

**Diagnóstico de La Cultura Empresarial en las MIPYMES de Durango Capital,
México.**

Autores

Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

**Profesor de tiempo completo de la Facultad de Economía Contaduría y
Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México.**

igomez@ujed.mx

Dra. María Deyanira Villarreal Solís

**Profesor de tiempo completo de la Facultad de Economía Contaduría y
Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México.**

Devisol2000@yahoo.com.mx

Dr. Miguel ángel Meléndez Guerrero.

**Profesor de tiempo completo de la Facultad de Economía Contaduría y
Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México.**

huarache2007@gmail.com

Diagnóstico de La Cultura Empresarial en las MIPYMES de Durango Capital, México

Resumen:

En este trabajo se realizó un diagnóstico de la cultura empresarial, y se llegó a determinar cuál es la cultura empresarial dominante en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la ciudad de Durango.

Para lograr lo anterior se aplicó un cuestionario elaborado por Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) y adaptado y probado por Gómez (2008) a un entorno mexicano. La muestra fue de 200 MIPYMES, se diagnosticó la variable estudiada aplicando un análisis de la varianza (ANOVA).

Una vez obtenido el diagnóstico, se encontró que la cultura dominante en las empresas estudiadas es la adhocrática, de acuerdo a la tipología propuesta por Camero y Quinn (2006)

Palabras clave: Cultura Empresarial, MIPYMES.

INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente estudio se centró en establecer cuál es la Cultura Empresarial dominante en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) de Durango capital.

Nuestro objeto de estudio fue la MIPYME de Durango capital, y el fundamento que nos llevó a tomar esta decisión fue sencillo; en la República Mexicana la empresa dominante es la MIPYME. El DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) del INEGI (2010), señala que en nuestro país existen cerca de 3 millones de empresas de las cuales el 95.7% son micro empresas, el 3.1% son pequeñas empresas y el 0.9% son medianas, que sumadas dan un total de 99.7% de MIPYMES, que son nuestro objeto de estudio y que generan el 64% del empleo del país y producen el 42% de la riqueza del Producto Interno Bruto (PIB).

Furtado (2003) sostiene que la micro, pequeña y mediana empresa está llamada a jugar un papel crucial en el crecimiento económico del país. En contraste la mayoría de este tipo de empresas carece de una estructura administrativa adecuada, pues sus dueños o encargados adolecen de una formación empresarial, y un porcentaje importante de las microempresas están fuera del marco legal y tributario, es decir son informales (INEGI 2010).

Dallago (2003) menciona la importancia que las MIPYMES tienen para la economía de un país, al ser fuente de transformación de la economía, pues generan empleos y ayudan a la adaptación e innovación del sistema económico, esto marca la importancia de estudiar y trabajar con este tipo de empresarios, para fortalecer las empresas, y la propia economía, generando una cultura de información y de mutua colaboración, además que es importante que aprendan a generar conocimiento organizacional que les permita enfrentar de mejor manera los retos que un entorno dinámico y cambiante les impone, como lo señala Gooderham (2007).

La mortandad empresarial es un fenómeno que afecta la economía de quien invierte en ella, además de afectar la generación de empleos debido al cierre de empresas. La Secretaría de Economía (SE) publica un estudio de permanencia empresarial en 2005, donde afirma que de cada 10 nuevas empresas que inician operaciones solo 3 sobreviven el primer año después que abren, y de estas solo el 40% superara la barrera de los cinco años que es el límite para decir que una empresa permanecerá.

Audretsch y Mahmood (1995) aseguran que la permanencia de una empresa está en función de su tamaño, pues en la medida que crece, tiene acceso a recursos tecnológicos, humanos y financieros, que les permiten enfrentar de mejor manera los retos del entorno y sobrevivir. El caso contrario lo viven las MIPYMES que frecuentemente carecen de estos recursos.

En la Tabla 1, se observa la población ocupada por las MIPYMES en comparación con la empleada por otro tipo de empresas, donde resalta la capacidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en la generación de empleos.

Tabla 1: Fuentes de empleo de la población ocupada en el estado de Durango.

Sector	Cantidad	Porcentaje
Población ocupada total	549,400	100.00%
Ámbito agropecuario	108,232	19.70%
Ámbito no agropecuario	441,168	80.30%
Microempresas	206,908	46.90%
Pequeñas empresas	80,734	18.30%
Medianas empresas	45,881	10.40%
Grandes empresas	53,823	12.20%
Gobierno	33,970	7.70%
Otros	19,853	4.50%
Total no agropecuario	441,168	100.00%

Fuente: Perspectiva Durango, INEGI (2006)

En complemento a los datos anteriores, Prater y Ghosh (2005) refieren un informe de la Organización de Naciones Unidas (ONU), donde se afirma que la micro, pequeña y mediana empresa en los países en desarrollo genera más del 90% de los empleos, y en los países desarrollados ofertan más del 50%. Y en México y Durango no es la excepción, pues este tipo de empresas son de vital importancia en la actividad económica, en la generación de empleos y en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB).

Rodríguez-Valencia (1999) sostiene que en los países en proceso de desarrollo, la microempresa es la organización más popular". Aunado a lo anterior tomemos en cuenta que, los dueños o encargados sobre todo de la micro y pequeña empresas, acusan deficiencias técnicas administrativas, que les impiden desarrollarlas de mejor manera, si a esto le agregamos el temor por parte del pequeño empresario, por explorar nuevas formas de hacer las cosas, al enfrentarse a una competencia feroz, a un escaso financiamiento, y a los cambios que un medio ambiente cambiante dicta, esto da como resultado la desaparición casi inmediata de empresas.

Todo esto se convierte en un círculo vicioso, capacidades técnicas limitadas + escaso financiamiento + miedo a explorar nuevas cosas + competencia voraz + entorno dinámico = incapacidad para crecer o para afrontar a la competencia, con un pronóstico de cierre cercano.

Derivado de lo anterior, es necesario trabajar con los microempresarios para generar una cultura de información y de mutua colaboración para poder sobrevivir, amén de que es necesario que aprendan a generar conocimiento organizacional y a descubrir sus incapacidades de aprendizaje organizacional.

REVISION DE LITERATURA

Daft (2000) afirma que en la actualidad las empresas enfrentan un entorno impredecible, cambiante e incierto, caracterizado por la complejidad y el dinamismo, y a las empresas no les queda otra opción que interactuar con él y a semejanza de los sistemas abiertos, "deben de cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua si quieren sobrevivir" (p13).

No perdamos de vista que en el entorno se encuentra el objetivo primordial de toda organización que son los clientes, y si la respuesta que la organización da como sistema al medio no tiene la intencionalidad de cumplir las exigencias de los mercados, estas empresas con el tiempo tenderán a desaparecer de los mercados.

Al respecto la organización que logra una temprana comprensión de su entorno y se adapta a él, alcanza la armonía que le proporciona una ventaja competitiva, de manera tal que una función sustantiva de la organización debe ser incrementar el conocimiento del medio que la rodea, y con la información que recabe reducir el nivel de incertidumbre (Choo 1999).

Probst, Raub y Romhardt (2001) afirman que para sobrevivir y competir en la sociedad del conocimiento que son las características de nuestro entorno, las empresas deben aprender a manejar los activos intelectuales con los que cuenta, conocidos también como capital humano y que juega el papel más relevante en el incremento de la productividad e innovación y generación de conocimiento en el trabajo, y esta aportación generalmente se da en la creación y difusión del Know-how como lo sostiene Bounfour y Edvinsson (2005).

La empresa al enfrentarse al entorno se ve afectada en mayor o menor medida por una serie de factores endógenos y exógenos a ella, los estudiosos le han dado el nombre de cultura, que para efectos del presente estudio se considera la cultura propia de las organizaciones empresariales.

Hernández-Romo (2004, p.14), la define como “La acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores como los empresarios emplean para configurar significados en la actividad diaria movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad; se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana”.

Para Deal y Kennedy (2000), la cultura empresarial o corporativa está compuesta por el medio ambiente empresarial, el conjunto de valores y creencias, héroes, personajes que encarnan dichos valores, ritos y rituales así como la red cultural integrada por las comunicaciones informales a través de las cuales se integran los mencionados elementos.

Thevenet (1992), afirma que la cultura es tan importante, que ningún estudio que aborde la problemática empresarial estará completo sino considera a la cultura empresarial como parte fundamental, ya que según plantea Fernández (1995, citado en Hernández, Mendoza y González 2008), explica lo que otros recursos no pueden, acerca de la situación de la empresa. Tiene sintonía con Bohmer y Edmondson (2001), cuando sostienen que tiene una relación directa con el aprendizaje organizacional, puesto que la habilidad para aprender es esencial en un entorno cambiante e incierto y la cultura de la organización puede facilitar o retardar el aprendizaje colectivo.

Debemos recordar que la cultura es intangible, sin embargo se puede percibir a través de sus expresiones, es decir, los artefactos visibles que son consecuencia de ésta y también ayudan a interpretarla, por medio de inferencias con base en éstas manifestaciones (Daft, 1998), las que también se aprecian en sus ritos y ceremonias, que representan a la cultura en acción (Deal y Kennedy, 2000).

Uno de los problemas que enfrenta la cultura, es el descrito por Bower (1995, citado en Pirela y Sánchez 2009), cuando manifiesta que ésta es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, por lo que considerando estas características, resulta fácil comprender que no siempre éstos son conscientes de su presencia y de su importancia, puesto que de acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2004), influye en aspectos tales como las conductas laborales.

Así como los individuos tienen personalidad, algunos autores consideran que también las organizaciones tienen carácter (Bridges, 2000, Fernández y Hogan, 2003, citados en Calderón y Naranjo 2007).

Por su lado Guzzeta (2008), afirma que, cuanto más incierto sea el entorno en que se desenvuelve la empresa, más flexible y dinámica deberá ser la organización interna, sólo así será capaz de adecuarse al escenario de rápidos cambios en que actúa.

Quinn (1988), Quinn y McGrath (1985), así como de Cameron y Freeman (1991), citados en Cameron y Quinn (2006), coinciden cuando afirman; que debido a que las culturas están definidas por valores, suposiciones e interpretaciones de los miembros de la organización, es posible que se pueda obtener un modelo de tipos de cultura -criterio empleado en este estudio-, que en este caso se denomina “modelo de valores rivales” que ha sido de gran importancia en el avance del estudio de los aspectos culturales, a través de las tipologías que se han identificado y a las que se han denominado como clan, jerarquía, mercado y adhocracia.

En cuanto a sus características, la cultura de jerarquía, se centra en los aspectos internos de la empresa, por lo que aprecia el control y la estabilidad, sobre la flexibilidad; la cultura de mercado, se enfoca hacia el exterior y los resultados, por lo que sus participantes son competitivos y orientados a los objetivos, antes que hacia los asuntos internos, sin embargo, valoran la estabilidad y el control; en la cultura de clan, sus participantes se enfocan en sus asuntos internos, valorando la flexibilidad, y sus líderes son considerados como mentores y aún como figuras paternas; en cuanto a la cultura de adhocracia, ésta se encuentra en aquellas empresas que se centran en

aspectos externos, pero valora un alto grado de flexibilidad, innovación y experimentación, antes que la estabilidad y el control.

Estas descripciones corresponden a tipos ideales de cultura, sin embargo existe evidencia empírica que muestra la dificultad de encontrar tipos de cultura únicos en las organizaciones, existiendo la posibilidad de una cultura dominante coexistiendo con otros tipos de cultura.

A partir de estos conceptos, se han podido construir instrumentos con que medir estos arquetipos culturales, lo que a su vez ha abierto el camino a estudios empíricos que puedan profundizar en aspectos tales como en cuál o cuáles son los tipos de cultura predominantes, que caracterizan a las empresas de éxito.

METODOLOGÍA.

El objetivo del presente estudio se centró en establecer cuál es la Cultura Empresarial dominante en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) de Durango capital, de donde se derivan las hipótesis de trabajo:

H1. Es la Cultura Adhocrática, la cultura dominante en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) de Durango capital.

Este estudio es correlacional, porque trata de establecer la relación entre variables, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), también es transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión, y es no experimental, porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes.

El cuestionario que se aplicó en la presente investigación lo estructuraron Yeung et al. (2000), y por ser un cuestionario probado y validado en su estudio en 300 empresas alrededor del mundo, también se validó en el contexto mexicano y aplicado por Gómez-Romero (2008). Consta de 16 reactivos referente a los 4 tipos de cultura, con una escala tipo Likert de seis opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo”.

El objeto del presente estudio es la MIPYME. Para determinar el universo se conjuntaron varios directorios de empresas de instituciones federales como el Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), la Secretaría de Economía en su delegación Durango (SE), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social delegación Durango (STPS), de organismos empresariales como la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y la Confederación de Patrones de la República Mexicana (COPARMEX). Esto se hizo ya que en la localidad ninguna institución pública o privada, cuentan con un padrón completo y confiable.

Una vez estructurado el directorio que ascendió a 1400 empresas con asentamiento en la capital del estado, para determinar la muestra de estudio se aplicó la fórmula para población finita, que se muestra posteriormente dando un total de 325 empresas a estudiar, mismas que fueron escogidas aleatoriamente.

$n = (Z^2 * p * q * N) / (N * e^2 + Z^2 * p * q)$ donde:

n= muestra Z= Nivel de confianza al 95% = 1.96 tabla

e= error (5%) p= probabilidad (50%)

q= (1-p)= 50%

Cabe señalar que aunque la muestra calculada ascendía a 325 empresas, al momento de aplicar los cuestionarios únicamente se logró recopilar información de 200, por las dificultades propias del proceso de encuestado y por la alta incidencia de cierre de este tipo de negocios. La muestra se integró por mandos medios en adelante (dueños, gerentes, subgerentes, jefes de departamentos y encargados), de 110 microempresas, 60 pequeñas y 30 medianas de los tres sectores, industrial, comercial y de servicios.

Se aplicó una prueba piloto de 30 empresarios y se les aplicó el cuestionario, se obtuvo realimentación para ver si no había algún tipo de dificultad para entender el cuestionario, esto nos permitió hacer algunos ajustes en la redacción de las preguntas, luego procedimos a la recolección de la información.

Se visitó cada uno de los negocios, entablando una charla con los dueños o encargados, entregándoles una carta de presentación institucional, donde se les explicó y se pidió su colaboración en el proyecto, además de plantearles brevemente los objetivos del estudio de forma oral, aclarando los fines académicos, y el entrevistador coadyuvó en el llenado del cuestionario.

Una vez obtenido todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 19.0, se creó una base de datos y se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se puede apreciar en la tabla 2. El valor del α de Cronbach por debajo de .60 es mediocre, de .60 a .65 es indeseable, de .65 a .70 es aceptable, de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena, de acuerdo con Barraza-Macías (2008). Es necesario destacar que esta prueba se corrió para cada dimensión, (estilos y cultura) siendo cada una integrada por varias variables.

Tabla 2: Confiabilidad del Instrumento de medición.

Constructo	Valor de alfa
Cultura	.888

Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS.

Para obtener el diagnóstico de la cultura dominante se obtuvieron los promedios para cada indicador, lo cual nos muestra una descripción del tipo de cultura. Estos resultados se muestran en las tablas 3.

Tabla 3: Promedios para cada tipo de cultura.

Tipos de cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Promedios	4.0	4.75	4.5	2.75

Fuente. Elaboración propia.

De igual modo se obtuvo la frecuencia tanto del tipo de cultura, estos resultados se muestran en las tablas 4.

Tabla 4: Frecuencias de acuerdo con el tipo de cultura empresarial.

Tipos de cultura	Frecuencia
Clan	34
Adhocrática	70
Jerárquica	31
Mercado	65
Total	200

Fuente. Elaboración propia.

Posteriormente, para saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos correspondientes a cada tipo de cultura, se aplicó un análisis de la varianza (ANOVA) con una prueba F, mismo que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005), se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (la cual se considera hipótesis nula). Los resultados de estas pruebas se observan en las tablas 6.

Tabla 6: ANOVA de Tipos de Cultura empresarial.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura de mercado promedio	Inter-grupos	92.036	22	4.183	85.664	.000
	Intra-grupos	8.644	177	.049		
	Total	100.680	199			
Cultura adhocrática promedio	Inter-grupos	79.418	22	3.610	17.951	.000
	Intra-grupos	35.595	177	.201		
	Total	115.014	199			
Cultura de clan promedio	Inter-grupos	58.363	22	2.653	11.785	.000
	Intra-grupos	39.842	177	.225		
	Total	98.205	199			
Cultura jerárquica promedio	Inter-grupos	63.024	22	2.865	8.594	.000
	Intra-grupos	59.001	177	.333		
	Total	122.025	199			

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES.

En relación a la hipótesis planteada “La Cultura adhocrática es la cultura dominante en las MIPYME de Durango capital”, al respecto podemos afirmar que en base a los resultados obtenidos, la adhocrática es la cultura dominante en el sector industrial estudiado.

Es importante comentar que la Cultura Adhocrática es común para dos tipos de empresas (pequeñas, de recién inicio y empresas consolidadas con una visión de expansión), en el presente estudio el 55% de la muestra fue microempresa y el 30% pequeña. Vale la pena asentar que este tipo de empresas por sus dimensiones, su estructura organizativa es incipiente, generalmente no tienen manuales de organización, ni cuentan con una diferenciación estricta de actividades, razón por la cual el personal termina siendo multifuncional, es decir todos hacen de todo, lo anterior solo es una arista de la cultura adhocrática.

En adición a esto, Cameron y Quinn (2006) destacan que una de las características de la cultura es que cambia de tiempo en tiempo, por lo que resulta de gran interés su afirmación de que las empresas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida, por lo que no es difícil encontrar en una empresa madura una orientación hacia la cultura jerárquica, que en ocasiones es complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, o como el hallazgo en los resultados de esta investigación, donde resalta la cultura adhocrática, en las micro y pequeñas empresas.

Para entender lo anterior, plantearemos una metáfora, donde asemejaremos la cultura de la empresa con el temperamento en las personas, según planteamientos de algunos autores, que consideran que también las organizaciones lo poseen (Bridges, 2000, Fernández y Hogan, 2003, citados en Calderón y Naranjo 2007). En este sentido siempre se presenta un temperamento dominante, pero difícilmente se ostenta puro, sino que generalmente está influenciado en mayor o menor medida por otros temperamentos, que aderezan la forma de hacer y de reaccionar ante los acontecimientos, de la misma forma una empresa tiene una cultura dominante, que es acompañada en diferentes intensidades de las características de otros tipos de culturas, perfilando con esto si pudiésemos llamarlo de esta manera, la personalidad propia de la empresa, que además estaría influida por el estilo que el líder le imprima, lo fuerte o no de la misión y sus valores, así como la forma en la que enfrentan los compromisos con el mercado y sus clientes.

Adicionalmente, no debemos de olvidar que la segunda cultura que se repite es la Jerárquica con una frecuencia de 65, que habla de empresas con controles fuertes en la toma de decisiones por parte de los dueños, delegando poco o nulo espacio a los empleados, que es caso típico de las micro y pequeñas empresas. Otra característica que tiene esta cultura, es estar atenta más al interior que al exterior, estas empresas están más preocupadas por resolver su problemática cotidiana de rotación de personal, de afinar el proceso productivo, de ver o completar el pago de la nómina o de los proveedores y las cuestiones hacia el exterior están fuera de su radio de atención.

Las limitaciones de esta investigación están ligadas a la actitud de los directivos, pues al no ser temas supuestamente vitales para la supervivencia de sus empresas, le prestan poca atención, amén que esto dificulta la recopilación de la información, dado que al ignorar la trascendencia de la cultura, no se capacitan y a pesar de ser empresas, que dependen de los resultados para poder estar en operación, eso no las exime de padecer los problemas que sufren por ignorancia del tema.

De forma tal que al difundir los resultados y las conclusiones a las que se han llegado en el presente, se puedan discutir con los empresarios del sector, para sensibilizarlos de los peligros organizacionales a los que se enfrentan, para hacer un llamado a que se preparen, y para que sean conscientes de este tema, y estén dispuestos a construir organizaciones más eficientes, que den respuestas adecuadas a un entorno competitivo y volátil, como el que se vive hoy en día, pero sobre todo que estén dispuestos a combatir las incapacidades de aprendizaje que afectan y dañan a sus empresas, si logramos esto, entonces estaremos en los albores de presenciar

organizaciones más completas y competitivas, capaces de gestar conocimiento organizacional.

Para concluir asentaremos que derivado del estudio, quedan algunas interrogantes en el tintero para estudios subsecuentes que se pueden realizar, investigar cómo influye la Cultura Empresarial en las estrategias competitivas que utilizan como negocio, cómo influye la Cultura en los Estilos de Aprendizaje, cómo los Estilos de Aprendizaje influyen para la competitividad y en la resistencia al cambio y a la innovación, entre otros temas a tratar.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2001) Selección por Competencias. *Management today* en español, Octubre, pp.26-37.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3).
- Audretsch D. y Mahmood T. (1995) New firm survival: New results using a hazard function, *Review of Economics & Statistics*, Vol. 77 Issue 1.
- Barraza-Macías, A. (2007) Confiabilidad, *Revista INED*, núm. 6.
- Calderón, G. & Naranjo, J. (2007) Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuadernos de administración* 20 (39):161-189.
- Choo W. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México, Ed. Oxford University Press.
- Dallago B. (2003) The importance of Small and Medium Enterprises, *U.N. CHRONICLE, United Nations Publications, no. 4, pp, 213-226*
- Furtado C. (2003) *La Transición de la Economía Mexicana*. III Conferencia Internacional de la Red de Estudios sobre el Desarrollo. México.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal seeking organizations*. Tesis de grado de Doctor. Universidad de Pennsylvania, USA
- Gooderham, P.(2007) “Enhancing Knowledge transfer in corporations: a dynamic capabilities drive model”, *Knowledge management research & practice*, 5,pp 34-43
- Gómez-Romero, J.G.I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES) de Durango*. Editorial UJED, México Durango.

- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P., (2006), *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill.
- Hernández M., Mendoza J. & González L. (2008) *Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). Estableciendo puentes en una economía global*. Pintado y Payne Coord. Vol. 2, recuperado el 23 de marzo de 2013 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734274>.
- Hernández Romo M. (2004) *La Cultura Empresarial en México*. Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes México.
- INEGI (2006) *Estudio de la Micro, pequeña y mediana empresa en Durango*. México, Publicaciones del INEGI.
- INEGI (2010) *DENUE, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México, Publicaciones del INEGI.
- Lounamaa, P. y March, J.G. (1987). Adaptive coordination of learning team, *Management Science*, vol. 33, no. 1, pp. 107-123
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). *La Organización Creadora de Conocimiento: Como las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Ed. Oxford University Press, México.
- Prater, E. y Ghosh, S. (2005). Small and Medium-Sized Enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, Iss. 2; p. 155.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique de l'Entreprise apprenante*. Francia, Les éditions d'organisation.
- Probst, G. Raub, S. y Romhardt, K. (2001) *Administre el conocimiento "los pilares del éxito"* Ed. Prentice Hall, México.
- Rodríguez M., & Ramírez P., (2004) *Psicología del mexicano en el trabajo*, Ed. Mc. Graw Hill. México.
- Rodríguez-Valencia, J. (1999). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, México, Ed. ECAFSA.
- Secretaria de Economía (2005). *Estudio de permanencia empresarial en México*. pag. www.economia.gob.mx. Recuperado 30 mayo 2010.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. México, Ed. Granica.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. EEUU, Ed. Jossey – Bass.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. & Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades del Aprendizaje en la Organización: Como Aprender a Generar Ideas con Impacto*. México, Ed. Oxford University Press.