialmente por la escasa vocación a la innovación, lo cual atenta a los niveles de competitividad deseados.

Por ello, el objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico preliminar sobre la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYME), como parte de un estudio más amplio que explique el nivel de innovación y sus indicadores en diferentes municipios del Estado de Coahuila. Este trabajo debe ayudar a que las políticas públicas y las universidades fortalezcan o faciliten el éxito de las pequeñas y medianas empresas. La investigación está organizada como sigue: en la sección de revisión literaria se presentan resultados teóricos y de investigaciones similares; en la sección de metodología se explica el procedimiento seguido; en los resultados los datos y su interpretación y en las conclusiones la contribución del estudio.

REVISION DE LITERATURA

Desde la antropología (Allaire y Firsirotu, 1984) las nociones de cultura desde dos perspectivas, como sistema socio cultural y como sistema de ideas eminentemente simbólico y holístico, han sido extrapoladas al mundo empresarial por diversos autores. (Montealegre y Calderón, 2007). La cultura es un recurso interno intangible es un conjunto de supuestos subyacentes, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo, conformado por las presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, y a su vez, definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de las relaciones con su entorno. (Schein, 1988)

Asumiremos como cultura organizacional la conciencia colectiva, con base a Schein (1993) Argyris (1999), Nonaka et al (1999), Senge (2002), que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y a la vez los diferencia de otros.

Cameron y Quinn (1999), a partir de sintetizar el trabajo en los últimos veinte años de diferentes autores en cuanto a las dimensiones y atributos de la cultura organizacional, crean un marco de valores competitivos basados en estudios de correlaciones donde partieron de resultados de investigaciones sobre los factores que contribuyen a la eficiencia y eficacia de las organizaciones. A partir de 39 factores o variables independientes realizaron estudios de factores y redujeron el conjunto a dos dimensiones principales. La primera diferencia criterios de efectividad en dos extremos:

aquellos relacionados con la flexibilidad, discreción y dinamismo, contra aquellos relacionados con la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia entre los criterios de efectividad que enfatizan una orientación interna, integración y unidad, contra criterios que enfatizan una orientación externa, diferenciación y rivalidad. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes con cuatro tipos culturales bien definidos cuya denominación surge del estudio de la literatura: Clan, Adhocracia, Jerarquía o Mercado. De acuerdo a sus autores, estos tipos culturales encajan en las formas organizacionales desarrolladas en la ciencia organizacional y en teorías administrativas. El marco de valores competitivos considera seis variables, para describir a cada organización:

características organizacionales, liderazgo organizacional, administración de empleados, pegamento organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Proponen además un instrumento cuantitativo para determinar el tipo cultural, el cual será utilizado en la presente investigación. La cultura para el aprendizaje organizacional se caracteriza, según Schein (1993) Argyris (1999), Nonaka et al (1999), Senge (2002), en que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo creando sentido de pertenencia, facilitando la adaptación de los empleados, incentivando la generación y difusión de nuevos conocimientos, tácito y explícito. Desde fines del siglo XX, el término aprendizaje organizacional, aunque apareció por primera vez en una publicación de Cangelotti y Miller (1965) en su propuesta de modelo de adaptación-aprendizaje desde la teoría de la contingencia para explicar la sobrevivencia de las organizaciones, unido a la gestión del conocimiento. A pesar de su complejidad por la disparidad de sus investigaciones y resultados poco acumulativos según Hubert (1991), es un tema central que ha ido en aumento en teoría organizacional, negocios y administración.

Su complejidad deviene de que es que es un concepto multidimensional que se sitúa en la frontera de numerosos campos de investigación: psicología (teoría de cognición), sociología (cultura), la economía (teoría de la firma basada en recursos y la economía del conocimiento) y la administración (teoría de los recursos y capacidades para las ventajas competitivas, gestión de intangibles). En esta última el aprendizaje tiene un papel en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional (Dogson, 1993). De ahí, que la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables: las fuentes, niveles, cultura y condiciones para el aprendizaje (Garzón, 2009).

El estudio realizado por Garzón y Fischer (2009), define que las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional se pueden dividir en dos grupos; uno prescriptivo orientado a la transformación organizacional cuyo foco es el análisis de los atributos que deben tener las organizaciones para aprender; donde establecen, y otra analítica descriptiva en base a la investigación empírica cuyo foco es el análisis y explicación comprensiva del fenómeno, orientado a la explicación de cómo aprenden. Dentro de estas tendencias ubican cuatro vertientes teóricas: la del mejoramiento con base a resultados sustentada en la Teoría de Acción (Argyris y Chon, 1978); la orientada a la distinción entre aprendizaje individual y organizacional (Fiol y Lyles, 1985); la orientada a la adaptación ambiental, destacando la alineación del interno y externo (Pondy/Mitroff, 1979; Weick, 1979); y por último la del aprendizaje planeado que se enfoca a la Organización que aprende (Senge, 2002, Kofman y Senge, 1993, Nonaka et al, 1999, Loila et al, 2004). Es en la segunda dimensión y en la cuarta vertiente teórica, como estudio cualitativo de casos que se ubica la investigación que realizamos, aunque en este trabajo no hemos avanzado aun hacia el

cómo. Dentro de la última vertiente, se determinan cuatro factores creadores e impulsores del aprendizaje: la cultura organizacional, la estrategia, la estructura y el ambiente. Precisamente esto fundamenta el interés de establecer la relación entre cultura organizacional y Organización que Aprende y los criterios que se han asumido para su análisis.

Asumiendo como premisa, la afirmación de Garzón y Fischer (2009) de que la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones para el aprendizaje determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, y que sus efectos sobre los resultados son moderados por la gestión del conocimiento, en el presente trabajo tratamos la relación entre la cultura y la capacidad de aprendizaje, es decir, en qué cultura organizacional es más factible la capacidad de aprender, por ser uno de los determinantes de los resultados organizacionales en el contexto económico actual. Estudiar el aprendizaje organizacional es importante debido a varias razones:

la tendencia actual para la competitividad es la creación y valoración del conocimiento; el conocimiento es decisivo para el desarrollo económico y la productividad, el fomento de aprendizaje son variables estratégicas para las organizaciones, el capital humano ha obtenido protagonismo como fuente de diferenciación de las ventajas competitivas. En todos ellos la innovación es decisiva. La aceptación de que las organizaciones son sistemas socio técnicos complejos (Katz y Kahn, 1977) conduce al reconocimiento de que algunos de los procesos empresariales, tienen que ser explicados desde los significados construidos socialmente por los actores que en ellos intervienen. (Barley y Kunda, 1992). Entre ellos, el proceso de innovación además de su dimensión técnico económica, tiene un fuerte componente cultural, que depende de factores del entorno, de la visión y decisiones estratégicas de sus directivos, y de la vocación y compromiso de los miembros de la organización. Jaskyte & Dressler (2002) considera que la perspectiva cultural puede ampliar la comprensión de la innovación.

Si entendemos la innovación como un cambio que transforma algunas de las características de la organización, se produce una alteración diversa: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural. Una innovación de producto, proceso o gestión, por lo general tiene su incidencia en la redefinición estratégica, la estructura, procesos y procedimientos, lo cual trasciende a los valores básicos, las creencias, los hábitos y el sistema de significados es decir la cultura de la empresa. Por ello la importancia de la cultura organizacional para garantizar la propensión a la innovación como fuente de supervivencia, adaptación y crecimiento. En la introducción de innovaciones, se presentan resistencias típicas en los individuos por inseguridad, dificultad de cambiar de paradigmas, arraigo de tradiciones y normas, fallas en el proceso de implementación de nuevas ideas o estilos directivos, que resultan obstáculos para la innovación (Castañeda y Pérez, 2005).

En la literatura especializada se refiere la resistencia al cambio asociado a organizaciones con hábitos, rutinas y procedimientos que les asegura ser eficiente pero genera inercia; estructuras organizativas jerarquizadas y centralizadas que pueden convertirse en inflexibles, orientaciones a corto plazo poco estratégicas que sacrifican resultados a largo plazo para solucionar problemas cotidianos, relaciones de poder que fomentan distancia jerárquica que exageran el control de la incertidumbre y arraigo con lo tradicional. (Hotsdtede, 1999).

METODOLOGIA

La investigación emplea una metodología mixta, combinando el método cuantitativo y cualitativo. Desde lo cuantitativo se buscó determinar el tipo de cultura organizacional predominante y su relación con la organización que aprende, desde la percepción de trabajadores, mandos intermedios y directivo mediante encuestas, utilizando la Chi Cuadrada y la estadística descriptiva utilizando, el test de Fischer y el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal. Desde lo cualitativo se trató de entender la forma de pensar de los diferentes sujetos en la interpretación de los resultados obtenidos mediante entrevista grupal

con 12 de los mandos medios, que habían sido entrenados para la aplicación de los cuestionarios. La entrevista grupal se orientó al análisis de las siguientes cuestiones: 1) la influencia dentro de la cultura organizacional del liderazgo, la administración del capital humano y el énfasis estratégico; 2) la influencia del sector y tamaño de empresa en la Cultura Organizacional y, 3) la influencia de la percepción sobre la cultura organizacional y la organización que aprende según la posición jerárquica: directivo y mandos medios versus trabajadores.

El análisis triangular de fuentes y métodos responde a los desarrollos teóricos realizados sobre la cultura organizacional. Por cuanto hay investigadores que opinan que la cultura organizacional no puede medirse porque se expresa en símbolos imposibles de cuantificar y por tanto hay que interpretar sólo a través de métodos hermenéuticos como la entrevista a profundidad. (Sánchez 1995; Ogbonna y Whipp, 1999). Otro grupo de investigadores piensan que la cultura puede medirse y que además es necesario hacerlo para comparaciones o generalizaciones (Yeung, et al, 1991, Denison, 1990; Hotstede et al, 1990; Cameron y Quinn, 1999), quienes hallaron soporte para afirmar que la cultura puede ser medida a partir de preguntas escritas respondidas por miembros de la organización.

Es una investigación de carácter descriptivo, pues aunque trata de comprender en qué medida la cultura organizacional está relacionada con la propensión a la innovación, desde el tipo de cultura organizacional predominante y el nivel de la organización que aprende, no tiene pretensiones explicativas causales ni correlacionales. Los datos socio demográficos de la unidad de indagación empírica está constituida por 27 empresas medianas y pequeñas según el número de empleados (PYME), de los sectores de servicios y manufactura de la ciudad de Torreón, Coahuila. Se empleó un muestreo intencional no probabilístico, en el que participaron 81 encuestados en diversidad de funciones:

directivo, mandos medios y trabajadores. El diagnóstico realizado en el 2010, se inserta dentro del Proyecto de Investigación “Estudio de la innovación y sus indicadores en el Estado Coahuila, México”, en la Línea de “Gestión de PYME” de la Facultad de Contaduría y Administración, unidad Torreón, de la Universidad Autónoma de Coahuila. En el caso del cuestionario de la Cultura Organizacional se utiliza el marco de valores competitivos de Cameron y Quinn (1999), autores como Landa Aceves (2009), Toca y Carrillo (2009), Calderón y Naranjo (2007), García Pérez (2008), entre otros han utilizado este cuestionario con resultados exitosos; este marco de valores competitivos centra la cultura organizacional en la efectividad de las empresas y por proveer un instrumento cuantitativo de evaluación validado en nuestro idioma y contexto social; y en la Organización que Aprende, se utiliza el Test de Garvin (1993) como una de las técnicas dentro de Diagnósticos Estratégicos Empresariales referenciado por Cuesta, A (2002) y Armenteros (2001); con una medición mediante una escala Tipo Likert de 1 a 5 que asciende de nunca a siempre. Este tipo de escala aditiva corresponde, según Padua (1987) citado por Garzón (2000) a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de juicios e ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem) representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas solicitadas el grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

RESULTADOS Y DISCUSION

Cultura Organizacional en la Muestra Total

Al procesar la encuesta sobre Cultura Organizacional se generan cuatro tipos de resultados los que se muestran en las Figuras 1 a la 4 y que corresponden a: Figura 1: tipo de cultura predominante en la muestra total; Figura 2: tipo de cultura predominante según sujetos de percepción; Figura 3: tipo de cultura predominante tamaño de las empresas y Figura 4: tipo de cultura predominante según sector de las empresas. La Tabla 1 muestra el promedio total por cargo y conducta.

Tabla No 1: Promedio Total por Tipo de Conducta y Cargo

Sujetos de percepción/Cargos		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
DIRECTIVO	N	27	27	27	27
	Media	22.8	14.7	29.9	32.7
ESPECIALISTA (mando medio)	N	27	27	27	27
	Media	23.4	17.7	27.3	31.6
TRABAJADOR	N	27	27	27	27
	Media	23.0	19.8	28.3	29.2
Total	N	81	81	81	81
	Media	23.1	17.4	28.5	31.1

Esta tabla fue calculada según metodología propuesta por Cameron y Quinn(1999). Se encuestan a directivos, especialistas y trabajadores. En la fila inferior se muestra el Total de los resultados, se aprecian valores más altos en culturas del tipo Jerárquica y de Mercad, seguida por la de Mercado, sin diferencias según la media en la percepción de diferentes actores dentro de la organización.

Los resultados obtenidos, donde la CO predominante es la Jerárquica, seguida de la Mercado, corresponde con las investigaciones realizadas en grandes empresas del sector industrial maquilador en la zona Norte de México, Chihuahua y Reynosa (Landa, 2009). Sin embargo, un estudio similar utilizando el mismo instrumento, en las MIPYME del Estado de Aguascalientes, predomina la cultura de Clan (39,15%) seguida de la cultura de mercado (20.9%) (García Pérez, Martínez Serna, et al, 2009).

Ello resulta contrastante si agregamos, que según el tamaño existen allí diferencias significativas, donde la cultura clan predomina en las pequeñas (45.47%); en las micro (36,06 %) y medianas (35. 41%), seguida de la Adhocrática. Mientras que en nuestra muestra es la pequeña la que tiene más tendencia a la clan en relación con la mediana. También nos llamo la atención que la Cultura Jerárquica aunque con menor predominio está más posicionada en las medianas empresas.

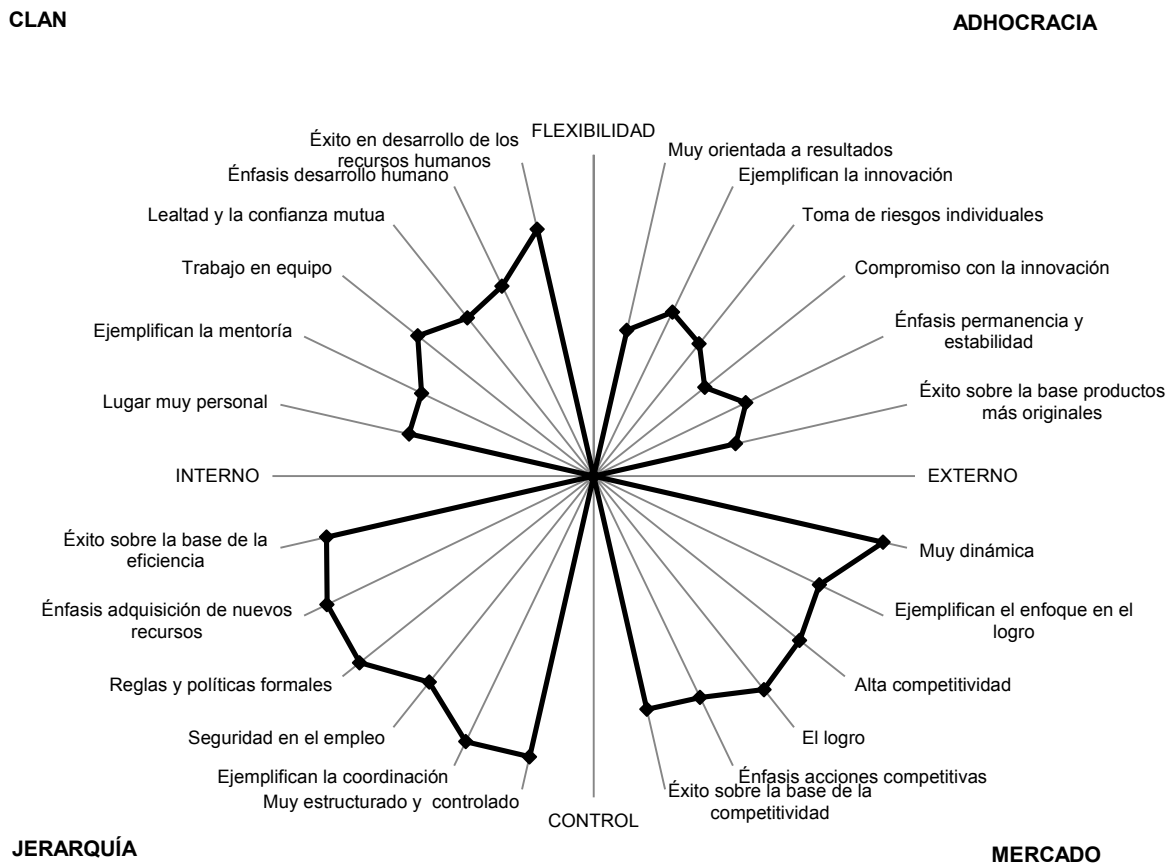
Aunque el estudio de Aguascalientes abarcó 8 sectores de la economía, llama la atención que el sector industrial obtuvo los promedios más altos de predominio de Clan, y esta fue seguida por la jerárquica y de mercado en casi la mayoría del sector Precisamente los contrastes entre ambas investigaciones, así como las percepciones obtenidas en la práctica o en otras investigaciones, por parte de los investigadores y colaboradores, fueron una de las fuentes de inspiración para iniciar esta investigación sobre la cultura organizacional en el Estado de Coahuila. Por ello, en el intento de tratar de explicar estos resultados contradictorios, primero encontramos diferencias que pueden darse entre estudios probabilísticos de amplia población (400 MIPYMES) y el estudio de casos, dada las debilidades existentes en cuanto a la formación en administración empresarial en los directivos de las PYME reconocido por diferentes investigaciones. Por ello para la indagación se utilizó el cuestionario en entrevista personal que permitiera esclarecer los contenidos de las preguntas y se incorporó el análisis cualitativo en base a entrevistas grupales de directivos de mando medio que estaban concluyendo la Maestría en Administración y que participaron en este diagnóstico.

Para ilustrar con un ejemplo el procesamiento de las encuestas se ejemplifica con el caso de CO según sujetos de percepción. A continuación se muestran los diferentes momentos para alcanzar un resultado final. Prueba de homogeneidad pues se quiere saber si la percepción de la Cultura Organizacional es igual desde los tres tipos de cargos. Se somete a análisis dos tipos de hipótesis. La Tabla 2 muestra la prueba chi-cuadrado.

H₀: Los diferentes cargos aprecian la cultura dominante de manera similar

H₁: Los diferentes cargos aprecian la cultura dominante de manera distinta.

Figura 1: Tipo De Cultura Organizacional Predominante en la Muestra Total



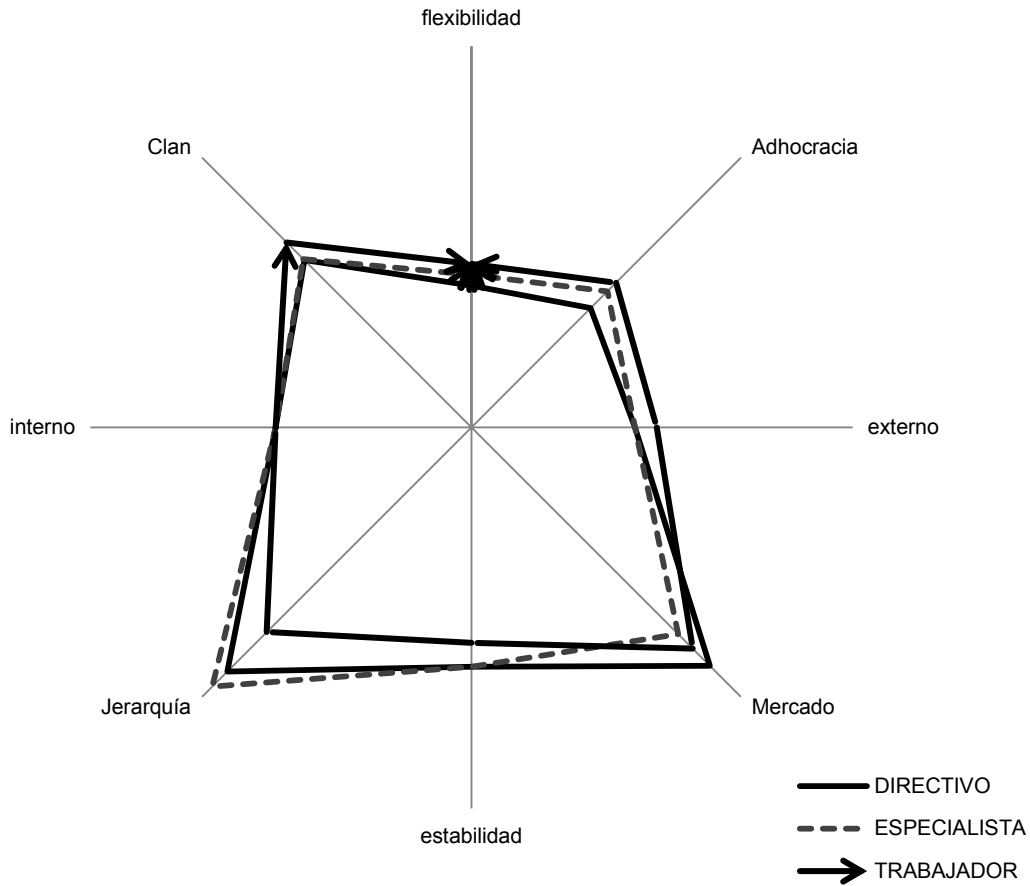
Como puede observarse, los tipos de cultura predominante han sido Jerárquica (31.1) seguida de Mercado (28.5). En las entrevistas realizadas con los mandos medios se confirma esta apreciación, para todas las empresas independiente del sector, del tamaño y de la percepción de directivos de diferentes niveles y trabajadores. Los diferentes ítems dentro de cada tipo de Cultura corresponden a los criterios definidos, los cuales reflejan una valoración bastante aproximada dentro de cada tipo de cultura lo que permite apreciar un nivel de coherencia en las percepciones de los encuestados.

Tabla 2: Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	1.150	6	.979

Se mantiene H_0 . O sea: No hay diferencia significativa entre la apreciación de los diferentes cargos

Figura 2: Tipo de Cultura Organizacional Predominante Desde Diferentes Percepciones Dentro de la Organización



Se muestra que no hay diferencias significativas, entre las percepciones de las personas. Coincidiendo con la primacía de la jerárquica y de mercado. Sin embargo, se puede observar en los trabajadores valores más altos en la de Clan y menos en la Jerárquica. Se muestra una distancia en esta percepción entre los trabajadores y de los especialistas y directivos en cuanto al tipo jerárquico. Las percepciones de los mandos medios (especialistas) tiene la mayor valoración hacia la Jerárquica y menor en la de Mercad y solo coinciden con los directivos con respecto a la de Clan.

Tabla 3: Promedio Total por Tipo de Conducta

Cantidad De Trabajadores		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
DE 11 A 50	N	21	21	21	21
	Media	26.4	16.4	25.6	31.7
DE 51 A 250	N	60	60	60	60
	Media	21.9	17.7	29.5	30.9
Total	N	81	81	81	81
	Media	23.1	17.4	28.5	31.1

Datos Del Tipo De Cultura Según El Tamaño De Las Empresas (pequeñas y medianas). Se muestra en los datos generales que predomina la Jerárquica, seguida de la Mercado, Clan y en último lugar la Adhocrática.. Solamente en las pequeñas empresas cambia el orden, ubicándose en segundo lugar la Cultura Clan ocupa el segundo lugar. Los valores más bajo se concentran en la Adhocrática.

Prueba de Homogeneidad

H₀: No hay diferencias entre organizaciones de diferentes tamaños en la percepción de CO

H₁: Hay diferencias entre organizaciones de diferentes tamaños en la percepción de CO

Tabla 4: Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	.748	3	.862

Se mantiene H₀. No hay diferencia significativa entre la apreciación por los diferentes tamaños. Un aspecto importante según el tamaño, es el hecho, de que las MIPYME se consideran en su inmensa mayoría como empresas de carácter familiar y que su cultura resulta de la interrelación familia-empresa. Ello explica el avance de investigaciones sobre las características propias de la cultura empresarial de la empresa familiar. Pero si entendemos por empresa familiar aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia, no significa que todas las pequeñas o medianas entidades económicas son familiares. Consideramos que no se debe confundir el tipo de cultura definida en la clasificación de Cameron y Quinn con las tipologías de empresas familiares, lo que quizás pudo influir en las respuestas a dadas en las encuestas auto administradas. La Tabla 4 muestra los resultados de la prueba de Pearson.

Otro aspecto que resulta interesante con respecto al tamaño y las diferencias de CO, lo encontramos en un estudio de la cultura organizacional en las PYME (confecciones de muebles) con la misma tipología, realizado en Durango, Estado perteneciente a la zona norte, donde las culturas dominantes fueron la de Clan seguida por la Jerárquica, aunque esta última es el único grupo diferenciado, lo cual es explicado por sus autores por no rebasar sus primeros cinco años. Reconocen que es poco frecuente el trabajo colaborativo e interdepartamental buscando resaltar el logro individual y tienen la percepción de que el crecimiento de las PYME transitando de la cultura Clan a la jerárquica y por último a la de Mercado. (Villarreal y Martínez, 2009).

Ello coincide en parte con las propias predicciones de Cameron y Quinn (1999) al describir el patrón de cambio cultural de acuerdo al crecimiento de las organizaciones, el cual no se cumple en ninguna de las indagaciones realizadas en el contexto de las PYME. En sus estudios planteó que las organizaciones pequeñas tienden a tener culturas de innovación y poca estructuradas, pasando a un tipo clan donde hay mayor cohesión entre los miembros del equipo, llegando a una organización muy estructurada y con reglas y procedimientos estrictos para concluir en una organización enfocada en la adaptación y los clientes. En este sentido es necesario seguir profundizando en el concepto de crecimiento de las PYME y las propias peculiaridades de su cultura organizacional en el contexto de la llamada periferia.

Prueba De Homogeneidad Según El Sector

H₀: No hay diferencias entre sector se servicios y sector manufacturero en la percepción de CO

H₁: Hay diferencias entre sector se servicios y sector manufacturero en la percepción de CO

Tabla 5: Prueba de Chi-cuadrado

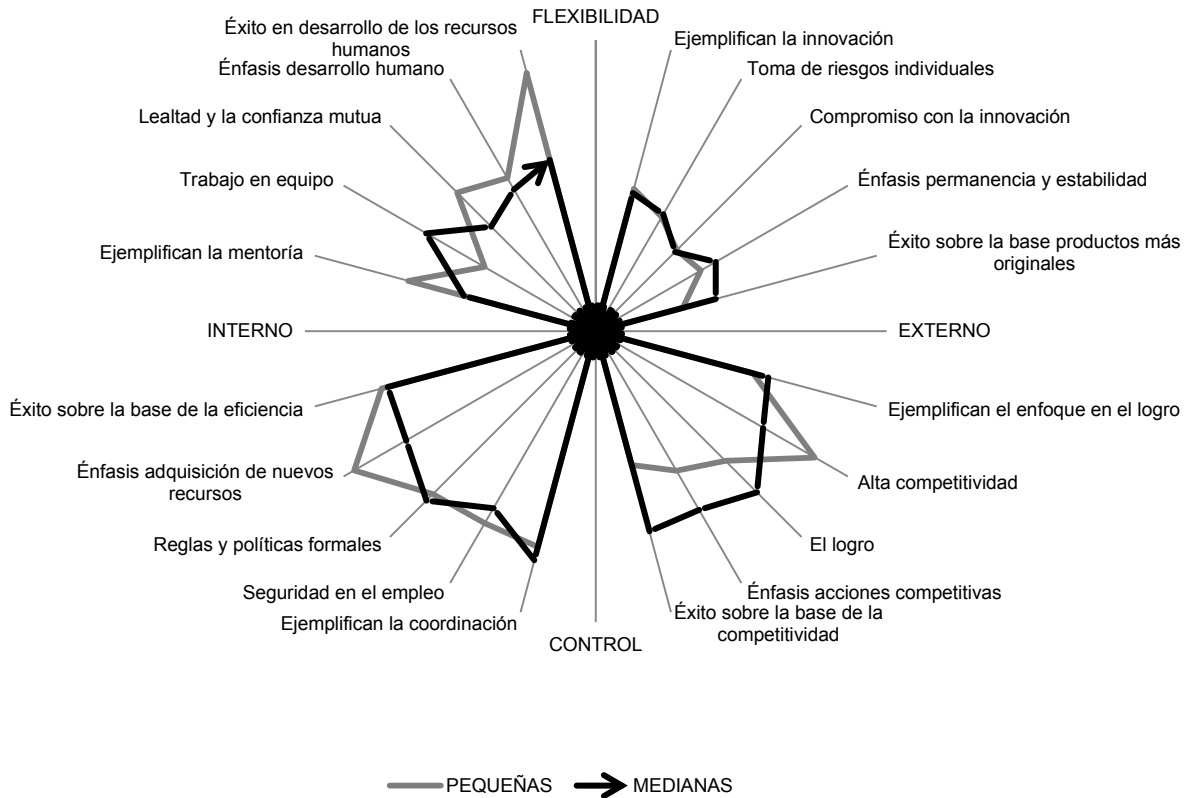
	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	564	3	.905

Se mantiene H_0 . No hay diferencia significativa en la apreciación de los diferentes sectores

Figura 3: Tipo de Cultura Organizacional Predominante Según Tamaño de la Empresa

CLAN

ADHOCRACIA

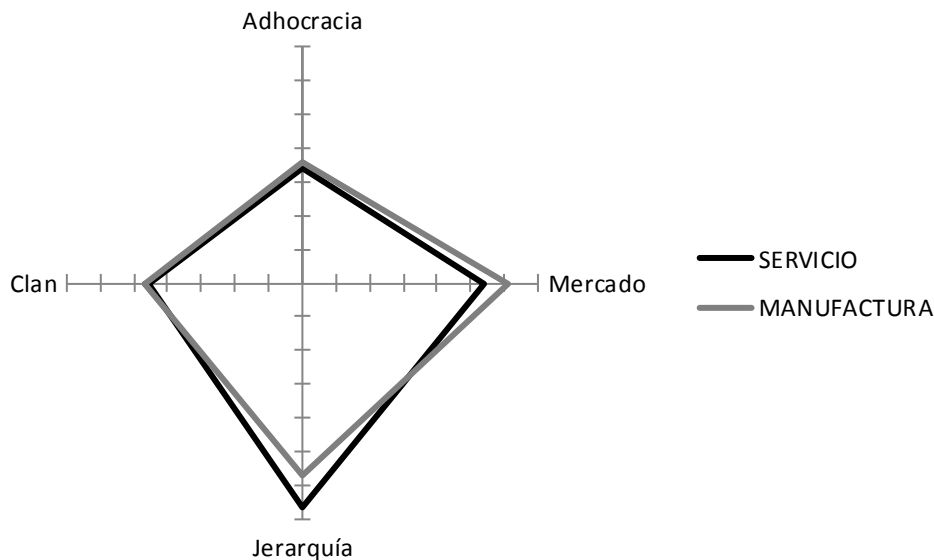


JERARQUÍA

MERCADO

La figura expresa una tendencia a identificarse con una Cultura Jerárquica tanto en las pequeñas como las medianas empresa, con una diferencia en el criterio referido al énfasis estratégico. En cuanto a la Cultura Clan se refleja distancia entre la pequeña y las medianas, con valores superiores por la pequeña empresa y sólo coinciden en cuanto al énfasis estratégico. En la Cultura de Mercado tampoco existe cercanía entre las pequeñas y medianas, en este caso con valores superiores por la mediana, en cuanto la administración de los empleados y coincidencia en el estilo de liderazgo. En la Cultura Adhocrática los valores son inferiores pero son similares para ambos tipos de empresa.

Figura 4: Tipo de Cultura Organizacional Predominante Según Sector: Servicio y Manufactura



Se mantiene la hipótesis nula H_0 , o sea: No hay diferencia significativa entre la apreciación de los diferentes sectores: la cultura predominante es Jerárquica. Los valores en la escala son similares entre la Cultura de Clan y la de Mercado. Los valores más bajos son para la Cultura Adhocrática. En el caso del sector de Manufactura- se observa en la Figura- una mayor inclinación hacia la de Mercado y en el Sector de Servicio hacia la Jerárquica.

En la búsqueda de explicación en la literatura especializada sobre las diferencias en la cultura organizacional, encontramos autores que consideran que dentro de los factores exógenos que afectan la cultura de las organizaciones están las características culturales de la región donde se inserta la misma, y de la rama a la que pertenece, incidiendo tanto en el comportamiento como en la percepción de los factores internos de las organizaciones. La globalización ha marcado tendencias internacionales en la actividad económica, política y social, sin embargo, ello no conduce a la homogeneización, sino a la existencia de la diversidad cultural, que se manifiesta en diferencias regionales, nacionales y territoriales. Estas se expresan también en el ambiente laboral. La personalidad de un sujeto es el resultado de herencias biológicas y personales, así como de la influencia del medio ambiente (Ramírez y Rodríguez, 2004). Las culturas nacionales, influencia del medio del individuo, cultivan valores. México en su cultura cuenta con componentes: indígena, el hispano y la reciente influencia norteamericana.

De acuerdo a Rodríguez y Ramírez (2004), el estilo de liderazgo del mexicano es autoritario o paternalista donde el directivo mantiene al personal en actitud de dependencia y menosprecia sus aportes y habilidades. La información es centralizada y la supervisión es estrecha por la desconfianza. La cantidad de reglas y procedimientos es alta, aunque no necesariamente son seguidos por el personal. Las comunicaciones son descendentes y verticales. Y hay poco reconocimiento al esfuerzo individual.

Las diferencias culturales, según G. Hofstede (1999), el cual ha realizado estudios en 70 países para entender sus diferencias culturales, definiendo 5 dimensiones (Sitio ITIM Internacional, 2007): Índice de Distancia al Poder (PDI). Individualismo (IDV). Masculinidad (MAS). Índice de Evasión a la Incertidumbre (UAI). Orientación a Largo Plazo (LTO). Esta última dimensión no ha sido definida aún para México. Los resultados de estos estudios muestran a un México con resultados similares al resto de Latinoamérica. Con un grado muy alto de Evasión a la Incertidumbre lo que puede representar bajo nivel

de aceptación de cambios y toma de riesgos, a pesar de la creatividad del mexicano. México también tiene un muy alto nivel de colectivismo, sin que esto represente trabajo en equipo pero si en un compromiso al grupo, amigos o familia. El mexicano busca aceptación en el clan, no necesariamente cooperación.

También muestra un alto grado de masculinidad y un alto grado de Distancia al Poder, donde se manifiesta la naturaleza jerárquica existente en el país y la aceptación de inequidad. El mexicano es leal al patrón, al que respeta, pero no necesariamente a la organización. Estas características impiden que al implantar procesos como el trabajo en grupos pequeños se deba trabajar en cambios culturales que introduzcan el valor de la confianza en los trabajadores de la organización. Concluye en su obra que al chocar ciertos rasgos de la cultura mexicana con las filosofías de administración de otras naciones, un cambio cultural sería necesario en el contexto empresarial mexicano. (Cantú, 2006). Como dice Motta (2001) los valores individuales son producto de la experiencia social de cada persona, y por consiguiente, susceptibles de ser explicados por los hechos antecedentes, observables en el ambiente en que ella vive y trabaja. El individuo es una creación del sistema social. Entonces es posible que la actitud este medida por características culturales de los individuos tales como la tradición, el folclor, costumbres, idiosincrasia, lenguaje, ideologías. Estudios empíricos realizados en diversas regiones muestran evidencia sobre la incidencia de la cultura regional. (Alabart y Portuondo, 2003). Este constituye un aspecto que debe ser valorado en investigaciones posteriores. Una cuestión importante desde el punto de vista metodológico, es que el instrumento de Cameron y Quinn (1999) aplicado en el Estudio de Aguascalientes, excluyó algunos de los criterios: énfasis estratégico y la administración del personal. En opinión de los investigadores estos criterios son fundamentales para analizar la cultura organizacional como factor que promueve la innovación. Incluso es preciso mencionar que el propio autor del instrumento, en las investigaciones realizadas excluía el primer criterio para la caracterización de la cultura organizacional.

Sin embargo, en el propio estudio de Aguascalientes al referirse a la problemática que provoca la vulnerabilidad económica de las MIPYMES apuntan: capacitación deficiente de los recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico y no tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. “La falta de información tecnológica y de recursos económicos aunado a la falta de una cultura empresarial que valore la innovación como estrategia esencial de la organización” (García Pérez, et al 2009).

Tabla 6: Cultura Predominante Según Cada Criterio de la CO

	Criterio	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
N		81	81	81	81
Media	Liderazgo organizacional	20.80	19.81	27.28	32.10
N	Administración de empleados	81	81	81	81
Media		20.80	19.81	27.28	32.10
N	Pegamento organizacional	81	81	81	81
Media		22.04	15.49	29.75	32.59
N	Énfasis estratégico	81	81	81	81
Media		22.96	18.42	26.77	32.22

Esta Tabla Muestra Datos Que pretenden profundizar en aquellos criterios que desde las opiniones de los autores son mas importantes en la identificación del tipo de cultura predominante. Se puede observar que también la Jerárquica seguida por la Cultura de Mercado son las dos predominantes y que en último lugar está la Adhocrática lo cual coincide con el resultado o valoración general obtenida con el instrumento. Existe valores similares en el criterio de liderazgo y administración de empleados en cuanto a la Cultura Adhocrática y de Clan. El valor más bajo esta en el criterio de Pegamento organizacional en la Cultura Adhocrática.

Nivel de Aprendizaje Organizacional

El estudio del Aprendizaje Organizacional fue introducido en la investigación por la importancia que le atribuye para generar procesos de innovación en las empresas que contribuyan al cambio y a generar ventajas competitivas en las organizaciones, independientes de su tamaño, es muy relevante para la

innovación. Los estudios empíricos en empresa de base tecnológica de Pereira de Godoy y Nunes Peçanha (2009) mostraron que la innovación está relacionada con la existencia una cultura específica, pero deben estar presentes todos los factores enunciados en la literatura sobre todo prácticas que valoricen su gestión, la gestión de los intangibles y de las personas.

La visión a corto plazo de las PYME se ha identificado por diferentes autores como barrera para la innovación (Blumentritt y Danis, 2006) La orientación estratégica al largo plazo desarrolla alta capacidad de monitorear el entorno y fomentar comportamientos proactivos y de anticipación a contingencias o cambios, por ello se encuentran siempre en vías de transformación y cambios permanentes, actúan como sistemas abiertos, que buscan armonía entre lo interno y el entorno, se adaptan a las variaciones al largo plazo, comparten su misión con los trabajadores, construyen la visión en conjunto y logran compromisos con los objetivos de la organización. Otro factor estratégico es el control del riesgo, las culturas con escaso control de la incertidumbre son propicias a la innovación. Estudios organizacionales (Hotstede, 1999) detecta que en ambientes donde la incertidumbre forma parte de la vida diaria, existe buen grado de comodidad ante situaciones ambiguas y riesgos desconocidos, lo cual despierta la curiosidad y el deseo de exploración y existe tolerancia por los comportamientos e ideas que se aparten de la norma.

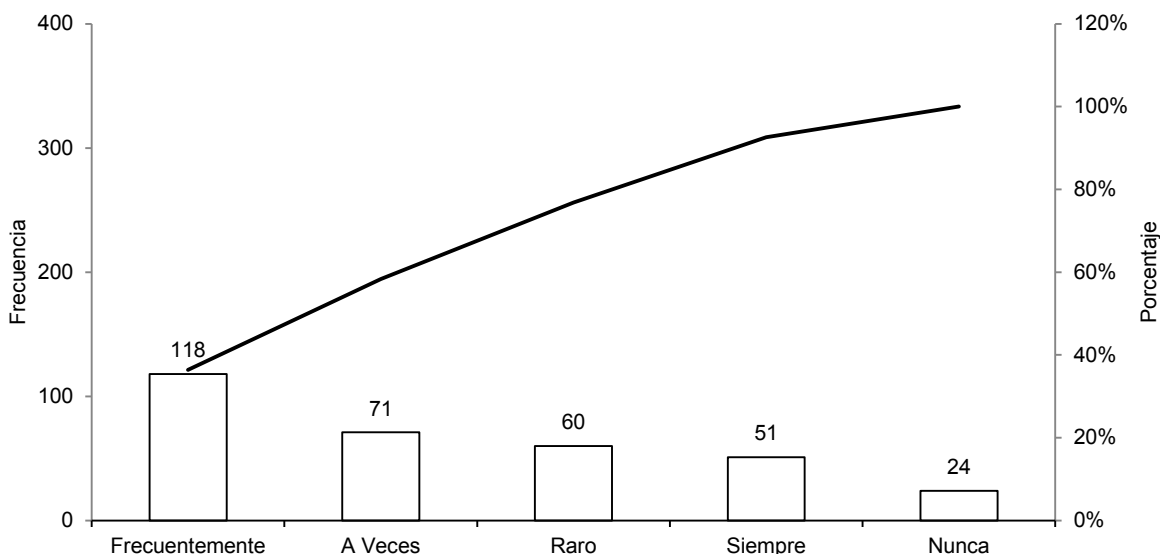
Es importante tener en cuenta que para que los cambios trasciendan la etapa adaptativa y se conviertan en procesos transformativos, demanda la existencia de una redefinición cultural de los valores esenciales que constituyen la identidad compartida de una organización, pues los cambios que son compatibles con la normas y valores generan menos resistencia que aquellos incompatibles con la cultura organizacional (Lloila, M 2004). Existen relaciones entre la actitud al cambio y la cultura organizacional, al menos en tres factores: diseño organizacional, orientación estratégica y relaciones de poder.

En cuanto a las relaciones de poder, el cambio estratégico es más exitoso cuando existe empoderamiento de las personas, cuando se les otorga la posibilidad de participar en el proceso de cambio, aunque Ogbonna y Wilkinson, (2003) consideran que los cambios no están muy afectados por factores culturales como la transformación de valores directivos asociados a la vigilancia, el control y amenaza de sanción.

También el estilo directivo: la transparencia, comunicación y preocupación por favorecer el cambio generan menos resistencias. Mientras que estilo centrado en el control incide sobre la pérdida de creatividad e iniciativa del trabajador y lo induce a mantener el status quo, limitándose a cumplir órdenes y poco a proponer cosas nuevas. Cualquier cambio debe ser impulsado por quien los dirige. La manera en que los directivos son capaces de comprender las subculturas existentes dentro de la organización, cómo interactúan entre sí e involucran para crear un ambiente de integridad y confianza en el que los individuos acepten propuestas de cambio con menor resistencias (Jassawalla y Sashittal, 2002). El control de la incertidumbre puede obstaculizar la innovación.

Otro objetivo de la investigación fue determinar la existencia o no de relación significativa entre la Cultura Organizacional y Organización que Aprende. Para ello, se procesaron los datos correspondientes a 18 empresas (54 encuestas). Se clasificó la cultura organizacional en cinco niveles (“nula” los valores de 0, “poca” entre 0.01 y 25, “baja” entre 25.01 y 50, “media” entre 50.01 y 75 y “alta” mayores de 75) tal como está dividida la escala de Likert para la encuesta de OA. El test exacto de Fisher se usó para comprobar dependencia y homogeneidad. Se comprobó la dependencia entre variables con un nivel de significancia al 95%. El tratamiento que se les dio fue el de variables ordinales. Las relaciones se midieron con el Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal. Figura 5 y Tabla 6 muestran resultados adicionales.

Figura No. 5: Nivel de Aprendizaje Organizacional



La Figura muestra que existe un por ciento significativo de frecuencias de los encuestados ubicados en la escala de frecuentemente y a veces que representa un 50% del total, por lo que pudiera estimarse que en las 27 empresas participantes existe un nivel medio en las acciones orientadas hacia el aprendizaje organizacional.

Tabla 6: Relaciones Significativas Entre la CO y la OA

No. de la variable	Identificación de la variable de OA	Tipo de asociación (Estadístico Gamma)			
		Clan	Mercado	Jerárquico	Adhocracia
16	Cuando se concluye una tarea, algún equipo divulga el documento o lo que se aprendió	0.683 ***	-0.298 *		
17	El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición para toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento u otros eventos de aprendizaje	0.623 ***			
18	La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos	0.535 ***		-0.585 ***	
19	La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimientos y desarrolla planes para atenderlas	0.559 *		-0.485 *	0.559 *
20	La organización facilita experimentar como un modo de aprender	0.585 ***		-0.514 ***	
21	La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendiendo de otras organizaciones	0.585 ***		-0.530 ***	

Del total de 21 ítems de la OA, sólo existe relación significativa en el 25% de ellos. Las asociaciones significativas se concentran, con la totalidad de los ítems (6) de tipo positiva con la Cultura Clan; y cuatro de ellos de tipo negativa con la Cultura Jerárquica. Cada ítem tiene una asociación negativa y una positiva, excepto el 17 referido a la difusión de los conocimientos y la información. * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

En primer lugar los datos están apuntando a que las empresas seleccionadas tienen aún bajos niveles de aprendizajes organizacionales, y que dentro de esos, son positivos en la Cultura Clan y no en la Cultura Jerárquica que es la que predomina según la muestra de nuestro estudio. La cultura jerárquica predominante puede constituirse en un obstáculo a la innovación, por cuanto el diseño, los sistemas

jerarquizados y cerrados son proclives a resistencias al cambio; en lugar de los sistemas abiertos con estructuras sustentadas en valores humanos (Jones, Jimieson y Griffiths, 2005), así como los diseños de variedad y enriquecimiento de las tareas (Lines 2004) y estructuras con buenos sistemas de comunicación y flujos de información, que facilitan el trabajo en equipo y las capacidades internas (Price y Chahal 2006).

Así mismo, dentro de los factores endógenos de resistencia al cambio se encuentra el grado de distanciamiento de poder que conduce a una relación de obediencia. Dependencia (fundamentada en el paternalismo y autoritarismo) que desarrollan mandos medios y directivos con sus subordinados, lo que además de generar temores, inseguridad, rechazo para asumir nuevas responsabilidades y compromisos, por no contar con condiciones que favorezcan el desarrollo de la creatividad e iniciativa para enfrentar los nuevos retos y desafíos del cambio. (Garzon y Fischer, 2009)

CONCLUSIONES

Los resultados en torno a la cultura predominante jerárquica y de mercado en las PYME de Torreón, se corresponde con otros estudios similares en el noreste del país, con los estudios sociológicos sobre la cultura del mexicano, y no así en la zona centro del país. Si asumimos que la adhocracia se basa en la innovación y adaptabilidad, la recompensa en la toma de riesgos y la creatividad (Cameron y Quinn, 1999) es posible afirmar que la cultura organizacional jerárquica predominante según los estudios mencionados, es uno de los factores internos e intangibles que está obstaculizando la innovación como variable de primer orden para crear ventajas competitivas e incrementar la competitividad en el norte del país, a pesar de ser la de mayores ritmos de crecimiento dado el incremento de las inversiones extranjeras en la región.

Los resultados del diagnóstico de la CO donde predomina la jerárquica seguida de la de Mercado y los niveles Medio - Bajo del aprendizaje organizacional muestran aspectos esenciales para la toma de decisiones gerenciales, ya que es un desafío para las empresas en la sociedad actual, generar una cultura organizacional que permita compartir conocimiento con base en procesos de gestión de capital humano, impulsando valores y principios para lograr un clima propicio para el aprendizaje y la innovación.

El incremento de la conducta y actividad innovadora requiere de la capacidad de comunicación abierta, trabajo en equipo, objetivos claros y compartidos, tolerancia al riesgo, comprometimiento de los colaboradores, estrategias que valoren la creación, adquisición, acumulación y protección del conocimiento, crear lazos más estrechos con clientes, crear capacidades en los trabajadores para el acceso y utilización de la información, la capacidad para desarrollar nuevos y mejorados productos y servicios para conquistar nuevos nichos de mercado. Lo cual confirma la necesidad de las empresas de contar con herramientas de gestión que permitan abordar nuevas realidades a las que se enfrentan las personas en el proceso de creación de valor. Los estudios siguientes deben enfocarse a definir cómo generar las características culturales que identifican a las organizaciones innovadoras.

Con esta investigación se validan los instrumentos para caracterizar la Cultura Organizacional y la capacidad de aprendizaje y se ofrece información que confirma la necesidad de ampliar y profundizar los estudios de la cultura organización y el aprendizaje organizacional, con diferentes enfoques, técnicas y métodos, que permita una acercamiento mas objetivo a la realidad, por su importancia en la innovación y la creación de ventajas competitivas. Por ello, profundizar en los factores que obstaculizan y favorecen la innovación desde los factores internos a la organización, sin obviar los externos, es una tarea que requiere del esfuerzo continuado de las investigaciones en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabart, Y. y Portuondo, A. L. (2003) Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resumen de la tesis doctoral defendida en Tribunal de Grados Científicos Ingeniería Industrial, La Habana.
- Allaire, Y y Firsirotu, M. E.(1984). Theories of organizational cultura. *Organization Studies*, 5 (3): 193-296.
- Argyris, C. & Schön, S. (1978a). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, Ch. (1999b). Sobre el aprendizaje organizacional, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Athanassiou, N., et al (2002). Founder centrally effects of the Mexican family firms top manamegent group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business* (37): 139-150.
- Barceló, M. y Pérez, A. (2003) Uso de las TI en las PYMES en el noroeste de México. Universidad de Sonora, CISCI.
- Barley, S.R. y Kunda, G. (1992). 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Control in Managerial Discourse'. *Administrative Science. Quarterly*, 37: 363-399.
- Blumentritt, T. y Danis, W. (2006). Business Strategy Types and Innovative Practices. *Journal of Managerail Issues 2 (XVIII), summer: 274-291*.
- Calderón y Naranjo, 2007. Perfil cultural de las empresas innovadoras, un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuad. Adm. Bogota (Colombia)*, 20(34): 161-189, julio – diciembre de 2007
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* [Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional: Basado en el marco de valores de competencias]. Reading, MA: Addison-Wesley
- Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 175-203.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Tercera edición. México. McGraw-Hill.
- Castañeda, D. & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso e intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24: 3-15.
- Denison, D. R (1990) Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá. Legis.
- Dogson, M. (1993). Organization learning, review of some literatures, in *organization Studies*, Vol 4 (3) 375-394.
- Fiol, M. y Liles, M. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4) p 803-013.

García Pérez, D. et al. (2008a). Análisis Estratégico para el desarrollo de las MIPYME. Estado de Veracruz". Universidad Veracruzana. México.

García Pérez et al, 2009b). Innovación y Cultura Empresarial de las MIPYME. Estado de Aguascalientes. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Garrido, C. (2001). Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México". Comercio Exterior 4 (29). Diciembre.

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.n

Garzón Castrillón, M. A, et al . (2007a). Marco teórico del aprendizaje organizacional, avance de tesis posdoctoral, Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Garzón Castrillo, M.A.; Fischer A.L. (2009b) El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*, No. 26, Julio-sin mes; Universidad del Norte, Colombia.

Hotsdtede, G. (1999). Culturas y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza.

Hubert, G. p. (1991). Organizational learning: a guide for executives in technology critical organizations. *Int J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11 /7&8): 821-832.

Jassawalla, A. R. y Sashittal, H. C (2002). Cultures that support product-innovations processes. *Academy Of Management Executives*, 16 (3): 1-42.

Jones, R. A.; Jimieson, N. L. y Griffiths, A. (2005). The impact of organizational cultura and reshaping capabilities on chance implementation success: The mediting role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2): 361-386.

Jurado, A., et al. (1997). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. En: Pallan, C. y Ávila, G. (eds) *Estrategias para el impulso de la vinculación Universidad – Empresa*. ANUIES. Cuernavaca, Morelos 27 y 28 de enero.

Kats y Kahn (1977) *Psicología social de las Organizaciones.*: México: Trillas

Kauffman, S.(2001). El desarrollo de las micro. Pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [En línea] Disponible en: [wwwuv.mx/iiesca/revista 2001 – 1 empresas.htm](http://wwwuv.mx/iiesca/revista%202001-1empresas.htm).

Kofman & Senge (1993) Communities of commitment: The heard of learning organization. *Organizational Dynamics*, 5.23

Jaskyte, K. y Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29 (2): 23-41.

Landa A. 2009, Modelo de Gestión de eventos Kaizen basado en factores críticos para el éxito y permanencia. Estudio de maquiladoras del sector electrónico automotriz en la frontera norte de Coahuila. *Tesis de Dr. en Administración y Alta Dirección. Biblioteca de la Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón.* México

Lloila, M. et al. (2004) Diseño y validación de una escala para medir aprendizaje en las organizaciones. Valencia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. España.

Montealegre Glez., J.V. y Calderón Hdez., G. (2007) Relaciones entre la actitud ante cambio y la cultura organizacional: estudio de caso en empresas medianas y grandes del sector de confecciones de Ibagué". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, enero - junio año/volumen 1, No. 029*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Motta, P. R. (2001). Transformaciones organizacionales. Bogotá: Ediciones Uniandes y Alfaomega.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Ogbonna, E. y Whipp, H (2003). Strategy, cultura and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9 (4): 75-91.

Pereira de Godoy, S; Nunes Peçanha, D. L. (2009) Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, Vol. XXIX, Núm. 1, enero-junio, 2009

Pérez de Lema D. (2009) *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Coedición Universidad de Cantabria y Universidad de Veracruz. Colecciones IMCP.

Pondy, L.R. & Mintroff (1979). *II Beyond open system models in Research organizations*, Greenwich CT JAI Press.

Price, A. D. y Chahal, F. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24: 237-251.

Ramírez, P. y Rodríguez, M. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. McGraw-Hill.

Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11 (31)20

Schein, E (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Bogotá: Legis.

Schein, E.H. (1993). How can organization learn faster. The challenge of entering the free room. *Sloan Management Review*, Winter, 85-92.

Senge, P (2002) Escuelas que aprenden. Norma. Bogotá.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.

Toca y Carrillo, A. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar 9 (17): 117-136, julio-diciembre de 2009*

Villarreal Solís, M. D.; Martínez Herrera, P. (2009). Caracterización de la Cultura Empresarial en la Pyme Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango. *Conciencia Tecnológica*, Núm. 37, enero-junio, 2009. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.

Weick, K. E. (1979). *Psicología Social del proceso de organización*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.

Yeung, et al. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research In Organizational Change and Development*, 5: 59-82.

BIOGRAFIA

María del Carmen Armenteros Acosta cubana. Lic. en Historia (1966) y Lic. En Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) de la Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Profesora investigadora en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Coordinadora de la Maestría de gerencia de la Ciencia e innovación y de la Maestría en Administración y Dirección de la Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en universidades de España, Bolivia, Colombia y México. Actualmente Catedrática Investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Liliana Guerrero Ramos, cubana. Lic. en Información Científica (1985), Universidad de La Habana. Master Universitario en Gestión de Información (1994). Dra. en Ciencias de la Información (2001). Coordinadora de la Maestría en Administración de la Inst. Sup. Politecnico de La Habana y de la maestría conjunta con la Universidad de Magdeburgo, Alemania en Informática Empresarial. Profesor invitado en universidades de Ecuador, Bolivia y México. Actualmente Catedrática Investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: lilianaguerrero7@gmail.com

Francisco Gustavo Noyola del Río. Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Coahuila en 1984 y Maestro en Educación por la Universidad Autónoma del Noreste, Campus Torreón. Candidato a Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Autónoma de Coahuila. Estudió Filosofía en la Universidad Nacional Autónoma de México. Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración (U.T.) de la Universidad Autónoma de Coahuila y Profesor de Posgrado en distintos programas regionales. Ocupó el cargo de Director de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón, miembro del Comité de Mejoramiento de la UANE, Campus Torreón. Ha sido Asesor y Capacitador de diferentes empresas locales en áreas de Proyectos de Inversión, uso de TICs en la toma de decisiones y Estudios de Mercado. E Mail: gustavo_noyola@hotmail.com

Víctor Manuel Molina Morejón, cubano. Ing. Mecánico (1968). Dr. en Ciencias Técnicas (1985) en Instituto Politécnico de Odessa, Ucrania e Instituto Politécnico CUJAE de La Habana. Diplomado en Gestión de Innovación Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de La Habana. Profesor universitario desde 1967, fue Vicerrector y Director de Empresas. Profesor y colaborador en universidades de Europa del Este, Brasil, Argentina, Perú, Panamá y México. Actualmente Catedrático Investigador de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: vmolinaa2005@yahoo.com.mx