



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO  
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU  
POSIBLE IMPACTO EN LA INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DE  
LA CIUDAD DE DURANGO, DURANGO.**

**TESIS QUE PRESENTA:  
ISRAEL CRUZ ARREOLA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO**

**DURANGO, DGO. MARZO 2023**

HOJA EN BLANCO



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango



Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

### Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por el C. ISRAEL CRUZ ARREOLA, para la obtención de grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN, titulado "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU POSIBLE IMPACTO EN LA INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE DURANGO, DURANGO"

**DIRECTOR DE TESIS:** Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

## JURADO

**PRESIDENTE:** Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

**VOCAL:** Dr. Francisco Martín Villarreal Solís

**SECRETARIO:** Dr. Mario Alberto García Meza

**SUPLENTE:** Dr. Rosalio Tortolero Portugal

**SUPLENTE:** Dr. Roberto Rojero Jimenez

Victoria de Durango, Dgo., a 02 de febrero de 2023

HOJA EN BLANCO

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por los dones y la oportunidad.

A Mamá y Papá, por su amor.

A Mis Hermanos, por su cariño.

A mi Compañera de Vida, por todo.

A mis Compañeros de Grupo, porque ven en mí lo que yo no alcanzo a ver de mí.

A mis amigos, por estar.

A mi Maestro y Director de Tesis, por sus enseñanzas y por su paciencia.

A todos ustedes, muchas gracias.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	1
Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis .....	4
Organización .....	6
Cultura.....	11
Cultura Organizacional .....	12
Innovación.....	27
CAPÍTULO III MARCO SOCIOHISTÓRICO .....	38
Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) .....	38
Contexto Internacional.....	41
Contexto Nacional.....	46
Estado de Durango .....	51
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA .....	53
Objeto de estudio.....	58
CAPÍTULO V RESULTADOS.....	60
CAPÍTULO VI DISCUSIONES .....	69
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES .....	73
Cultura Organizacional Dominante .....	74
Relación de la Cultura Organizacional con la Innovación .....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo CVF .....	18
Figura 2.- Ciclos Económicos.....	32
Figura 3. Innovación.....	34
Figura 4. Esquema de Innovación.....	37
Figura 5.- Cultura Dominante.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Estudios que han utilizado el modelo CVF en México .....	21
Tabla 2.-Cantidad de empleados en la pequeña empresa de Japón .....	41
Tabla 3.-PyME en China .....	42
Tabla 4.- Cantidad de empleados en la MiPyME de EUA.....	42
Tabla 5.- MiPyME Canadiense .....	43
Tabla 6.- Cantidad de empleados en la MiPyME de Europa. ....	43
Tabla 7.- Cantidad de empleados en la MiPyME de la UE. ....	44
Tabla 8.- Criterios de Definición de la MiPyME en América Latina.....	45
Tabla 9.- personal ocupado en la micro y pequeña industria en 1985. ....	47
Tabla 10.- Unidades Económicas (establecimientos) y porcentaje de MiPyMES en México.....	47
Tabla 11.- Unidades Económicas (establecimientos) y porcentaje de MiPyMES en México.....	47
Tabla 12.- Personal ocupado en la MiPyME diferenciada por actividad económica del año 1999.....	48
Tabla 13.- clasificación de la MiPyME, considerando personal ocupado y monto de venta del año 2009. ....	48
Tabla 14.- Cultura Organizacional .....	56
Tabla 15.- Innovación .....	58
Tabla 16.- Procesamiento de Casos.....	59
Tabla 17.-Frecuencias e intensidad de los indicadores evaluados para los tipos de cultura organizacional.....	61
Tabla 18.-Confiabilidad del Instrumento de medición. ....	62
Tabla 19.- Pruebas de Normalidad .....	62
Tabla 20.-ANOVA de los tipos de cultura organizacional e innovación. ....	65
Tabla 21.- Resultados R.....	65
Tabla 22.- Correlación cultura tipo clan .....	66
Tabla 23.- Correlación cultura tipo jerárquica .....	67
Tabla 24.- Correlación cultura tipo mercado.....	67
Tabla 25.- Correlación cultura tipo adhocrática .....	67



## RESUMEN

La organización se puede entender desde dos perspectivas, la primera, como la acción o efecto de organizar y/o estructurar. La segunda como el grupo de personas que se interrelacionan e interactúan para alcanzar un fin. Destaca la importancia que tiene el entorno en el que se desenvuelven o al que están expuestas las organizaciones.

La cultura organizacional influye en la conducta de los individuos estableciendo límites, diferencias entre ellos, compromisos profundos y sólidos. Al fortalecer la pertenencia de los individuos a la organización refuerza también al sistema social, ya que mantiene estables las relaciones mediante principios o estándares que los integrantes deben seguir para permanecer en esas culturas dominantes.

El objetivo general de la investigación es diagnosticar el tipo de cultura organizacional y determinar el posible impacto en la innovación de las MiPyMES (Manufactureras, comerciales y de servicios) de Durango capital. Tiene como objetivo específico determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional. Es no experimental, de tipo transversal y correlacional, porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes y porque la toma de información se limitó a una sola ocasión.

De acuerdo al resultado las MiPyMES (Manufactureras, comerciales y de servicios) de Durango capital muestran una mayor orientación hacia la cultura de tipo mercado. Muestran también un mayor grado de relación con la cultura tipo clan, seguida de la cultura tipo Adhocrática, después con la cultura tipo jerárquica y por último de la cultura tipo mercado con la innovación.

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

“En un mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven las empresas, caracterizado por una alta volatilidad en su entorno y una competencia voraz, es decir a dos conceptos que deben superar como lo es la innovación y la competitividad”, como lo señala (Gómez Romero J. I., 2016) además estas empresas se enfrentan a un escenario desalentador pues ahora los empresarios se tienen que enfrentar a una competencia que ya no conocen, pues hoy en día se comercia por medios electrónico o por redes sociales.

Las reglas de las empresas para negociar en la actualidad han cambiado, pues son otros los parámetros que de alguna manera regulan el actuar y la permanencia de las empresas en los mercados de trabajo, pues la competencia es cada día más grande y cada competidor buscará los favores de sus clientes a toda costa, “pues saben que de eso depende su supervivencia financiera y comercial, de manera tal que hoy en día todos hablan de la ventaja competitiva o en su defecto de la ventaja comparativa, buscando con ello diferenciarse de sus competidores y sobresalir” tal como lo afirma (Gómez Romero J. I., 2016).

Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la búsqueda de esa diferenciación es difícil de construir, “pues la falta de capacitación de una parte importante de los micro y pequeños empresarios los pone en una desventaja con los que si logran capacitarse y con ello diferenciarse de los demás” como lo menciona el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

En los afanes por diferenciarse de otros, los empresarios olvidan que uno de los caminos que quizás les puede redituar más dividendos es la innovación, en sus

productos, en sus servicios y en la forma como se atiende a sus clientes y/o usuarios “ya que la innovación resulta atractiva por los beneficios que aporta a la competitividad y a la subsistencia de las organizaciones” como lo menciona (Gómez Romero J. I., 2016).

El programa sectorial de economía 2020-2024 enumera las principales problemáticas que enfrentan las MiPyMES siendo estas “el rezago en la innovación, la limitada competencia en el mercado interno, la baja productividad y dificultades de consolidación y la disparidad económica entre las regiones del país entre otros problemas que las aquejan” (Gobierno de México, 2020).

El rezago en innovación sin duda “es una de las causas que limitan su acceso al financiamiento, lo anterior aunado a un claro desconocimiento del lugar donde operan, las capacidades administrativas deficientes que por supuesto dificultan la creación de productos o servicios novedosos”, tal como lo menciona (Gobierno de México, 2020). El citado programa sectorial 2020-2024 sostiene que; La generación de conocimiento en México se ha mantenido en niveles bajos según la Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico 2014: “sólo el 6.4% de empresas tiene proyectos de innovación y apenas el 1.6% de ellas llevan a cabo actividades de investigación y desarrollo tecnológico” (Gobierno de México, 2020).

Conforme a la misma encuesta solo el 25% de las MiPyMES buscan vincularse con Instituciones de Educación Superior para las actividades de investigación y desarrollo y con ello buscar mejores caminos o fuentes para innovar sus productos y/o servicios. De manera tal que “las empresas que no innoven en estos tiempos, en el corto plazo quedaran fuera de los gustos de los consumidores y de los mercados de trabajo, estarán condenados al fracaso y

con ello afectar la economía del país” pues se dejen de generar empleos y riqueza como lo afirma (Gómez Romero J. I., 2016).

Al llegar a este momento es importante recordar lo que se entiende por organización, un grupo de personas que se interrelacionan e interactúan para alcanzar objetivos comunes, como lo afirma (Daft, 2011) “las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al logro de metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y que están vinculadas al entorno” y esta vinculación que las organizaciones tienen con su entorno lo hacen gracias a lo que hoy se conoce como cultura organizacional.

La cultura es lo que permite a las organizaciones aprender, crear nuevas realidades (innovar) para responder al entorno, desarrollar estrategias, comunicar su propia filosofía, sus valores, sus creencias y lo que permite que sus integrantes se entiendan, trabajen en equipo, cumplan sus objetivos, se interrelacionen e interactúen ya sea de manera formal e informal.

Resalta hasta el momento que para resolver las problemáticas que genera la falta de innovación en las MiPyMES es importante conocer su entorno, para con ello generar las herramientas necesarias para ofrecer productos y servicios nuevos. Para conocer su entorno es necesario diagnosticar la cultura organizacional y sus tipos en las MiPyMES de la Ciudad de Durango y encontrar la posible relación con la innovación. Con base a lo anteriormente descrito se planteó el objetivo, las preguntas de investigación y las hipótesis de trabajo de la presente investigación.

## **Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis**

Diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en las MiPyMES de Durango capital. El objetivo específico es determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional

De donde se derivan las preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la cultura organizacional dominante en la MiPyME de Durango Capital?
2. ¿Existe una relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MiPyMES de Durango Capital?
3. ¿Existe diferencia significativa en la percepción de la cultura organizacional?

Y las hipótesis:

H<sub>1</sub>.- La cultura jerárquica, es la cultura dominante en las MiPyMES de Durango Capital.

H<sub>2</sub>.- Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación en la MiPyME de Durango Capital.

Para lograr lo anterior este trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera: En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico donde se describen algunas teorías, modelos y conceptos utilizados en el desarrollo de la presente investigación relacionados con los temas de cultura organizacional e innovación.

En el capítulo III, se describen las MiPyMES y su estratificación tomando en cuenta el contexto internacional, nacional y por supuesto el contexto local desde el Estado de Durango y su capital.

En el capítulo IV, se define, describe y fundamenta el tipo de estudio e instrumento utilizado que nos permite los resultados de la investigación.

En el capítulo V, se describen los resultados que dan respuesta a las preguntas de investigación.

En el capítulo VI, se presenta las discusiones del presente trabajo.

En el capítulo VII, se presentan las conclusiones y los objetivos alcanzados en el presente estudio.

Por ultimo encontrará el capítulo de la bibliografía consultada en el trabajo de investigación.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### Organización

La organización se puede entender desde dos perspectivas, la primera, como la define la (Real Academia Española, 2001) es “la acción y efecto de organizar u organizarse”. Además, como uno de los elementos del proceso administrativo. La segunda se define como el grupo de personas que se interrelacionan e interactúan para alcanzar un fin.

Se parte de la premisa de que las personas trabajan juntas, ya sea de manera formal o informal, para realizar actividades que no pueden hacer de manera individual. Tal y como lo afirma (Daft, 2011) “las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al logro de metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y que están vinculadas al entorno”. Es decir, reúnen recursos para con ellos producir bienes y servicios, de manera eficaz y eficiente, para que a su vez se puedan alcanzar metas específicas, así como también satisfacer sus propias necesidades.

Todas las actividades que los seres humanos realizan están afectadas y suceden en y por organizaciones: escuelas, iglesias, micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, hogares, centros de diversión, actividades sociales, deportivas y filantrópicas, la diversión, entre muchas actividades más.

A lo largo de la historia los seres humanos han tenido que organizarse para producir, distribuir y consumir los bienes que ellos mismos elaboran, como lo afirma (Mendez Morales, 2009) “los seres humanos establecieron su fuerza productiva, es decir, la suma de la fuerza de trabajo y los medios de producción”.

La primera comunidad que existió fue la nómada, que se caracterizaba porque el hombre viajaba de un lugar a otro para conseguir su propio alimento, la misma naturaleza le proporcionaba solo lo necesario. Cuando el ser humano descubrió y desarrolló la agricultura, es decir que se volvió sedentario, sus grupos u organizaciones, hacían lo necesario para cosechar sus alimentos y lo que excedía a sus necesidades, lo intercambiaban con otras familias, a través del trueque, para conseguir insumos distintos y satisfacer sus necesidades cambiantes. Lo anterior corresponde a la primera etapa de evolución económica del hombre.

La segunda etapa corresponde a la era industrial, posterior a la revolución industrial, que como menciona (Gómez Romero J. I., 2016) “ésta etapa duró menos de dos siglos del año 1770 al año 1950 cambiando las tierras de cultivo por industrias y la forma de crear riqueza”.

La tercera etapa es la que se conoce como la etapa de las organizaciones del conocimiento enmarcada por grandes y vertiginosos cambios, como lo menciona (Gómez Romero J. I., 2016) “por la globalización de las economías y las políticas gestadas en los últimos 40 años”.

En el estudio de las organizaciones destacan cuatro fases o periodos, que tienen como base el tiempo:

El periodo de las organizaciones mecanicistas, estructuradas y formales, comprendida entre los años 1900-1925; El segundo periodo, de las relaciones humanas, entre los años 1920-1937; El periodo de las organizaciones como instituciones entre los años 1937-1975; El periodo, más complejo, de organizaciones en desarrollo, entre los años 1967-1996 y que en la actualidad sigue en constante evolución tal como lo menciona (Gómez Romero J. I., 2016).



En este desarrollo de ideas destaca, también, la importancia que tiene el entorno, interno o externo, en el que se desenvuelven o al que están expuestas las organizaciones, mismo que ayuda a que las organizaciones busquen estrategias que le permitan adaptarse o integrarse a su entorno externo e interno, respectivamente, ya que como afirma (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) “la organización puede considerarse indistintamente como un sistema, una jerarquía o un mecanismo de propósitos, o bien como centros de elección para tratar problemas comunes”. En este sentido existe pues una indisoluble relación entre el logro de metas y las organizaciones, ya que las metas demandan que sean un grupo de personas que colaboren entre sí para alcanzarlas, en pocas palabras que dicho grupo fusione sus conocimientos, sus habilidades, sus necesidades, sus creencias y sus deseos. Lo anterior da respuesta a la naturaleza gregaria del ser humano, es decir que necesita compañía para realizar sus actividades y satisfacer sus necesidades de mejor manera.

Existen pues organizaciones de distintos tipos, tamaños y formas, todas ellas con objetivos distintos, pueden ser hospitales, escuelas, mercados públicos, fundaciones, empresas micros, pequeñas, medianas y grandes, hogares, supermercados, estaciones de bomberos, estaciones de policías, clubes deportivos, clubes de motociclistas, entre otros muchos ejemplos, todas buscan lograr, en mayor o menor medida, objetivos utilizando una diversidad de recursos.

Es posible clasificar a las organizaciones en dos categorías, públicas y privadas: las primeras pretenden tener un impacto meramente social sin obtener beneficios económicos a cambio, no buscan el lucro. Buscan la satisfacción de los ciudadanos a través de servicios públicos. La principal fuente de ingresos

para dichas organizaciones las provee el Estado, ya sea Municipal, Estatal o Federal, a través de un presupuesto, de subsidios, donaciones y/o aportaciones. Las segundas pretenden tener un impacto económico, son organizaciones lucrativas, lo que se conoce como negocios. Su fuente de ingreso es capital privado. Ambas tienen además una estructura, un contexto, tecnología, capital, recursos humanos, objetivos establecidos, entre otros elementos. Es a través de estos mecanismos, y del desarrollo histórico de las mismas, por los cuales podemos observar, conocer, analizar, comprender y llevar a cabo el cambio requerido en las organizaciones para que puedan responder al contexto donde participan.

En la actualidad las organizaciones, en el afán de lograr los objetivos por los cuales fueron creadas, ofrecer un bien social o producir riqueza, realizan una serie de actividades que les permiten cumplir dicho propósito. Estas actividades las realizan entorno a un marco legal normativo o bien las realizan por imitación o inercia, o simplemente porque alguien anteriormente las llevaba a cabo de esa manera, es decir ya sea que dichas actividades se justifiquen en documentos legales o sean realizadas por la propia costumbre.

Realizar reuniones de trabajo siguiendo un patrón marcado por los fundadores, actos religiosos en fechas importantes, danzas, reliquias, festejos de la misma manera que lo hicieron sus fundadores, que los negocios pasen de generación en generación, utilizar la misma receta para elaborar productos y servicios, comercializar los mismos productos, utilizar los mismos canales de distribución, la venta de los mismos productos o servicios, realizar viajes, congresos, entre otros, son patrones con los cuales los miembros de las organizaciones, y las propias organizaciones en sí, se pueden identificar y los cuales pretenden

transmitirlos a sus nuevos miembros y con ellos adaptarse a los retos que demanda el entorno externo, marcado siempre por el fenómeno de la globalización.

Estas realidades, o patrones, son observables, de manera cotidiana, en organizaciones de todo tipo: pequeñas, medianas, grandes, públicas o privadas y de cierta forma invitan, al observador, a plantearse una serie de preguntas que intenten explicar de mejor manera cómo es que ocurren: ¿Cómo se comunican las organizaciones? ¿Por qué lo hacen de esa forma? ¿Por qué realizan actividades religiosas, cívicas, deportivas, sociales, de ayuda mutua, entre otras para conmemorar fechas importantes? ¿Por qué las nuevas generaciones utilizan las mismas estrategias que utilizaron sus antepasados? ¿Por qué realizan con la misma técnica, incluso utilizando los mismos instrumentos, productos o servicios? ¿A qué se debe que las organizaciones funcionen de la forma y manera que funcionan? ¿Por qué estas formas y maneras peculiares de realizar las actividades son transmitidas, entre los propios miembros, de manera formal o informal? ¿Por qué perduran estas organizaciones? ¿Cómo se distinguen de las demás organizaciones? ¿Cómo afecta la vida de los individuos que participan en éstas organizaciones?

“Las organizaciones, formales e informales, se rigen por valores, normas y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de quienes las integran” como lo afirman (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009), es decir son los propios integrantes, sus valores, las normas, las formas, la vestimenta, los códigos, las técnicas, los modos, la comunicación, el aprendizaje, la visión lo que les ha permitido actuar, de tal o cual manera, y es esta misma actuación la que se ha compartido de generación en generación para que las

organizaciones permanezcan en el porvenir, en la mente de los individuos y en las preferencias del entorno, en pocas palabras en lo que hoy se conoce como cultura organizacional.

## **Cultura**

Taylor (1958), citado por (Wulf, 2008) define la cultura como “un todo complejo que engloba el saber, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres y todas las otras capacidades y hábitos que el ser humano ha heredado como miembro de la sociedad” es por lo tanto algo que los seres humanos van aprendiendo y ponen en práctica que les permite por un lado ser parte de una sociedad o grupo específico, y por otro que darle sentido a la individualidad misma.

A continuación, se muestran una serie de definiciones de cultura y de cultura organizacional con la intención de ampliar el panorama del término y que va a permitir, además, presentar las bases sobre las que se desarrollará la presente investigación.

Malinowski (1975), citado por (Wulf, 2008) menciona que la cultura es:

Un todo formado por instituciones parcialmente autónomas y coordinadas. Su cohesión reside en una serie de principios como la comunidad de lazos de sangre, la proximidad espacial vinculada al trabajo compartido, la especialización de las actividades y el uso del poder en la organización política (Wulf, 2008).

Geertz (1983), citado por (Wulf, 2008) menciona que:

Sin la orientación de patrones culturales (símbolos) el comportamiento del hombre sería incontrolable, un completo caos de acciones sin finalidad y sentimientos explosivos, su experiencia sería casi informe. La cultura, el conjunto acumulado de esos patrones, no es un mero adorno superfluo, sino una condición necesaria de la existencia humana (Wulf, 2008).

Al respecto (Daft, 2011) define a la cultura como “el conjunto de valores, normas, creencias orientadas y entendimientos que sirven de guía y que comparten los individuos y que se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”

El Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2001) define la cultura, como “el conjunto de conocimientos, modos de vida y costumbres que le permiten al individuo desarrollar su juicio crítico ello dentro de un grupo social”. Edward Taylor (1995), citado por (Vargas Hernández, 2007) menciona que la cultura “es el complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y habito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de una sociedad”. Es oportuno mencionar que la cultura no es la suma de culturas individuales, es decir, de la cultura que manifiestan cada uno de los individuos. Como lo afirma (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009) “la cultura es entonces un fenómeno social, no se da de manera individual”.

### **Cultura Organizacional**

Para (Júarez Artigas, Vargas Salgado, & Gómez Bull, 2021) la cultura organizacional es “el mecanismo que ayuda a las empresas a enfrentar con éxito los cambios que se presentan” es decir las formas y modos con los cuales una organización responde a su entorno.

Como es posible visualizar la cultura organizacional influye en la conducta de los individuos estableciendo límites o diferencias entre ellos y compromisos profundos y sólidos, toda vez que los propios individuos se adhieren al interés general dejando de lado las cuestiones particulares y propias. Al fortalecer la

pertenencia de los individuos a la organización refuerza también al sistema social que se desarrolla, ya que mantiene estables las relaciones mediante principios o estándares que los integrantes deben seguir para permanecer en esas culturas dominantes.

La cultura organizacional provee mecanismos que permiten tener un control y que al final da pie para dar forma y sentido a las actitudes, conductas y emociones de los individuos. Como lo afirma (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) “la cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones”. Las organizaciones reúnen recursos comunes para producir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente, que les permita alcanzar metas específicas y satisfacer necesidades. Destaca también la importancia del entorno, tanto interno como externo, y todo lo anterior les permite o adaptarse o integrarse, respectivamente.

Como lo menciona Gertz (1989) citado por (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) “la cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida”. Los distintos teóricos que han hecho aportaciones al respecto coinciden que la cultura es un sistema de creencias, el cual todos los miembros de la organización comparten.

La cultura organizacional se define como:

El patrón generador de conductas, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común, se infiere de lo que los individuos dicen, piensan y hacen dentro de la organización, implica por lo tanto el aprendizaje organizacional, la transmisión de conocimientos y creencias Koontz y Weihrich (1994) citado por (Correa Alzate & Parra Fonseca, 2002).

Esta definición se refuerza con la aportación de Chinoy (1973) citado por (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009) al comentar que la cultura es “aquello

que los individuos aprenden como miembros de una organización que va conformando su forma de vida, su modo de pensar, de actuar y de sentir". Tal como se mencionó líneas arriba es pues la organización quien da sentido a los individuos que la integran, pero es justo la cultura organizacional la que orienta y motiva a cumplir los objetivos establecidos, individuales, colectivos y los comportamientos observables que se realizan por inercia o por costumbre.

Schein (1988) citado por (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) define a la cultura organizacional como un "modelo de supuestos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados) que han ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros". En este sentido se pone de manifiesto que la cultura organizacional se construye por una serie de elementos que la organización interpreta como válidos y que son transmitidos a los demás miembros, para adaptarse e integrarse.

Los componentes, o supuestos, se establecen en un marco de tres capas o dimensiones básicas:

- 1.- Dimensión Esencial que comprende los valores, supuestos, ideologías y conocimiento de la organización;
- 2.- Dimensión Estratégica que comprende las convicciones y certezas de sus líderes, es decir las creencias estratégicas;
- 3.- Dimensión Manifiesta que comprende el lenguaje, artefactos simbólicos, historias, conducta modelada y los rituales (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009)

Esta definición permite además estar en condiciones de comprender que no es posible crear organizaciones sin una cultura que soporte lo que se ha aprendido, que es visible a través de conductas, valores y conocimientos, así como tampoco es posible construir una cultura sin organizaciones, individuos comprometidos con la generación y generalización de conocimiento, y por consecuencia del

aprendizaje. “Sin la orientación de patrones culturales el comportamiento del hombre sería incontrolable, un completo caos de acciones sin finalidad, su experiencia sería casi informe. La cultura es pues una condición necesaria de la existencia humana” como lo menciona (Wulf, 2008).

La cultura es lo que permite a las organizaciones aprender, crear nuevas realidades (innovar), responder al entorno, desarrollar estrategias, comunicar su propia filosofía, sus valores, sus creencias y lo que permite que sus integrantes se entiendan, trabajen en equipo, cumplan sus objetivos, se interrelacionen e interactúen ya sea de manera formal e informal.

Cabe señalar que la cultura es intangible, solo es posible observarla a través de artefactos visibles: ritos, ceremonias, documentos, procedimientos, vestimenta utilizada entre otras.

Lo descrito con anterioridad provoca en los individuos un cambio en su personalidad y con ello desarrollan la respuesta que exige el entorno donde se desenvuelve, es decir “la cultura provee guías no escritas de como desenvolverse dentro de la organización” (Chávez Barraza, 2011). Permite afirmar, entonces, que la cultura organizacional es dinámica, que las organizaciones poseen en su generalidad una cultura y en la particularidad, es decir en la variedad de individuos que la integran, otra distinta. Como afirma (Chávez Barraza, 2011) “las organizaciones no tienen cultura, sino culturas (subculturas) y por ello es tan difícil el cambio”.

Por tal motivo, identificar la cultura es importante para entender de mejor manera a las organizaciones y a su vez que éstas cumplan de mejor manera sus objetivos, ya que será necesario realizar ajustes y cambios para lograr la integración y adaptación adecuadas. (Sepulveda Laurence, 2004) afirma que



“estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones”.

Lo anterior ofrece el componente esencial de los individuos, de las organizaciones y por ende de la cultura organizacional, es decir al cambio, producto de la integración y la adaptación en el entorno.

(Cameron & Quinn, 2006) Mencionan que la cultura puede ser entendida como variable organizativa o como metáfora explicativa. “Lo anterior corresponde al enfoque sociológico que concibe a las organizaciones como poseedoras de cultura y al enfoque antropológico a partir del cual se conciben éstas como cultura” como lo menciona (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009)

Partiendo de la variable organizativa, es decir, de comprender a las organizaciones como poseedoras de cultura para con ello enfrentar las situaciones que viven día a día, resulta indispensable conocer las características de la cultura, en su situación actual, es decir a través de un diagnóstico. Como lo menciona (Chávez Barraza, 2011) “las organizaciones deben evaluar su cultura existente y el compromiso de sus empleados antes de intentar cualquier cambio”.

El Modelo de (Cameron & Quinn, 2006) a partir del planteamiento de que la cultura de la organización se puede diagnosticar y facilitar el cambio, propone una metodología que estudia, diagnostica y facilita el cambio de cultura organizacional el “Modelo Competing Values Framework (CVF)” o modelo de valores en competencia como lo menciona (Hernández Sampieri, 2008) su derivación es empírica, posee validez de contenido y constructo y ayuda a integrar dimensiones fundamentales.

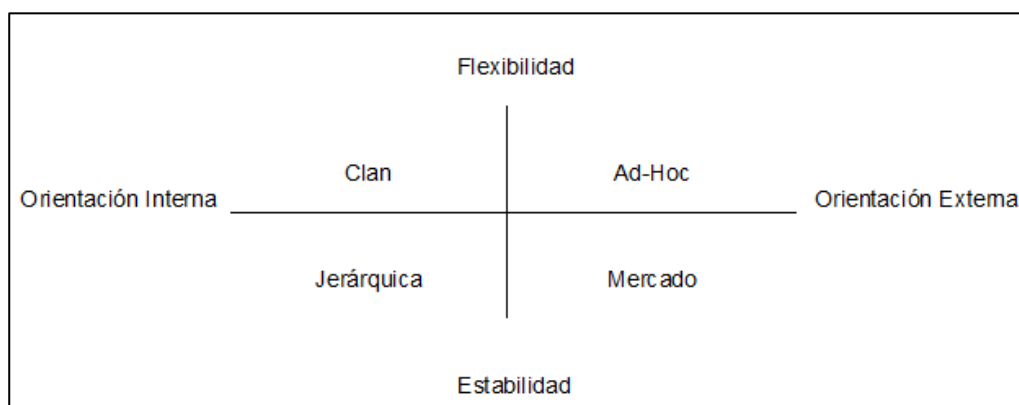
El modelo contiene dos dimensiones Flexibilidad vs. Estabilidad, criterios que

enfatan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo de otros que subrayan la estabilidad, el orden y el control como lo menciona (Hernández Sampieri, 2008), así como el Enfoque Interno vs. Enfoque Externo, criterios que enfatizan la organización interna, la integración y la unidad de otros que marcan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad como lo afirma (Hernández Sampieri, 2008), la figura 1 demuestra la identificación de cuatro clusters de criterios centrales sobre los que se efectúan juicios respecto de las organizaciones y que representan premisas o valores en competencia (Hernández Sampieri, 2008) que son conocidos como tipos de cultura: Clan, Ad-Hoc, Jerárquica y de Mercado.

Los tipos de cultura se definen partiendo de 6 indicadores: características dominantes, liderazgo en la organización, administración de recursos humanos, amalgama de la organización, estrategia y criterios para el éxito. “El modelo recibió su nombre porque los tipos de cultura parecen llevar mensajes contradictorios. Los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles pero a su vez que sean estables y controladas” (Hernández Sampieri, 2008).

Este modelo permitió desarrollar un instrumento con el cual se pueda valorar de manera cuantitativa, o diagnosticar, la cultura organizacional, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, por sus siglas en inglés). La Figura 1 muestra de manera gráfica el modelo propuesto por (Cameron & Quinn, 2006).

**Figura 1. Modelo CVF**



Fuente. - Sepúlveda (2004, p.11). El Modelo Competing Values Framework.

En el modelo planteado por los autores referidos, los valores encontrados resultan en cuatro ejes cartesianos, de donde se desprenden cuatro tipos diferentes de cultura, a las que llaman; Clan, Mercado, Jerárquica y Adhocracia. La cultura tipo Clan fundamentada en los estudios realizados por Mc. Gregor, Likert y Argyris hacia la segunda mitad del siglo XX, la organización es considerada como una familia como lo mencionan (Correa Alzate & Parra Fonseca, 2002) “es una cultura de apoyo” es flexible, integradora y se enfoca hacia el interior de la organización. Sus líderes son considerados como mentores, o incluso como padres, la organización entonces es un lugar amigable y colaborativo para trabajar donde se facilita la participación y la lealtad. “Metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo compartido y un sentido de nosotros” permea en organizaciones de este tipo (Hernández Sampieri, 2008). “Se ejerce un liderazgo en el que se le otorga poder decisión al seguidor, además de facilitarle su dedicación, participación, compromiso y lealtad” como lo menciona (Chávez Barraza, 2011). Este tipo de cultura “genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos” (Hernández Sampieri, 2008).

Cultura tipo Ad-Hoc (adhocrática) “surge como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información” (Hernández Sampieri, 2008) y como lo menciona (Sepulveda Laurence, 2004) “la organización es vista como un lugar dinámico para trabajar”, por lo tanto, es flexible y se enfoca hacia el exterior de la organización, su base se fundamenta mayormente en la era de la información, es decir, a principios del siglo XXI, “su aporte principal se basa en la experimentación permitiendo así la creatividad, el emprendimiento, la innovación y la adaptabilidad entre sus miembros, la principal tarea del directivos es lograr que la organización permanezca en el límite o borde” (Hernández Sampieri, 2008). “Se caracteriza por ser altamente sensibles al cambio del ambiente” (Chávez Barraza, 2011) y “por crear una visión de futuro, una anarquía organizada y una capacidad de imaginación considerable” (Hernández Sampieri, 2008).

Jerárquica: “su función principal es la ejecución de reglas mientras la organización permanece estable y controlada” (Correa Alzate & Parra Fonseca, 2002) se fundamenta en los estudios realizados por el Sociólogo Weber, en la primera mitad del siglo XX, tales características “fueron adoptadas por organizaciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos y resultados predecibles” (Hernández Sampieri, 2008). Esta cultura está orientada hacia el interior de la organización, enfocada hacia la estabilidad y el control. Son organizaciones sumamente estructuradas, dejando de lado la actitud hacia el cambio, hasta cierto punto mecanizadas. Son sumamente valorados los procedimientos, las reglas, las normas, transformando a las organizaciones en entes predictibles. “Se ejerce entonces un liderazgo orientado a las tareas, su eficacia se demuestra en la buena coordinación y organización”

(Chávez Hernández, 2019).

La cultura tipo mercado: “cultura racional diseñada para perseguir objetivos mediante la productividad y eficacia” como lo menciona (Correa Alzate & Parra Fonseca, 2002) y por lo tanto está orientada hacia el exterior de la organización. Son empresas orientadas a la competencia, a lograr objetivos de manera eficiente, sin dejar de lado las cuestiones de control y estabilidad. “Operan a través de mecanismos económicos de mercado y el intercambio monetario” (Hernández Sampieri, 2008). Son organizaciones analíticas, observando su entorno e identificando sus ventajas competitivas. “La prioridad organizacional es obtener rentabilidad, resultados, posición en los nichos de mercado, además de tener clientes confiables, sus valores principales se encuentran en competitividad y productividad” (Chávez Hernández, 2019).

Ninguna organización posee o desarrolla un tipo único de cultura específico “el desempeño organizacional depende del adecuado balance de las fortalezas culturales” Quinn (2003) citado por (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009), todo ello depende de la capacidad de aprendizaje de los individuos que la integran, y por lo tanto de la capacidad que muestra la organización, así como también del entorno donde se desenvuelva y los productos y servicios que ofrece. Y como lo menciona (Chávez Barraza, 2011) “el reto de las organizaciones no solo es determinar cuándo cambiar, sino cómo cambiar”.

La aplicación del CVF, por sus siglas en inglés, por parte de numerosos autores, la tabla 1 muestra los estudios en que se ha utilizado el modelo CVF, en México, en los últimos 10 años, en distintas organizaciones permitió comprender que las organizaciones pequeñas presentan un patrón predecible de cambio ya que sus primeras etapas muestra características de la cultura adhocrática, conforme avanzan en el tiempo se orientan hacia el tipo clan lo que les permite crecer y desarrollarse y que también comiencen a presentarse problemas, debido precisamente a su crecimiento, llegado el momento las organizaciones necesitan afianzar su estructura, establece procedimientos y controles para ajustar el comportamiento de sus integrantes. Esta estandarización trae consigo que las organizaciones replanteen sus objetivos y con ello competir para ganar terreno en la industria o sector donde participan.

**Tabla 1.- Estudios que han utilizado el modelo CVF en México**

Título	Autores	Objetivo General	Conclusiones
Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas	(García Vargas, Reyes Ruiz, & Hernández Gracia, 2015)	Validar un instrumento que logre medir la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de un determinado conglomerado de organizaciones.	Se cumple con el objetivo general al validar el instrumento de medición que logra medir la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de un determinado conglomerado de organizaciones encontrando una correlación de Pearson positiva cercana a la media
Organizational Culture Profile of Service and	(De la Garza Carranza, Guzmán Soria, &	Perfilar la Cultura en los Negocios Mexicanos y, según la	Los resultados de esta investigación confirman los hallazgos de Nelson y Gopalan (2003) donde la cultura nacional se replica

Manufacturing -businesses in México	Mueller, 2011)	Tipología OCAI, encontrar una relación, si la hay, con la Cultura Mexicana	parcialmente en la cultura organizacional de los negocios en México, y las tendencias de modernización y racionalización no cambian la cultura nacional de manera similar a un proceso natural.
Caracterización de la Cultura Dominante en la PyME Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango	(Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009)	Analizar las características de la cultura empresarial a través de las Pymes fabricantes de muebles de la ciudad de Durango	Sin duda y pese a ser la cultura un fenómeno social, se pone de manifiesto que el trabajo en equipo, consenso, participación, son las características que cuestan más trabajo de alcanzar en las empresas estudiadas, por lo que es necesario tomar medidas para tratar de revertir la situación y conseguir un ambiente de colaboración y compromiso.  Las empresas con diagnóstico de cultura de clan, que son el 54.39% y de cultura jerárquica que son el 28.07%, se obtiene un total del 82.46%, con orientación hacia sus aspectos internos, lo que les impide por un lado analizar el contexto y por otro organizarse para obtener beneficios que en forma individual son más difíciles de alcanzar.
Aplicación del Modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un Estudio Empírico	(Maldonado Guzmán, Martínez Serna, & García Pérez de Lema, 2010)	Identificar el tipo de cultura que impera en las Pymes del estado de Aguascalientes, d	Los resultados obtenidos permiten concluir que las características dominantes de la cultura empresarial existente en las Pymes de Aguascalientes corresponden en mayor medida a una cultura de tipo Clan. Esto significa que los gerentes de las Pymes del estado

			de Aguascalientes perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por una buena coordinación y organización, en la que existe una organización cohesionada con reglas y políticas claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y el funcionamiento eficaz de la organización.
La Cultura de las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas y su Influencia en la Gestión Estratégica	(Esparza Aguilar & García Pérez de Lema, 2011)	Conocer la cultura y analizar su influencia en la gestión estratégica de cuatro empresas familiares turísticas del estado de Quintana Roo, México	Los resultados muestran que las empresas con culturas de tipo ad hoc, de clan y jerárquico dan importancia a la armonía y el respeto; tienen comportamientos estratégicos similares: una orientación empresarial analizadora que mantiene una base relativamente estable de servicios turísticos, y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios. La empresa con cultura de mercado aprecia el trabajo duro como uno de sus valores más importantes; su estrategia es defensiva, y se especializa en un segmento del mercado para competir en el sector turístico.
Caracterización y Comparación de la Cultura Organizacional en Dos Empresas Manufactureras	(Rodríguez Castellanos & Romo Rojas , 2013)	Representar la cultura organizacional existente en grandes empresas manufactureras, que son de	Con base en los resultados obtenidos de la investigación, se puede decir que el tipo de cultura organizacional dominante en las dos empresas estudio de caso fue la de tipo mercado, lo que permite no rechazar la hipótesis.



<p>Multinacionales en el Estado de Aguascalientes. Estudio de Caso.</p>		<p>nacionalidad diferente al país en el que se encuentran establecidas; asimismo, se diagnostica si se presentan diferencias o semejanzas entre las mismas.</p>	<p>En cuanto a las semejanzas entre la cultura organizacional de ambas empresas, la evidencia encontrada manifiesta que en general existen diferencias estadísticas significativas.</p>
<p>Relación entre Cultura Organizacional (Flexible y Rígida) y Capital Intelectual</p>	<p>(Núñez Ramírez, Mercado Salgado, &amp; Banegas Rivero, 2015)</p>	<p>Analizar la relación de la cultura organizacional flexible y rígida con el capital intelectual</p>	<p>A través de los hallazgos se pudieron encontrar elementos que sostienen que las culturas rígidas como las de mercado y adhocracia, también pueden ayudar al desarrollo del capital intelectual dentro de las organizaciones.</p> <p>En este sentido se encontró que la cultura flexible se asocia de manera positiva con los componentes del capital intelectual, por medio de la participación, trabajo en equipo y desarrollo del personal, propio de la cultura de clan; y a través de la innovación y creatividad, que define a la adhocracia.</p>
<p>Los Sistemas de Control de Gestión y la Cultura Organizacional en las PyMES</p>	<p>(Vivanco Florido, Aguilera Enríquez, &amp; González Adame, 2011)</p>	<p>Analizar la influencia de la cultura organizacional en la adopción de los sistemas de control de gestión como estrategia empresarial.</p>	<p>La adopción de la cultura organizacional y en especial la tipología adhocrática, facilita la implantación de los sistemas de control de gestión en las pymes, dadas sus características de apertura al cambio y en virtud de que se considera a la empresa como una entidad dinámica y emprendedora en la que se apuesta por las</p>

			<p>nuevas ideas y se aceptan los riesgos.</p> <p>De acuerdo con los resultados estadísticos presentados, se puede concluir que la cultura organizacional es un factor clave para adoptar los sistemas de control de gestión, como se puede apreciar en el nivel de significancia entre variables, que en la mayoría de los sistemas de control de gestión es del orden de 0.000, lo cual indica una alta relación entre variables.</p>
<p>Cultura Empresarial y Rendimiento de la PyME en el Estado de Aguascalientes (México)</p>	<p>(Pérez de Lema, González Adame, &amp; Vivanco Florido, 2010)</p>	<p>Analizar el tipo de cultura implementado en las empresas y su relación con el rendimiento</p>	<p>Los resultados obtenidos vienen a señalar que la cultura empresarial ejerce una importante influencia en el rendimiento de la MiPyME en el contexto de México, confirmando la hipótesis planteada. Por una parte, la evidencia empírica señala una relación positiva entre la cultura clan y el rendimiento.</p> <p>Por otra parte, y con signo contrario, los resultados muestran que la cultura jerárquica ejerce una influencia negativa en la MiPyME. Asimismo, se encontró que en las MiPyME analizadas existe una baja orientación hacia la cultura adhocrática.</p> <p>Asimismo, se encontró que en las MiPyME analizadas existe una baja orientación hacia la cultura adhocrática.</p>
<p>Culturas Organizacionales en Empresas de la Región</p>	<p>(Arciniega Arce, 2013)</p>	<p>Identificar algunos tipos de cultura organizacional en</p>	<p>Se detectan culturas organizacionales tradicionales; predomina en la región Toluca-Lerma una cultura organizacional jerárquica</p>

<p>Toluca-Lerma, Estado de México</p>		<p>empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma.</p>	<p>caracterizada por el autoritarismo empresarial, con una mezcla de paternalismo, así como con formas de gestión tradicionales. Atendiendo al estudio realizado, parece ser que estas prácticas no van en detrimento de la eficacia laboral si se trata de organizar la producción mediante secuencias de tareas fragmentadas y rutinarias, sin ofrecer oportunidades de formación o promoción, segregando con firmeza concepción y ejecución. En estos lugares la cultura tradicional con los comportamientos que implica incluso es reconocida como efectiva y funcional, y aun se asocia a productividad, aunque encuentra escollos si se trata de fomentar verdadero trabajo en equipo, la creatividad e innovación,</p>
---------------------------------------	--	---	---

Fuente.- Elaboración propia con datos de redalyc.org.

## **Innovación**

La cultura organizacional ayuda a conocer la forma de pensar y actuar de las organizaciones y es también la brújula que orienta y que permite saber el camino que deben seguir para alcanzar las metas planteadas. Para que lo anterior suceda, emprender la marcha para seguir el camino arriba citado, es necesario utilizar la innovación. Tal como lo afirma (Flores Urbaez, 2015) “en la realidad actual, la realidad de las organizaciones, impactada por crisis de diversa índole, es incuestionable la necesidad de innovar”. Poner manos a la obra para realizar los cambios que propone la cultura organizacional.

El diccionario de la Lengua Española define a la innovación como “la acción y efecto de mudar o alterar algo, y su introducción al mercado” (Real Academia Española, 2001) implica por lo tanto un cambio.

Es necesario llevar a cabo un breve repaso, aunque general, sobre algunos conceptos relacionados con la ciencia económica para conocer los posibles orígenes y con ello lograr una mejor comprensión del tema que nos ocupa, comenzando con la división del trabajo y terminando con la innovación.

La razón principal de comenzar el análisis desde el punto de vista económico es porque los principales precursores de la división del trabajo e innovación fueron economistas. La economía, por tanto, es entendida como la ciencia que se encarga de satisfacer necesidades a través de la producción, intercambio y consumo de recursos escasos, como lo afirma (Mendez Morales, 2009) “la economía es una ciencia histórica y social porque estudia cómo se han organizado las sociedades a través del tiempo para satisfacer sus necesidades”. Los recursos son todos los elementos o factores, que contribuyen a que la producción, distribución y consumo, de productos y servicios, se lleven a cabo.

Dichos elementos o factores pueden ser: 1.- la tierra o los recursos naturales; 2.- el trabajo o actividad mediante la cual se transforman los recursos naturales; 3.- el capital o las inversiones; 4.- la organización donde se lleva a cabo la producción y la distribución; y 5.- el conocimiento es decir el cúmulo de experiencias y aprendizajes de las personas que integran a las organizaciones. Los hechos económicos se entienden como actividades inconscientes que los hombres, como miembros de una organización, realizan para procurarse satisfactores, mismas que según (Mendez Morales, 2009) “se entienden y se agrupan como producción, distribución, cambio y consumo” de productos y servicios.

Cuando dichas actividades se realizan de manera consciente son conocidos como actos económicos, la realización sistemática de éstos actos económicos permite la aparición de actividades económicas que sirven para resolver problemas económicos, es decir, tal y como lo menciona (Mendez Morales, 2009) “qué producir, cómo producir y cuánto producir”. Para resolver estos problemas los hombres han recurrido a los modos de producción, es decir la forma de organización que se ha utilizado a lo largo de la historia. Resalta pues que el ser humano ha buscado de muchas maneras cómo satisfacer sus necesidades, lo que le ha permitido organizarse, especializarse y adaptarse.

Uno de los primeros modos de producción, documentados, fue precisamente la comunidad primitiva, hombres salvajes que ante las fuerzas de la naturaleza se encontraban indefensos, por lo cual necesitaban encontrar las formas de sobrevivir y también de buscar y encontrar sus alimentos. La producción se realizaba de manera colectiva y solo servía para el autoconsumo. (Mendez Morales, 2009) Afirma que “los instrumentos de producción iban desde la simple

piedra en estado natural, luego tallada, posteriormente utilizaron los metales, hasta llegar a la elaboración de hachas, arcos y cuchillos”, es decir, encontraban maneras para sobrevivir y desarrollarse o especializarse derivado de la propia experiencia.

Conforme los miembros de la comunidad primitiva se adaptaban, toda vez que dicha comunidad eran nómadas, lo hacían también sus instrumentos, precisamente en este punto es posible visualizar los primeros registros de lo que hoy se conoce como innovación, es decir adaptar sus instrumentos de caza y sus tareas en la comunidad, ya que los miembros comenzaron a realizar actividades distintas, dependiendo de sus habilidades y conocimientos de la naturaleza, como lo afirma (Mendez Morales, 2009) “la cacería, la pesca, la recolección de agua, la incipiente agricultura y la domesticación de animales salvajes”.

Cuando la sociedad primitiva comenzó a tener excedentes en su producción, como lo afirma (Mendez Morales, 2009) “produjo más de lo que necesitaba, creando así el excedente económico, haciendo posible el intercambio o trueque, surgiendo por consecuencia los mercaderes y con ellos una nueva división del trabajo”.

Partiendo de estas bases, producir excedentes para intercambio, se dieron por un lado la propiedad privada sobre los medios de producción, trabajo y materiales que hacen posible la producción y por otro las distintas formas de producción como el esclavismo, el feudalismo, el capitalismo y el socialismo, buscando siempre la mejor forma de satisfacer necesidades utilizando recursos escasos.

El hombre desde que se tiene registro se ha preocupado por satisfacer sus

necesidades, primero lo hizo de forma colectiva, a través del autoconsumo, para alimentarse y sobrevivir a los embates de la naturaleza. Después, a consecuencia del propio desarrollo y adaptación a su entorno, comenzó a perfeccionar sus herramientas, a diversificar sus actividades, a establecerse en regiones que le proveyeran los recursos naturales necesarios, a satisfacer sus propias necesidades y a producir excedentes que le permitiera realizar intercambios con otras comunidades. Smith (1776) citado por (Ayala Espinoza, 2014) menciona que “una gran parte de la maquinaria utilizada en aquellas manufacturas, fueron en su origen el invento de algún artesano que buscó el método y medio más fácil de hacerlas y perfeccionarlas”.

Líneas arriba se mencionó que la división del trabajo fue la antesala de lo que se conoce, en la actualidad, como innovación. Uno de los principales aportes que se hicieron de la división del trabajo, en el siglo XVIII, fueron los del economista Adam Smith, quien en su obra *La Riqueza de las Naciones* afirma “el trabajo anual de cada nación es el fondo del que se deriva todo el suministro de cosas necesarias y convenientes para la vida, y que consisten siempre en el producto de ese trabajo” (Rodríguez Braun, 1994), en otras palabras la satisfacción de necesidades propias y de los demás es resultado del trabajo que realizan los miembros de las organizaciones o de la nación. La riqueza de una nación proviene del trabajo de las personas y dicha riqueza como lo afirma (Mendez Morales, 2009) “dependerá de dos condiciones el grado de productividad del trabajo y la cantidad de trabajo útil”.

Por un lado está la productividad que depende de la habilidad, destreza y juicio con el que se realice el trabajo y por otro la cantidad de trabajo útil que depende de la proporción que existe entre el número de empleados y los que no lo están,

tal y como lo afirma (Rodríguez Braun, 1994) “el mayor progreso de la capacidad productiva del trabajo y la mayor parte de la habilidad, destreza y juicio con que ha sido dirigido o aplicado son los efectos de la división del trabajo”, y siempre traerán como consecuencia un incremento en la capacidad productiva del trabajo.

Mayor destreza del trabajo individual, ahorro de tiempo al pasar de una actividad a otra, especialización, y la invención de máquinas que faciliten el trabajo. La innovación en esa época se daba por la atención que los trabajadores tenían por tareas únicas, siempre y cuando sus actividades admitieran mejoras, del ingenio de los propios fabricantes y por los aportes de los filósofos que observaban el trabajo de los obreros.

Esta división del trabajo no se deriva del conocimiento humano sino de la necesidad que tiene el hombre de cambiar una cosa por otra, como lo afirma (Rodríguez Braun, 1994) “las necesidades ocasionales del hombre serán satisfechas del mismo modo que las de las demás personas, mediante trato, trueque o compra” de los excedentes que produzca. Además, el propio autor afirma que esta división del trabajo no solo es una mayor destreza, sino que es también la capacidad de intercambio o extensión del mercado.

En su obra *La Teoría del Desarrollo Económico*, Joseph Alois Schumpeter afirma que la innovación es la introducción de nuevas combinaciones en los factores productivos de la economía: tierra, trabajo, capital y tecnología. Es decir, la perturbación de lo existente para producir y crear nuevos productos y con ello nuevos equilibrios. Tal y como menciona (Schumpeter, 1978) “el desarrollo es un fenómeno totalmente extraño a lo que puede ser observado en la tendencia al equilibrio. Es un cambio

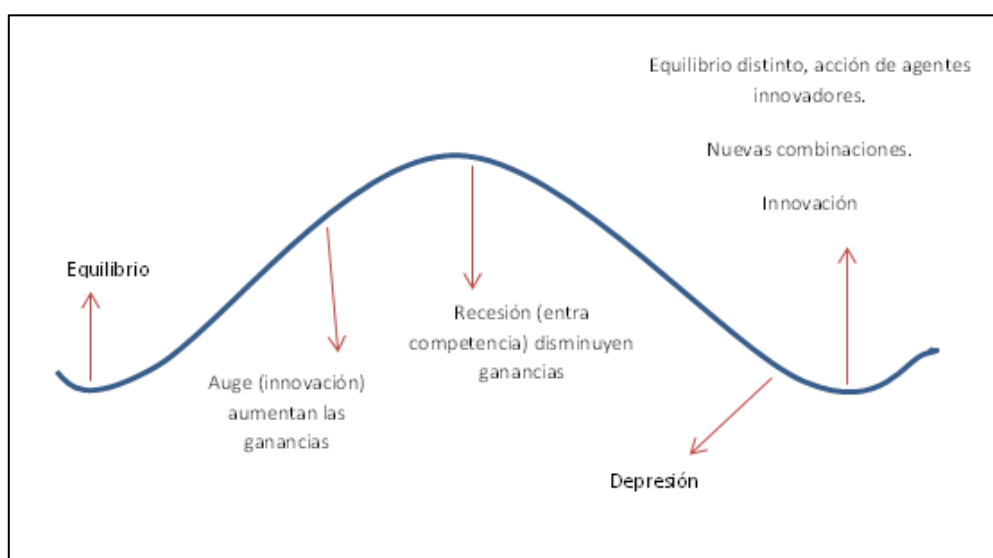


espontáneo y discontinuo que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad”. Mencionaba, además, que esa perturbación o cambio espontaneo se origina, en la vida industrial y comercial, por la acción de ciertos agentes innovadores encargados de introducir los cambios necesarios. Para este autor los agentes innovadores, o los hombres de negocios, son precisamente los emprendedores. Como lo menciona (Albornoz, 2019) “la empresa es donde se realizan las nuevas combinaciones y el empresario, emprendedor, son los individuos encargados de dirigir dichas combinaciones”. Como lo demuestra la Figura 2, de ciclos económicos en las empresas.

Estas nuevas combinaciones pueden darse por:

- La introducción de un nuevo producto/servicio.
- La introducción de una nueva forma de producción.
- La apertura de un nuevo mercado.
- La conquista de nuevos proveedores.
- La creación de una nueva organización.

**Figura 2.- Ciclos Económicos**



Fuente.- Adaptado de (Rodríguez García, 2017).

Schumpeter distinguía dos conceptos casi parecidos, la invención como aquel descubrimiento que se deriva de los científicos, académicos o de las áreas de investigación y desarrollo de las empresas; y la innovación como la introducción de nuevas combinaciones o de los cambios necesarios en manos de las áreas productivas de las empresas.

El Manual de OSLO afirma que la innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, proceso, método de comercialización, o método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE-EUROSTAT, 2006). Destaca que la innovación debe haber sido introducida, es decir que el producto se haya colocado en el mercado, y que los nuevos métodos hayan sido utilizados en la organización.

El Manual de Oslo distingue cuatro tipos de innovaciones:

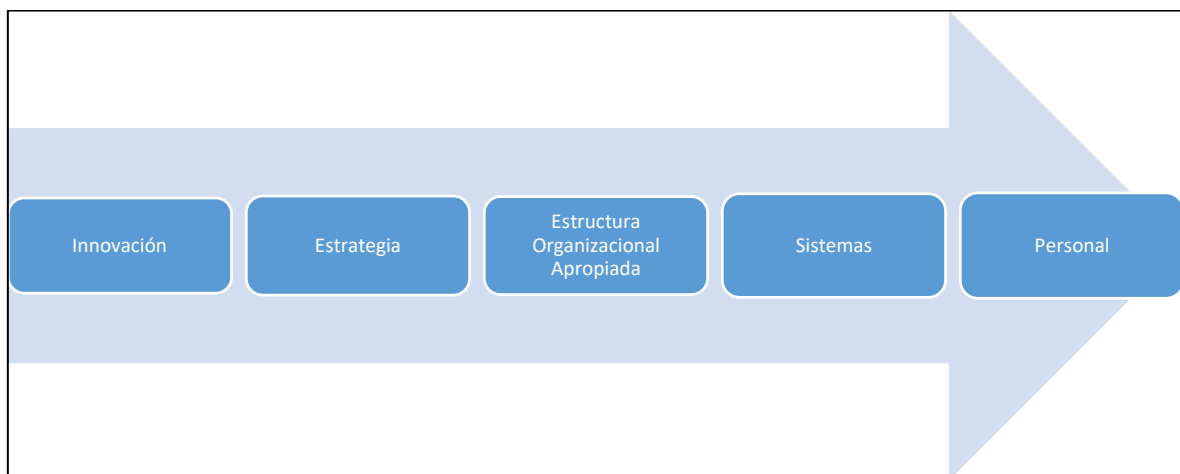
- De producto. Relacionado con las mejoras a los productos y servicios.
  - De proceso. Relacionado con la producción y la distribución.
  - De mercadotecnia. Relacionado con la comercialización, diseño, posicionamiento y su promoción.
  - De organización. Relacionado con las prácticas, el lugar de trabajo y las relaciones exteriores de la empresa.
- (OCDE-EUROSTAT, 2006)

El propio Manual de Oslo menciona algunos cambios que no deben ser considerados como innovaciones:

- 1.El cese en la utilización de un proceso, de un método de comercialización, de un método de organización o la comercialización de un producto.
  - 2.La simple sustitución de equipos.
  - 3.Cambios en los precios.
  - 4.Producción personalizada, es decir que los atributos de los productos/servicios no difieran significativamente de los productos fabricados por la empresa.
  5. Modificaciones estacionales regulares.
- (OCDE-EUROSTAT, 2006)

De todo lo anterior se desprende que el cambio es innovación, es decir mejorar, cambiar o inventar: productos, servicios, infraestructura, métodos y formas organizacionales, tal como se demuestra en la Figura 3, o como lo afirma (Afuah, 1999) “la innovación es toda condición previa para obtener y mantener una ventaja competitiva”.

**Figura 3. Innovación.**



Fuente. - Adaptado de (Afuah, 1999)

La innovación, entonces, es la “utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes, es decir invención más comercialización” como lo menciona (Afuah, 1999).

De igual manera la innovación se puede entender como todas aquellas ideas nuevas que la organización adopta para ofrecer productos y servicios que las partes interesadas requieren. Como se ha mencionado, hasta este punto, la innovación necesita un detonante, puede ser información de la propia organización, la cultura organizacional, el análisis de la competencia, la información que generan los clientes, para que, con el tratamiento adecuado, puedan convertirse en productos o servicios y posteriormente sean comercializados.

Otra definición de innovación es la mencionada por (Afuah, 1999) donde afirma

que “es el uso de nuevo conocimiento tecnológico y de mercado para ofrecer un producto o servicio nuevo a los clientes”.

A diferencia de los demás seres vivos, el ser humano es el único capaz de generar conocimiento. Es a partir de aquí que se está en posibilidades de afirmar que el conocimiento deriva de la información, que a su vez surge de los datos, que la experiencia brinda, y que el individuo procesa. El conocimiento se da de tres formas: conocimiento tácito.- es lo que el individuo tiene o posee, sus modelos mentales, por lo tanto es valioso, difícil de expresar o explicar, no quiere decir que el individuo no lo posea, definitivamente le resulta complicado expresarlo este conocimiento se realizando la tarea o actividad ; el segundo es el conocimiento explícito, es cuando el individuo puede mediante libros, formulas o modelos compartir o expresar su conocimiento tácito, en otras palabras este conocimiento es de fácil expresión; el tercero y último es el conocimiento cultural, es decir, la manifestación del conocimiento explícito en normas, rutinas, y valores que serán el común de todos los individuos en la organización.

Retomando la innovación misma que se describe como todo aquel conocimiento nuevo puesto en práctica, ya sea para la organización o para los clientes, que permite a las organizaciones, con la cultura organizacional como amalgama, realizar lo necesario para permanecer vigentes o mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Este conocimiento, indispensable y necesario, puede ser tecnológico y de mercado. Se hace referencia al conocimiento tecnológico cuando la organización utiliza nuevos o distintos componentes, cuando vincula estos componentes entre sí para obtener productos o servicios distintos, cuando utiliza métodos diferentes a los ya tradicionales o también cuando pone en práctica procesos distintos. Se habla de

conocimiento de mercado cuando la organización pone en práctica nuevos canales de distribución, o cuando utiliza distintas aplicaciones de producto derivados de la información que arrojan los clientes.

Al respecto (Albornoz, 2019) menciona que “la innovación ocurre en el marco de la economía de competencia, las nuevas combinaciones suponen la eliminación de las antiguas”, en este sentido se considera que la adaptación se considera como aquel cambio que se da en pequeños pasos, dando una continuidad y la innovación por el contrario se refiere pues a los cambios que se dan de manera discontinua.

Considerando lo descrito con anterioridad, se observan dos enfoques, y distintos tipos de innovación como lo menciona:

- Enfoques. - Radicales, es decir aquellas innovaciones que originan grandes cambios; e Incrementales, es decir innovaciones que generan cambios reducidos.
- Tipos. - innovaciones de producto, es decir, la introducción de un bien nuevo o mejorado, respecto de sus características o al uso para el cual fue creado; de proceso, nuevo o uno ya existente o con mejoras; de mercadotecnia aplicando nuevas formas de comercializar, diseños o envases distintos; de organización introduciendo métodos organizativos distintos; social, filosófica y política los cuales buscan introducir nuevas formas y técnicas para lograr un impacto en la sociedad.

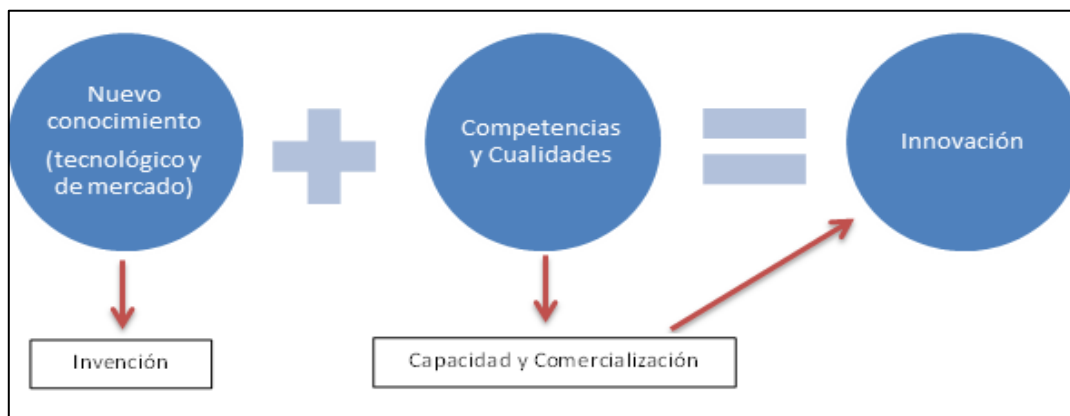
(Flores Urbaez, 2015)

(Gómez Romero J. I., 2016) Menciona que las “condiciones económicas actuales, la globalización, la proliferación de tratados internacionales y la nueva sociedad del conocimiento han puesto a la innovación de moda”. Es decir, el entorno actual induce a las organizaciones a adaptarse para que permanezcan en el tiempo.

En la Figura 4, que aparece a continuación, (Afuah, 1999) afirma que “la innovación es la adición de nuevos conocimientos y capacidades de la organización”, es decir, las competencias y cualidades. Entendiendo estas

últimas como la capacidad de las organizaciones para realizar actividades y las habilidades o atributos que poseen, respectivamente.

**Figura 4. Esquema de Innovación.**



Fuente. - Adaptada de (Afuah, 1999)

La definición que servirá de base para la presente investigación, toda vez que abarca el conocimiento el micro, pequeño o mediano empresario pueda tener del mercado, de sus necesidades, de sus clientes e incluso de su competencia para con ello ofrecer novedades en productos y servicios; es la mencionada por (Afuah, 1999) la “utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes, es decir invención más comercialización”. El instrumento de medición se tomó de (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000), por ser un cuestionario probado, validado y adaptado por (Gómez Romero J. I., 2016) al contexto mexicano y latinoamericano con una escala tipo Likert.

## CAPÍTULO III MARCO SOCIOHISTÓRICO

### **Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES)**

El término MiPyMES se define como el conjunto de micros, pequeñas y medianas empresas, heterogéneas, es un fenómeno que desde los años 90's han marcado la agenda de negocios y los esfuerzos de académicos, universidades, estudiantes, emprendedores, empresarios, cámaras empresariales, instituciones públicas de gobierno, y un número creciente de actores que buscan el desarrollo, la profesionalización y mejorar el impacto económico y social (comunitario) que tiene este sector en la vida cotidiana de los ciudadanos. Podemos definir el término, también, como aquellas empresas distintas a las grandes.

Como unidades económicas no es un tema desconocido

Hace aproximadamente 10,000 años se ha observado que existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, los que se dedicaban a tareas productivas y de subsistencia; y los que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza (Kauffman González, 2001).

El artesano controlaba los conocimientos, los medios de producción y la elaboración independiente de sus mercancías. La revolución industrial, que trajo consigo la producción en serie y en masa, despojó a los artesanos de sus conocimientos, sus medios de producción y la elaboración independiente, además que fomentó en los propios ciudadanos la demanda de los productos que las grandes empresas elaboraban.

La organización mundial de comercio (OMC) en su Informe Sobre el Comercio Mundial 2016 menciona que “en los siglos 19 y 20 las empresas tenían que ser

grandes para crear sistemas de producción integrados, crear redes de distribución y cubrir los costos de transporte, comunicaciones y aranceles” (OMC, 2016) tal y como lo demostraron las grandes empresas productoras, las grandes extensiones de terreno que ocuparon las plantas y la gran cantidad de mano de obra que utilizaron.

Sucedo casi lo mismo en el siglo 21 ya que, conforme al fenómeno de la globalización, y los cambios que ha generado en la sociedad y en la forma de satisfacer sus necesidades, las grandes empresas han tenido que dar paso a las MiPyMES por su capacidad de adaptación y por su flexibilidad, por la rapidez de sus respuestas al entorno, otorgando la producción a éste sector. Sin embargo la productividad sigue siendo acaparada por las grandes compañías.

En la mayoría de países, miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), de la Organización Mundial del Comercio entre otras organizaciones, la definición de MiPyMES abarca o contempla el número de empleados, los ingresos, los activos que poseen y los sectores económicos donde participan: manufactura, comercio y servicios. Cabe destacar que cada país aquí mencionados: Europa, Japón, Estados Unidos de América, algunos que integran América Latina y por supuesto México; cuentan con leyes y organismos propios que regulan y apoyan éste sector en específico. Como lo menciona (Saavedra G. & Hernández C., 2008) “cada país define a las MiPyMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que tienen ciertas características similares, pero también diferencias significativas”.

Para el año 2016, las MiPyMES, representaban el 83% de las más de 12 millones de empresas existentes a nivel mundial, más del 60% de la mano de obra y



aportaban cerca del 50% al producto interno bruto mundial. En más de 17 países de la OCDE y el Brasil el 95% de las empresas son MiPyMES.

De igual forma tal como lo menciona la (OMC, 2016) “en la actualidad casi dos terceras partes del comercio mundial consisten en productos intermedios y servicios que ofrecen las empresas especializadas únicamente en una fase del proceso de producción”. Resalta también que el 26% de las MiPyMES del mundo pertenecen al sector estructurado y el 74% al sector no estructurado.

En general, tal como lo afirman (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012) que las MiPyMES “producen indudables beneficios sociales y económicos y que proporcionan al público un abastecimiento oportuno, adecuado y una distribución más efectiva de bienes y servicios”. Este segmento de unidades económicas presenta una serie de ventajas que las hacen aún más interesantes para su estudio: son competitivas, producen una serie de conocimientos para el sector en el que participan, son fuente de innovación ya que son flexibles y se adaptan de manera más rápida.

En 34 países el 85% de las empresas micro y 72% de las pequeñas y medianas (PyMES) ejercen su actividad en los sectores comercio y servicio, el 11% micro y 20% PyMES están en la manufactura.

A pesar de ello, y de las ventajas antes mencionadas, las MiPyMES muestran una menor productividad, en comparación con las grandes empresas, ya que no suelen aprovechar las economías de escala, muestran también dificultades para acceder al crédito, falta de mano de obra calificada, así como informalidad en contratos con clientes y proveedores.

En las economías en desarrollo, agrupadas en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el crecimiento de las MiPyMES se ha generado por una amalgama de hechos: “los cambios estructurales generados por las fuerzas productivas en la industria electrónica y la caída de las grandes empresas en Estados Unidos de América (EUA) que se prolongó desde la década de los años 70 hasta la década de los años 90” como lo mencionan (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012).

### **Contexto Internacional**

En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan el 95% y aportan el 75% de los puestos de trabajo.

En Japón sucedió algo parecido ya que se utilizó una estrategia de terciarización subcontratando producción a un conjunto de PyMES, “el criterio es el número del personal y el capital invertido, es decir entre 1 -300 personas laborando” (Valdez Díaz de Villegas y Sánchez 2012, p.134), para con ello acercar productos de alta tecnología a la mayoría de los consumidores y rompiendo paradigmas organizacionales, tal como lo afirma (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012) “Existen 9 millones de pequeñas empresas que generan 67 millones de empleos, representando el 99% de los establecimientos”. Como lo demuestra la tabla 2.

**Tabla 2.-Cantidad de empleados en la pequeña empresa de Japón**

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de Empleados</b>	<b>Capital</b>
Pequeña	Entre 1 y 300	

Fuente. - Adaptado de (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

En China, la pequeña y mediana empresa (PyME) se define de acuerdo al “número de empleados, el valor de los ingresos, el capital de la empresa y las

especificidades del sector”, como lo menciona (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017) y como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3.-PyME en China**

Sector	Tamaño de la Empresa	Número de Empleados	Volumen de Negocios (miles de yuanes)	Total del Balance (miles de yuanes)
Industria	Pequeña	Menos de 300	Menos de 30000	Menos de 40000
	Mediana	De 300 hasta 2000	30000-300000	40000-400000
Construcción	Pequeña	Menos de 600	Menos de 30000	Menos de 40000
	Mediana	600-3000	30000-300000	40000-400000
Comercio Minorista	Pequeña	Menos de 100	Menos de 1000	
	Mediana	100-500	10000-150000	
Comercio Mayorista	Pequeña	Menos de 500	Menos de 30000	
	Mediana	500-3000	30000-300000	
Transporte	Pequeña	Menos de 500	Menos de 30000	
	Mediana	500-3000	30000-300000	
Correos y Comunicaciones	Pequeña	Menos de 400	Menos de 30000	
	Mediana	400-1000	30000-300000	
Hotel y Restaurantes	Pequeña	Menos de 400	Menos de 30000	
	Mediana	400-800	30000-150000	

Fuente. - (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017)

En los Estados Unidos de América (EUA) el 99% de las empresas son MiPyMES, “que utilizan el número de empleados y el monto de capital para definirlas” como lo menciona (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017) proveen cerca del 75% de empleos nuevos netos, además emplean cerca del 50% de la fuerza laboral. El 40% de las ventas lo aporta solamente la pequeña empresa. Otro dato interesante es que el 40% de las MiPyMES muere entre los 0 y los 5 años. La clasificación de las MiPyMES en los EUA es como lo demuestra la tabla 4 siguiente:

**Tabla 4.- Cantidad de empleados en la MiPyME de EUA**

Categoría	Cantidad de Empleados	Capital
Micro	De 0 a 99	Entre 5 o 6 millones de dólares
Pequeña	A partir de 100	
Mediana	De 101 a menos de 250	

Fuente. - Adaptado de (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

Las necesidades de las MiPyMES en EUA, al igual que en otros países, como lo menciona (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012) “son la poca preparación para abrir mercados, la poca habilidad empresarial de sus colaboradores y los recursos productivos”.

Canadá Define a la empresa como aquellos establecimientos comerciales que cumplan con dos criterios, como lo menciona (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017): “contar con al menos 1 empleado remunerado y tener un ingreso anual de al menos 30,000 o estar constituido en sociedad y haber producido al menos 1 declaración federal”. Las MiPyMES son los establecimientos comerciales que cuentan entre 1 y 499 empleados remunerados, como lo demuestra la tabla 5.

**Tabla 5.- MiPyME Canadiense**

<b>Tamaño</b>	<b>N° Empleados Remunerados</b>
Micro	Menos de 4
Pequeña	De 5 hasta 99
Mediana	De 100 hasta 499

Fuente. - (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017).

En Europa la clasificación de las MiPyMES, según “la Comisión de las Comunidades Europeas es considerando el tamaño, las ventas y el activo” (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017) tal como lo muestra la tabla 6 siguiente:

**Tabla 6.- Cantidad de empleados en la MiPyME de Europa.**

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de Empleados</b>	<b>Ventas</b>	<b>Activo</b>
Micro	Hasta 9	Hasta 2 millones de euros	Hasta 2 millones de euros
Pequeñas	De 10 hasta 49	Hasta 10 millones de euros	Hasta 10 millones de euros
Mediana	De 50 hasta 249	Hasta 50 millones de euros	Hasta 43 millones de euros

Fuente. - (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017)

Por su parte en la Unión Europea (UE) las MiPyMES representan el 99% de las empresas, y se clasifican conforme la tabla 7 siguiente:

**Tabla 7.- Cantidad de empleados en la MiPyME de la UE.**

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de Empleados</b>	<b>Ventas (miles de dólares anuales)</b>	<b>Activo (miles de dólares por empresa)</b>
Micro	Hasta 9	2,800	Menor a 2,800
Pequeña	De 10 hasta 49	14,000	Menor a 14,000
Mediana	De 50 hasta 250	70,000	Menor a 60,000

Fuente. - (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017)

En América Latina las MiPyMES pueden crearse en dos vías como lo menciona (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012) “como empresas con una adecuada estructura, donde se ubican las pequeñas y medianas empresas; y las empresas familiares que se caracterizan por orientarse a la supervivencia y donde se ubican las microempresas”.

De igual forma se toman en cuenta una serie extensa de variables para que se puedan considerar MiPyMES:

- El número de trabajadores empleados.
- Tipo de producto.
- Tamaño de mercado.
- Inversión de bienes de producción.
- Volumen de producción o de ventas.
- Valor de producción.
- Trabajo personal de socios o directores.
- Separación de funciones básicas.
- Ubicación o localización.
- Nivel de tecnología de producción.
- Orientación de mercados.
- Valor del capital invertido.
- Consumo de energía

(Saavedra G. & Hernández C., 2008)

La tabla 8 muestra los criterios de clasificación de las MiPyMES en algunos países de América Latina.

**Tabla 8.- Criterios de Definición de la MiPyME en América Latina**

País	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		X

Fuente. - (Saavedra G. & Hernández C., 2008).

En Argentina las PyME son el 99% de las unidades económicas, ocupan el 80% del empleo de todo el país y representa el 70% del valor agregado. En Bolivia el 99% son MiPyMES, emplean al 70% de la mano de obra y aportan el 19% del PIB en el país. En Brasil cuenta con 4 millones son MiPyMES, el 99%, emplean al 66% de la mano de obra, aportan el 20% del PIB, el 60% de la producción y 12% de las exportaciones. En Chile las MiPyMES son el 98%, emplean al 74% de la mano de obra, 22% de las ventas totales empresariales, 37% de la producción y el 3% de la exportación.

En Colombia el 98% son MiPyMES, representan entre el 60-70% del empleo y aportan entre el 30-50% de la producción y el 20% de las exportaciones. En Costa Rica el 98% son MiPyMES, representan al 54% del empleo, 8% del PIB, 12% de las ventas nacionales y el 7% de las exportaciones. En el Salvador el 99% de las empresas son MiPyMES, emplean al 44% de la mano de obra aportan el 56% del PIB y abarcan el 7% de las exportaciones. En Guatemala el 98% son MiPyMES, emplean al 35% de la mano de obra y aportan el 26% del PIB.

En Panamá el 97% de las empresas son MiPyMES, generan el 72% del empleo y aportan el 60% del PIB. En Paraguay se cuenta con más de 730 mil empresas. En Perú abarcan cerca del 98% de las empresas son micros y pequeñas, generan el 72% del empleo y el

60% del PIB. En Uruguay el 99% son MiPyMES, generan el 70% del empleo y el 40% de la producción. En Venezuela el 98% son PyME, generan el 71% del empleo, aportan el 13% del PIB y contribuyen con el 2% de las exportaciones. (Valdez Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012).

### **Contexto Nacional**

En nuestro país fue a partir del abril de 1929 en que comenzó a considerarse, en los planes del Gobierno, las unidades económicas industriales, ya que, “mediante decreto presidencial, expedido por el Lic. Emilio Portes Gil, se declaró entre otras cosas que se haría un padrón industrial el día 15 de octubre de 1929”. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019). Fue hasta el siguiente año que se realizó un estudio manufacturero que incluyó las plantas de electricidad, despepitadoras de algodón, desfibradoras de henequén y las salinas.

En abril de 1954 el Ministerio de Hacienda clasificó y considero como Pequeña y Mediana industria aquellas cuyo capital contable oscilara entre los 50 mil y los 2.5 millones de pesos. En el año de 1961 ese margen se amplió entre los 25 mil y los 5 millones de pesos. En 1963 se estableció que no excedieran los 10 millones de pesos para considerarse dentro de esta clasificación.

Es hasta el 30 de abril de 1985 que la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía (SE), establece de manera oficial el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, que para ese entonces agrupaban al 98% de los establecimientos y aportaban alrededor del 45% del Producto Interno Bruto (PIB), y en el cual se estableció la siguiente clasificación, como lo muestra la tabla 9 siguiente:

**Tabla 9.- personal ocupado en la micro y pequeña industria en 1985.**

<b>Tamaño</b>	<b>Personal Ocupado</b>	<b>Ventas Netas (Pesos)</b>
Microindustria	Hasta 15	Hasta 30 millones
Industria Pequeña	Entre 16 y 100	Hasta 400 millones
Industria Mediana	Entre 101 y 250	Hasta 1100 millones

Fuente. – Adaptado de (González Moreno, y otros, 2002)

Para el año de 1998 en nuestro país existían 2.8 millones de empresas de las cuales el 94% eran micro, 3.3% Pequeñas y 0.09% eran medianas. Referente al personal ocupado era del 44%, 13.2% y 14.9% respectivamente. Tal como lo mencionan las tablas 10 y 11, establecimientos y porcentaje de MiPyMES.

**Tabla 10.- Unidades Económicas (establecimientos) y porcentaje de MiPyMES en México**

<b>Año</b>	<b>Unidades Económicas</b>	<b>% de MiPyMES</b>	<b>Comentarios</b>
1999	2.8 millones	99.24	
2004	3 millones	99.07	
2009	5.2 millones	94.44	Crisis económica 2008-2009
2014	5.6 millones	97.36	

Fuente. - Adaptada (González Chávez, 2021)

**Tabla 11.- Unidades Económicas (establecimientos) y porcentaje de MiPyMES en México**

<b>Año</b>	<b>Pequeñas Empresas</b>		<b>Medianas Empresas</b>	
	<b>Unidades Económicas</b>	<b>% del Total</b>	<b>Unidades Económicas</b>	<b>% del Total</b>
1999	100131	78	22641	17.55
2014	263041	81	47724	14.86

Fuente. - Adaptada (González Chávez, 2021)

Fue hasta el año 1999 cuando aparece la clasificación de empresas diferenciadas por actividad económica y sustentada en el personal ocupado, como lo muestra la tabla 12 siguiente:



**Tabla 12.- Personal ocupado en la MiPyME diferenciada por actividad económica del año 1999.**

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100

Fuente. - Adaptada (González Moreno, y otros, 2002)

Para el año 2002 existían 2.9 millones de establecimientos de los cuales 99% correspondían a las MiPyMES, aportaban 41% al PIB y abarcaban el 64% de los empleos a nivel nacional. Es a partir del 2009 que en la clasificación se considera además del personal ocupado el monto de ventas anuales de los establecimientos. Como lo muestra la tabla 13 siguiente:

**Tabla 13.- clasificación de la MiPyME, considerando personal ocupado y monto de venta del año 2009.**

Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de Ventas (mdp)	Personal	Rango de Ventas (mdp)	Personal	Rango de Ventas (mdp)
Industria	0-10	Hasta 4	11-50	Desde 4.01 hasta 100	51-250	Desde 100.1 hasta 250
Comercio	0-10	Hasta 4	11-30	Desde 4.01 hasta 100	31-100	Desde 100.1 hasta 250
Servicios	0-10	Hasta 4	11-50	Desde 4.01 hasta 100	51-100	Desde 100.1 hasta 250

Fuente. - Adaptada (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019)

Es importante mencionar que la definición de establecimiento o unidad económica es:

Aquella entidad en que, en una sola ubicación física asentada por construcciones o instalaciones físicas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios; sea con fines de lucro o no (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019).

Para efectos de la clasificación el sector comercio se divide en dos subsectores: unidades económicas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor. En el caso del sector servicios están divididos por 8 subsectores: información en

medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios profesionales, científicos y técnicos, corporativos; servicios de apoyo a los negocios y manejos de desechos, servicios de salud y de asistencia social, servicios de alojamiento y de preparación de alimentos y por último otros servicios exceptuando los servicios gubernamentales. En el caso del sector manufacturas son las dedicadas a la transformación mecánica, física o química de materiales con la finalidad de obtener nuevos productos.

Respecto al sector manufactura, el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019) las define como “todas aquellas unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos”. Este sector aportó el 48% de la producción bruta total, y ocupó al 23% del personal.

Por su parte el sector comercio son consideradas todas aquellas unidades económicas “dedicadas a la compra-venta de bienes de capital, materias primas, suministros, bienes de uso personal y para uso en el hogar”, como lo menciona el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019). Dicho sector aportó el 13% de la producción bruta total, y el 27% de personal ocupado.

En el caso de los servicios el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019) menciona que son “todas aquellas unidades económicas dedicadas a la satisfacción de las necesidades a terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural”. Este sector aportó el 23% de la producción bruta total y empleo al 40% de personal.

Según datos de la Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015 a una muestra

de 26997 empresas, presentada en el mes de julio de 2016, encontró que el “96.7% son micro, 2% pequeñas y el 0.4% son medianas, respecto al personal ocupado abarcan el 75%, 13.5% y 11.1%”, respectivamente, (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

El 56% se encuentra en el sector comercio, 32% en el sector servicios y 11.1% en el sector manufactura. De ésta clasificación el personal ocupado se concentra en un 48.2%, 32.9% y 18.9%, respectivamente.

Para que el desarrollo de las ideas muestre un mejor panorama, se considera importante mencionar situaciones que pudieran ser un lastre para el desarrollo de las MiPyMES. Los resultados de la ENAPROCE arrojan que:

El 87.4% de las empresas micro no capacitan, en el caso de las pequeñas empresas es el 44.2% y solo el 26.3% de las empresas medianas no capacitan al personal ocupado. Si se toma en consideración la agrupación por sectores, los porcentajes resultantes son del 92.3% en el caso del comercio, 86.7% en el caso de las manufacturas y el 79% en el caso de los servicios que no brindan capacitación al personal ocupado (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

El 65% de las microempresas no monitorean indicadores del desempeño, en el caso de las pequeñas empresas el porcentaje se reduce un poco, es decir, 35% y en el caso de las medianas empresas el resultado es del 20.2%. En el caso del crecimiento por falta de créditos muestran que es el 22% en las micros, 9.2% pequeñas y solo el 6% de las medianas empresas. El 97.8% de las pequeñas empresas no participaron en cadenas de valor y es el 94.4% las empresas medianas que no participaron (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

El Plan Sectorial de Economía 2020-2024 menciona que “la baja productividad y las dificultades de consolidación de la MiPyMES es una de las cuatro

problemáticas que han entorpecido el crecimiento de México” (Gobierno de México, 2020), esta baja productividad y dificultades de consolidación lo reafirman los datos arrojados por la ENAPROCE 2018 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

En el mismo Plan Sectorial se identifican y enlistan 6 causas que han dificultado la consolidación de las MiPyMES:

- Acceso insuficiente al capital
- Capital humano deficiente
- Técnicas y tecnologías sub-óptimas
- Entorno desfavorable para hacer negocios
- Capacidad limitada para la innovación
- Deficiente infraestructura para la producción

(Gobierno de México, 2020)

En el caso de la ENAPROCE 2018, presentada en el mes de septiembre de 2019, encuesta que se aplicó a una muestra de 22188 MiPyMES, se encontró que:

85% de las microempresas y el 44% de las PyMES no imparten capacitación. El 66% de las micros y el 35.2% de las PyMES no monitorean indicadores. El 74% de las microempresas y el 60% de las PyMES no aceptarían un crédito bancario. En el caso del no acceso al financiamiento tenemos que es del 92.4% en el caso de las microempresas y el 76.8% respectos a las PyMES (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

“El 95.4 de las PyMES no participaron en cadenas globales de valor, destacando la falta de información al respecto como la principal causa” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

## **Estado de Durango**

El Estado de Durango, como lo menciona el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019), se agrupa en la región noreste “donde están Coahuila de

Zaragoza, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Tamaulipas”. En el sector manufacturas esta región cuenta con el 8% de las unidades económicas, es decir 46416 unidades, el 28% del personal ocupado total, es decir 1875081 personas, y el 28% de la producción bruta total. De las 46416 unidades económicas, el 84% son microempresas, el 8% son pequeñas y solo el 3% son medianas.

En el caso del sector comercio esta región concentra el 10% de las unidades económicas, el 14% del personal ocupado total y el 15% de los ingresos. “De las 232325 unidades económicas, el 94% son microempresas, el 4% son pequeñas y el 1% son medianas” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019).

Referente al sector servicios en la región noreste están el 12% de las unidades económicas, se concentra el 14% del personal ocupado total y el 13% de los ingresos. “De las 232991 unidades económicas, el 92% son microempresas, 5% pequeñas y el 0.07% son medianas” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019).

En el Municipio de Durango, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), “existen 28860 mipymes en los sectores manufactura, comercio y servicios” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el tipo de estudio que se realizó, así como las herramientas metodológicas que lo integraron, considerando siempre el propósito de lograr las mejores respuestas a las preguntas de investigación.

La investigación según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006) “es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”.

Para estudiar el fenómeno, según los mismos autores, se pueden utilizar tres enfoques: Cuantitativo, Cualitativo y Multimodal (mixto) para este caso para estudiar la cultura organizacional y su posible relación con la innovación en las MiPyME de la Ciudad de Durango.

Éste proceso sistemático y empírico, independientemente del enfoque que se decida utilizar, se realiza siguiendo cinco fases, como los menciona (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006):

- Observación y evaluación de fenómenos.
- Establecimiento de suposiciones o ideas.
- Demostración del grado que las suposiciones tienen con el fundamento.
- Revisión de suposiciones sobre a base de las pruebas o del análisis.
- Nuevas observaciones y observaciones que sirven para el esclarecimiento, la modificación y la fundamentación de las suposiciones o ideas.

Con este proceso entonces se pretende medir y recoger información sobre los conceptos y variables considerados, integrando dichas mediciones para mencionar cómo se manifiestan y determinar la posible relación.

El proceso del enfoque cuantitativo, tal como lo expresa:

Parte de una idea, que va acotándose, y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas y se establecen una serie de conclusiones respecto de las hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006)

Por lo tanto, este estudio es correlacional ya que pretende determinar la posible relación entre la cultura organizacional con la innovación de las MiPyMES comerciales, de servicios y manufactureras de Durango capital. Como lo mencionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) “los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. Tiene como objetivo específico determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional.

Es no experimental porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes, tal como lo mencionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) “en un diseño no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan condiciones ya existentes”. Es de tipo transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión como lo mencionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) “el propósito de los estudios transversales es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado”.

Es parte de una investigación más amplia y completa, que tiene como objetivo el diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en la MiPyME de Durango capital y a su vez como objetivo específico

es determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional

De donde se derivan las preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la cultura organizacional dominante en la MiPyME de Durango Capital?
2. ¿Existe una relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MiPyME de Durango Capital?
3. ¿Existe diferencia significativa en la percepción de la cultura organizacional?

Y las hipótesis:

H<sub>1</sub>.- La cultura jerárquica, es la cultura dominante en las MiPyME de Durango Capital.

H<sub>2</sub>.- Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación en la MiPyME de Durango Capital.

El instrumento que se aplicó en la presente investigación es desarrollado por Cameron y Quinn y en lo particular en el presente estudio se escogió el que, en base a los autores mencionados, desarrollaron (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000), por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan los autores, validado y aplicado por (Gómez Romero J. I., 2008). Consta de 24 reactivos (24 referentes a los 4 estilos de aprendizaje), con una escala tipo Likert de seis opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “No Se, Muy Poco, Poco, Algo, Mucho y Muchísimo”.

En las tablas 14 y 15 se encuentran las categorías de análisis del cuestionario. (Gómez Romero J. I., 2008) “las acomoda de tal forma que se pueda tener una



idea clara de lo que se pretende medir con cada una de las variables”. Se observa, en dichas tablas, el nombre del apartado o variable a medir, seguido de una pequeña definición, qué mide, así como las preguntas que inciden en cada apartado del instrumento de medición.

Tabla 14.- Cultura Organizacional

Cultura Organizacional			
Definición: Pretende identificar cuál es el tipo de cultura que prevalece en el negocio ya que de ésta dependerá una adecuada innovación			
Descripción	Factor	Indicador	# Pregunta
Cultura Clan	La organización es considerada como una familia como lo menciona Corea y Parra (2002, p.66) “es una cultura de apoyo” es flexible, integradora y se enfoca hacia el interior de la organización. Sus líderes son considerados como mentores, o incluso como padres, la organización entonces es un lugar amigable y colaborativo para trabajar donde se facilita la participación y la lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es un lugar muy personal, es como la extensión de la familia, en ella las personas parecen compartir mucho de sí mismas.</li> <li>• El estilo de la administración de <b>LA ORGANIZACIÓN</b> se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y participación.</li> <li>• Lo que mantiene <b>LA ORGANIZACIÓN</b> unido es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es importante</li> <li>• El liderazgo en <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es semejante a una tutoría que guía y facilita las cosas</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por las personas</li> </ul>	3.1 4.1 5.1 6.1 7.1 8.1
Cultura Adhocrática	La organización es vista como un lugar dinámico para trabajar Sepúlveda (2004, p.11) por lo tanto es flexible y se enfoca hacia el exterior de la organización, su base se fundamenta mayormente en la era de la información, es decir, principios del siglo XXI, su aporte principal se basa en la experimentación permitiendo así la creatividad, el emprendimiento, la innovación y la adaptabilidad entre sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es muy dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a asumir riesgos</li> <li>• El estilo de la administración de <b>LA ORGANIZACIÓN</b> se caracteriza por promover la libertad, el individualismo, la innovación y el tomar riesgos individuales.</li> <li>• Lo que mantiene unido a <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser como punta de lanza</li> <li>• El liderazgo en <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es generalmente considerado como un ejemplo para emprendedores innovadores y para quienes gustan tomar riesgos</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> concede mucha importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos</li> </ul>	3.2 4.2 5.2 6.2 7.2 8.2

		<p>retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para <b>LA ORGANIZACIÓN</b> el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores. Es decir, ser los líderes a nivel nacional.</li> </ul>	
<p>Cultura Jerárquica</p>	<p>Su función principal es la ejecución de reglas mientras la organización permanece estable y controlada Correa y Parra (2002, p.66). Está orientada hacia el interior de la organización, enfocada hacia la estabilidad y el control. Son organizaciones sumamente estructuradas, dejando de lado la actitud hacia el cambio, hasta cierto punto mecanizadas. Son sumamente valorados los procedimientos, las reglas, las normas, transformando a las organizaciones en entes predictibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es un lugar con mucho control y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace</li> <li>• El estilo de la administración de <b>LA ORGANIZACIÓN</b> se caracteriza por ser predecible y estable, da seguridad de empleo.</li> <li>• Lo que mantiene unido a <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es la formalidad de las reglas formales y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia</li> <li>• El liderazgo en <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> concede mucha importancia a la permanencia y estabilidad. La eficiencia, y el control son importantes</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> define el éxito con base en la eficiencia, el bajo costo de operaciones y la confiabilidad.</li> </ul>	<p>3.4</p> <p>4.4</p> <p>5.4</p> <p>6.4</p> <p>7.4</p> <p>8.4</p>
<p>Cultura de Mercado</p>	<p>Cultura racional diseñada para perseguir objetivos mediante la productividad y eficacia Correa y Parra (2002, p.65), por lo tanto, está orientada hacia el exterior de la organización. Son empresas orientadas a la competencia, a lograr objetivos de manera eficiente, sin dejar de lado las cuestiones de control y estabilidad. Son organizaciones analíticas, observando su entorno e identificando sus ventajas competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> está muy orientado a resultados. Su mayor interés es por el trabajo hecho, las personas son muy competitivas y orientadas al logro de los objetivos.</li> <li>• El estilo de la administración de <b>LA ORGANIZACIÓN</b> se caracteriza por estar fuertemente orientado a la competitividad, alto desempeño y compromiso</li> <li>• Lo que mantiene unido a <b>LA ORGANIZACIÓN</b> es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos</li> <li>• El liderazgo en <b>LA ORGANIZACIÓN</b> está enfocado a los resultados, es práctico y toma riesgos</li> <li>• <b>LA ORGANIZACIÓN</b> concede mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo</li> <li>• Para <b>LA ORGANIZACIÓN</b> el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía en forma oportuna y completa</li> </ul>	<p>3.3</p> <p>4.3</p> <p>5.3</p> <p>6.3</p> <p>7.3</p> <p>8.3</p>

Fuente.- (Gómez Romero J. I., La Generación de Conocimiento Organizacional en las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa, 2008)

**Tabla 15.- Innovación**

Innovación			
Definición: La "utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes, es decir invención más comercialización" Afuah (1999, p.16)			
Descripción	Factor	Indicador	# Pregunta
Innovación	En comparación con su mayor competidor, cómo se calificaría usted en tanto de	• Tiempo de respuesta a los usuarios	9.1
		• Tiempo de ciclo para innovar	9.2
		• Disposición para experimentar	9.3
		• Disposición para correr riesgos	9.4
		• Fama de innovadora	9.5

Fuente. - (Gómez Romero J. I., La Generación de Conocimiento Organizacional en las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa, 2008)

### Objeto de estudio

El objeto del presente estudio es la MIPYME de Durango Capital (de los sectores manufactura, comercio y servicios), para determinar el universo muestral se consideró a 2,855 MIPYMES como unidades de negocios reportados en la consulta al Sistema de Información Empresarial Mexicana (Gobierno de México, 2015) y para determinar la muestra se aplicó el programa STATS 2.0, con un nivel de confianza del 95%, dando como resultado una muestra de 362 empresas.

Se trabajó con una prueba piloto de 30 unidades empresariales y se les aplicó el cuestionario, se obtuvo realimentación para ver si no había algún tipo de dificultad para entender los conceptos del cuestionario, esto permitió hacer algunos ajustes en la redacción de las preguntas, luego se procedió a la recolección de la información.

Se visitó cada uno de los negocios, entablado 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.

Para determinar el tamaño de la muestra, entre los métodos de muestreo probabilístico, se utilizó el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar una muestra de n elementos uno a uno de una población N, de manera tal que cada unidad tenga una probabilidad idéntica y conocida de pertenecer a la muestra, tal como lo menciona la tabla 16 procesamiento de casos:

**Tabla 16.- Procesamiento de Casos**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	362	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	362	100.0

Fuente.- Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados que dan respuesta a los objetivos de la investigación que se han planteado para este estudio: diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en la MiPyME (Manufactureras, comerciales y de servicios) de Durango capital y como objetivo específico determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional

La forma de llevar a cabo el análisis de los datos estuvo orientada por las preguntas de investigación y se describe el método a seguir para la comprobación de las hipótesis planteadas. La comprobación se realizó mediante la aplicación de un instrumento que determinó el estado actual de la variable: tipo de cultura organizacional, para posteriormente analizarlas con métodos estadísticos.

De acuerdo con lo que se constituye la población que se utilizó para esta investigación fueron las MiPyMES de la Ciudad de Durango, el universo de trabajo fue de 2855 MiPyMES y la muestra fue de 362, de las cuales el 71.80% fueron microempresas, 10.9% pequeñas empresas y el 8.3% medianas empresas. La medición se realizó durante el mes de julio de 2022 mediante la aplicación del instrumento detallado en el capítulo anterior, que determinó el estado actual de la variable. Para el análisis estadístico se utilizó análisis paramétrico.

Tal como se manifestó uno de los objetivos de la presente investigación es diagnosticar la cultura organizacional, es decir, se obtuvieron de los datos

recopilados con el instrumento de medición, la frecuencia e intensidad para cada tipo de cultura, tal como se aprecia en la Tabla 17.

**Tabla 17.-Frecuencias e intensidad de los indicadores evaluados para los tipos de cultura organizacional**

Cultura	Frecuencia	Intensidad
Clan	87	3.85
Jerárquica	70	3.82
Mercado	135	4.19
Adhocrática	70	3.89
Total	362	

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, es la cultura tipo mercado la que aparece con mayor frecuencia en las MiPyME estudiadas.

Obtenido de los promedios de la tabla 17, se puede observar que es común la coexistencia de varios tipos de cultura a la vez. (Cameron & Quinn, 2006) mencionan que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura organizacional, aunque es frecuente que haya un predominio de alguna o algunas de ellas, que para este estudio descriptivo es la cultura tipo mercado la que aparece con mayor frecuencia e intensidad.

Una vez obtenido todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 19.0, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se pueden apreciar en la tabla 18 confiabilidad del instrumento de medición. El valor del Alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo a lo siguiente: “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 para explicar las variables utilizadas en el cuestionario”, de

acuerdo con Barraza-Macías (2008), citado por Gómez (2008). Es necesario destacar que esta prueba se corrió para cada variable (Cultura organizacional e innovación) estando integradas cada una de ellas por dimensiones, como lo muestra la tabla 18.

**Tabla 18.-Confiabilidad del Instrumento de medición.**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.856	4
.784	1

Fuente: elaboración propia.

Las pruebas de normalidad permiten verificar si el conjunto de datos proviene o no de una distribución normal, y por lo tanto saber qué tipo de pruebas deben realizarse para contrastar estadísticamente los datos.

Las principales pruebas que existen son: Shapiro-Wilk para muestras  $\leq 50$ ; Kolmogorov-Smirnov para tamaños de muestras  $> 50$ ; test Lilliefors que se utiliza para solventar el problema del desconocimiento de la media y desviación estándar y estimar la distribución a través de los datos muestrales. Tal como lo demuestra la tabla 18 pruebas de normalidad.

**Tabla 19.- Pruebas de Normalidad**

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura max	.073	361	.001	.976	361	.000

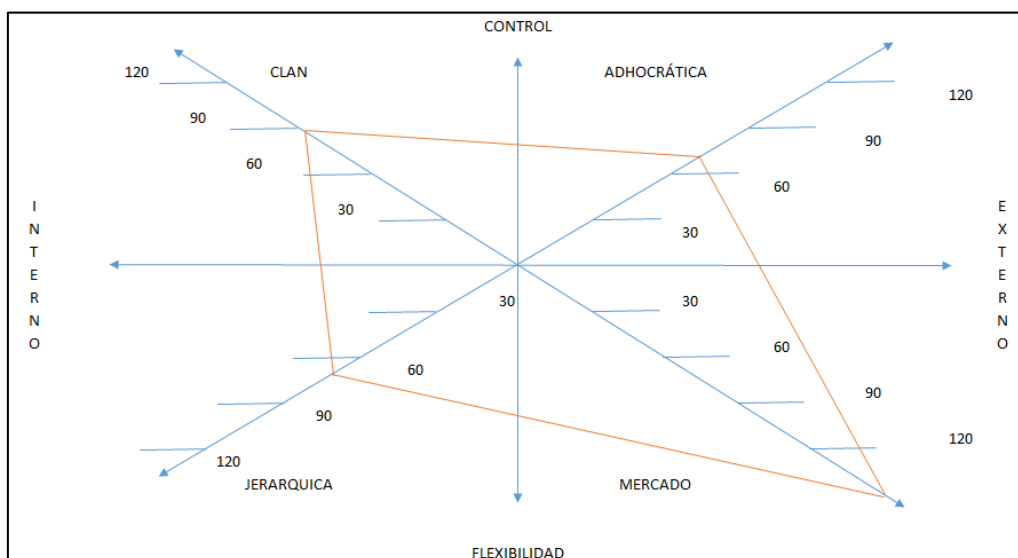
a. Corrección de la significación de Lilliefors

Por lo anterior y por el tamaño de la muestra que es de 362 entrevistados, se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov y además se puede observar una significancia estadística en la variable cultura max de 0.001, que indica que es menor a 0.05, y por lo tanto no sigue una distribución normal y se aplicó para su análisis estadística no paramétrica.

Como se mencionó en capítulos anteriores este trabajo es parte de una investigación más amplia y completa, que tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en la MiPyME de Durango capital.

Se encuentra la presencia de los cuatro tipos de cultura en las MIPYME de la Ciudad de Durango en donde se puede reconocer cual es el tipo de cultura que domina, que para este caso es la cultura tipo mercado con una frecuencia de 135 casos, seguida por la cultura tipo clan, la cultura jerárquica y la cultura adhocrática con 87, 70 y 70 casos respectivamente, como lo demuestra la figura 5.

**Figura 5.- Cultura Dominante**



Fuente. -Elaboración propia



Para determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional se utilizaron estadísticas descriptivas y el análisis de la varianza (ANOVA). Este procedimiento conocido como ANOVA analiza la variación de un conjunto de respuestas y asignar partes de esta variación a cada variable de un conjunto de variables independientes, el objetivo pues es identificar variables independientes y determinar la forma en que afectan la respuesta.

Para obtener el diagnóstico de la cultura organización y la innovación, primero se obtuvieron los promedios para cada indicador, en cada uno de los tipos de cultura, fundamento en su orientación a la flexibilidad o rigidez, así como la innovación.

Es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos correspondientes a cada tipo de cultura y de la innovación, y para tal efecto se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, misma que de acuerdo con (Lind, Marchal, & 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)”. El análisis consideró un nivel de confianza de 95%, se muestra también el análisis de la varianza –ANOVA de un factor– que permite confirmar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los tipos de cultura organizacional. La agrupación de estas variables se basa especialmente en los trabajos de (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000) y además se fortalece este constructo mediante el análisis factorial de componentes principales, el cual se efectuó, y sus resultados mostraron que se agrupan razonablemente según lo previsto. Mostrándose los resultados en la tabla 20.

En la primera columna, de la tabla 20, se muestran los tipos de cultura y se indican las fuentes de la varianza, en la segunda columna se muestra la suma de cuadrados, en la tercera columna se muestran los grados de libertad (gl), en la cuarta columna la media cuadrática, en la quinta columna se muestran los resultados de la prueba F y por último en la sexta columna se muestra el nivel de significancia.

**Tabla 20.-ANOVA de los tipos de cultura organizacional e innovación.**

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos	162.331	39	4.162	42.296	.000
	Dentro de grupos	31.688	322	.098		
	Total	194.019	361			
Jerárquica	Entre grupos	157.639	39	4.042	25.160	.000
	Dentro de grupos	51.731	322	.161		
	Total	209.370	361			
Mercado	Entre grupos	168.605	39	4.323	49.446	.000
	Dentro de grupos	28.153	322	.087		
	Total	196.758	361			
Adhocrática	Entre grupos	164.458	39	4.217	33.026	.000
	Dentro de grupos	41.115	322	.128		
	Total	205.573	361			
Innovación	Entre grupos	67.029	61	1.099	10.695	.000
	Dentro de grupos	14.179	138	.103		
	Total	81.208	199			

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente y con el propósito de mostrar el grado de asociación de la variable dependiente (innovación) utilizando la variable independiente (tipos de cultura organizacional) se aplicaron pruebas R. Tal y como lo muestra la tabla 21 de resultados R.

**Tabla 21.- Resultados R**

Variable Dependiente	Innovación			
	Variable Independiente	$\beta$	$r^2$	Sig
Clan		.261	.068	.000
Jerárquica		.249	.062	.000
Mercado		.209	.044	.000
Adhocrática		.256	.065	.000

Fuente.- Elaboración propia

En el caso de la tabla 21 se muestra la columna R<sup>2</sup> indica que el grado de asociación más alto es la cultura tipo clan, es decir el 68% de la innovación esta explicada por la cultura tipo clan. En segundo lugar, se encuentra la cultura tipo adhocrática, en tercer lugar, la cultura tipo jerárquica y por último la cultura tipo mercado con grados de 65%, 62% y 44% respectivamente.

Las tablas 22, 23, 24 y 25, que aparecen a continuación, muestran las correlaciones entre cada uno de los cuatro tipos de cultura organizacional con la innovación. Para analizar las correlaciones se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. Este coeficiente varía de -1.0 (correlación negativa perfecta) hasta +1.0 (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación como lo mencionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006).

Los parámetros con los que se puede interpretar la correlación son: 0 sin correlación; ± 0.20 correlación débil; ± 0.50 correlación moderada; ± 0.80 correlación buena; 1 correlación perfecta tal como lo mencionan (Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu, & Cánovas, 2009) y (Roy García, Rivaz Ruiz, Pérez Rodriguez, & Palacios Cruz, 2019).

**Tabla 22.- Correlación cultura tipo clan**

Correlaciones Cultura Tipo Clan			Clan	innovacion1
Rho de Spearman	Clan	Coeficiente de correlación	1.000	.265**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	362	362
	innovacion1	Coeficiente de correlación	.265**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	362	362

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 23.- Correlación cultura tipo jerárquica**

Correlaciones Cultura Tipo Jerárquica			innovacion1	Jerarquica
Rho de Spearman	innovacion1	Coefficiente de correlación	1.000	.207**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	362	362
Jerarquica	Jerarquica	Coefficiente de correlación	.207**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	362	362

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 24.- Correlación cultura tipo mercado**

Correlaciones Tipo Mercado			innovacion1	Mercado
Rho de Spearman	innovacion1	Coefficiente de correlación	1.000	.253**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	362	362
Mercado	Mercado	Coefficiente de correlación	.253**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	362	362

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 25.- Correlación cultura tipo adhocrática**

Correlaciones Tipo Adhocrática			innovacion1	Adhocratica
Rho de Spearman	innovacion1	Coefficiente de correlación	1.000	.274**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	362	362
Adhocratica	Adhocratica	Coefficiente de correlación	.274**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	362	362

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como es posible observar los resultados en coeficientes de correlación son: cultura tipo clan 0.265, cultura tipo jerárquica 0.207, cultura tipo mercado 0.253 y para la cultura tipo adhocrática es de 0.274. Los coeficientes mencionados

muestran una correlación débil o baja de la cultura organizacional con la invovación de las MiPyMES de la Ciudad de Durango.

## CAPÍTULO VI DISCUSIONES

El objetivo general del presente estudio fue diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en la MiPyME de los sectores manufactura, comercial y de servicios de la Ciudad de Durango. Dicho objetivo fue alcanzado al encontrar que la cultura organizacional dominante en las mipymes fue la cultura tipo mercado, seguida de la cultura tipo clan, la cultura tipo jerárquica y por último la cultura tipo Adhocrática, confirmándose con ello la coexistencia de varios tipos de cultura a la vez como lo mencionan (Cameron & Quinn, 2006). Con lo anterior se dio respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la cultura organizacional dominante en la MiPyME de Durango Capital?

Enseguida se estableció como objetivo específico determinar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional, al respecto se realizó la prueba ANOVA de un factor, tabla 20 del capítulo anterior, y que muestra que existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional con una significancia menor al 0.05. Se da entonces respuesta también a la pregunta de investigación 3 ¿Existe diferencia significativa en la percepción de la cultura organizacional? y se cumple la hipótesis de trabajo existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación en la MiPyME de Durango Capital.

Con respecto a la pregunta de investigación ¿Existe una relación entre la cultura organizacional y la innovación en las MiPyME de Durango Capital? Se encontró que el 68%, como porcentaje más alto, de la innovación es explicada por la cultura tipo clan y que el 44%, porcentaje más bajo, es explicado por la cultura tipo mercado.

Para complementar los resultados se utilizó la correlación de Rho Spearman, encontrándose correlaciones bajas o débiles de la cultura organizacional con la innovación en las mipymes de la ciudad de Durango como son: cultura tipo clan 0.265, cultura tipo jerárquica 0.207, cultura tipo mercado 0.253 y para la cultura tipo Adhocrática es de 0.274.

Si se consideran los diversos estudios que utilizaron la variable cultura organizacional y la metodología OCAI que se han realizado en los últimos 10 años, mostrados en la tabla 1 del marco teórico, se puede confirmar que la metodología CVF y el instrumento OCAI es utilizado en diversas investigaciones.

En el estudio realizado por (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009) se encontró que al distribución de las cuatro tipos de cultura, de las 57 pymes fabricantes de muebles en la Ciudad de Durango, 54% muestran una orientación hacia la cultura tipo clan, el 28% una orientación hacia la cultura jerárquica y el restante 18% hacia las culturas tipo mercado y Adhocrática. Un total del 82.46% de las pymes tiene una orientación hacia sus aspectos internos, lo que les impide por un lado analizar el contexto y por otro organizarse para obtener beneficios como lo mencionan (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009).

En el estudio realizado en 400 pymes del Estado de Aguascalientes se encontró que las características dominantes corresponden a la cultura clan, es decir, una organización cohesionada con reglas y políticas claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y el funcionamiento eficaz de la organización, le da demasiada importancia a la estabilidad y al clima laboral como lo mencionan (Maldonado Guzmán, Martínez Serna, & García Pérez de Lema, 2010). Se mantiene pues la orientación hacia el interior de las organizaciones.

En el estudio realizado en las mipymes de Aguascalientes se encontró que “la Cultura Clan es la que predomina entre las empresas con 39.15%, le sigue la Cultura de Mercado con 20.97%, la Cultura Jerárquica con 20.45% y, por último, la Adhocrática con sólo 19.70%” como lo mencionan (Pérez de Lema, González Adame, & Vivanco Florido, 2010).

Otro estudio realizado a 400 pymes de Aguascalientes, en mayor porcentaje empresas de servicio y comerciales, destaca que “la cultura Adhocrática favorece la implantación de sistemas de control de gestión dado que las organizaciones destacan la apertura al cambio ya que son consideradas como entidades dinámicas y emprendedoras” como lo mencionan (Vivanco Florido, Aguilera Enríquez, & González Adame, 2011).

El estudio realizado en 14 empresas del sector manufactura, en la región Toluca-Lerma del Estado de México, “encontró que la cultura dominante es la jerárquica que se puede definir como paternalista-autoritaria, asociada a la alta concentración de poder del jefe y desconfianza entre grupos de trabajadores” como lo menciona (Arciniega Arce, 2013).

Un estudio realizado en 25 empresas del sector manufactura se encontró que “la cultura dominante es la cultura tipo mercado, seguida de la cultura tipo jerárquica y como lo planteó el propio estudio existe un mayor grado de asociación de las culturas flexibles con el uso de las estrategias competitivas en el sector estudiado” como lo mencionan (Villarreal Solís, Gómez Romero, & Villarreal Solís, 2014).

Un estudio que se realizó en 325 mipymes de la Ciudad de Durango se encontró que “la cultura dominante es la Adhocrática, este tipo de cultura describe a una



empresa con una inclinación al exterior altamente preocupada por encontrar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y con una alta flexibilidad en el trato a sus empleados” (Gómez Romero, Villarreal Solís, & Gurrola Rios, 2015).

(Gómez Romero J. I., 2016) Encontró que de una muestra de 352 mipymes de la Ciudad de Durango “la cultura Adhocrática es la cultura dominante, este tipo de cultura es común para dos tipos de empresas: las pequeñas de recién creación y también de empresas consolidadas con una visión de expansión” como lo menciona (Gómez Romero J. I., 2016).

Como es posible observar se cumple entonces lo manifestado por (Cameron & Quinn, 2006) citado por (Gómez Romero, Villarreal Solís, & Gurrola Rios, 2015) que una de “las características de la cultura es su condición dinámica en el tiempo, lo que ocasiona que las empresas tienden a experimentar patrones de cambio cultural a través de su ciclo de vida”.

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES**

En este apartado se presentan las conclusiones, el alcance y los objetivos logrados en el trabajo realizado. Se muestra en este estudio los alcances y objetivos que se tuvieron a lo largo de esta investigación, se ha argumentado la importancia de diagnosticar cual es el tipo de cultura organizacional dominante y su posible relación con la innovación de las MiPyMES de la Ciudad de Durango. El objetivo general de este trabajo fue diagnosticar la cultura organizacional y determinar su posible relación con la innovación en las MiPyMES de Durango capital.

Una vez finalizada la recolección de la información e iniciar la captura de resultados y su análisis en el programa SPSS en su versión 19, esto permitió una mejor comprensión de la muestra de resultados en los que se realizaron pruebas estadísticas de fiabilidad en la que demostró resultados positivos para la identificación del objetivo general.

Las conclusiones emanadas de este trabajo demuestran el cumplimiento a los objetivos e hipótesis que se plantearon en la investigación. Los resultados son de gran ayuda para diagnosticar la cultura dominante y su posible relación con la innovación y con ello lograr una mejor comprensión de las MiPyMES de la Ciudad de Durango, y por ende poder encontrar las mejores estrategias para proponer distintas soluciones a las diversas problemáticas.

Para dar continuidad a este trabajo de investigación se presentarán las conclusiones de la siguiente manera:

1. Cultura organizacional dominante.

2. Correlación de la cultura organizacional con la innovación de las MiPyMES de la Ciudad de Durango.

### **Cultura Organizacional Dominante**

Respecto a la cultura organizacional dominante, en base a la evidencia empírica obtenida, se concluye que en el 37% de las MiPyMES (Manufactureras, comerciales y de servicios) de Durango capital muestran una orientación hacia la cultura de mercado, 24% hacia la cultura clan, 19% hacia la cultura jerárquica, y 19% hacia la cultura Adhocratica. Los porcentajes mostrados permiten afirmar que los cuatro tipos de cultura organizacional coexisten en las MiPyMES de la Ciudad de Durango.

La evidencia recolectada es consistente a la percepción de cultura que se generaliza y que da como resultado la cultura organizacional tipo mercado, que está orientada hacia el exterior de la organización. Son empresas orientadas a la competencia, a lograr objetivos de manera eficiente, sin dejar de lado las cuestiones de control y estabilidad. Son organizaciones analíticas, observando siempre su entorno e identificando sus ventajas competitivas transformando estos atributos en productos o servicios.

De acuerdo a la literatura consultada ( (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000), (Vargas Hernández, 2007), Chávez 2011, (Gómez Romero J. I., 2008), (Villarreal Solís & Martínez Herrera, 2009), (Cameron & Quinn, 2006), (Correa Alzate & Parra Fonseca, 2002), (Sepulveda Laurence, 2004)) este resultado era de esperarse por el tipo de organización de que se trata, pues “estas empresas necesitan conocer su entorno, su competencia y sus clientes para ofrecer productos y servicios acordes a ello”.

En complemento a lo anterior, la cultura que está en segundo término es la cultura tipo clan la organización es considerada como una familia, es flexible, integradora y se enfoca hacia el interior de la organización. Sus líderes son considerados como mentores, o incluso como padres, la organización entonces es un lugar amigable y colaborativo para trabajar donde se facilita la participación y la lealtad.

La cultura que aparece a continuación es el tipo jerárquica está orientada hacia el interior de la organización, enfocada hacia la estabilidad y el control. Son organizaciones sumamente estructuradas, dejando de lado la actitud hacia el cambio, hasta cierto punto mecanizadas. Son sumamente valorados los procedimientos, las reglas, las normas, transformando a las organizaciones en entes predictibles.

Por último aparece la cultura tipo Adhocrática, que comparte la misma frecuencia con la cultura jerárquica, es flexible y se enfoca hacia el exterior de la organización, su base se fundamenta mayormente en la era de la información, es decir, principios del siglo XXI, su aporte principal se basa en la experimentación permitiendo así la creatividad, el emprendimiento, la innovación y la adaptabilidad entre sus miembros.

El 43% de las mipymes muestran una orientación hacia el interior y el 56% muestran una orientación hacia el exterior, siguiendo el modelo CVF propuesto por (Cameron & Quinn, 2006).

Ninguna MiPyME posee o desarrolla un tipo único de cultura específico, todo ello depende de la capacidad de aprendizaje de los individuos que la integran, y por

lo tanto de la capacidad que muestran, así como también del entorno donde se desenvuelven y los productos y servicios que ofrecen.

Con respecto a la hipótesis de trabajo “Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación en la MiPyME de Durango Capital”, se puede afirmar que si existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación, aseverando que hay evidencia estadísticamente significativa que nos permite aceptar la hipótesis de trabajo, según los resultados. Existe un mayor grado de relación entre las culturas de orientación interna, seguidas de las culturas con orientación externa, con la innovación.

### **Relación de la Cultura Organizacional con la Innovación**

De acuerdo a los resultados de la relación entre cultura organizacional e innovación la tabla 21, de la página 65, muestra la columna  $R^2$  que indica el grado de asociación más alto es la con cultura tipo clan, es decir el 68% de la innovación esta explicada por este tipo de cultura. En segundo lugar, el 65% se explica mediante la cultura tipo Adhocrática, en tercer lugar, el 62% de la innovación la explica la cultura tipo jerárquica y por último es el 44% que explica la cultura tipo mercado.

Lo anterior permite comprender en mayor medida que las organizaciones presentan un patrón predecible de cambio, debido justamente a su crecimiento, ya que sus primeras etapas (microempresas) muestran características de la cultura Adhocrática, conforme avanzan en el tiempo (que pasan a ser pequeñas empresas) se orientan hacia la cultura tipo mercado o clan, lo que les permite crecer y desarrollarse y que también comiencen a enfrentarse problemas distintos, debido precisamente a su crecimiento, llegado el momento las organizaciones necesitan afianzar su estructura (medianas empresas),

establecer procedimientos y controles para ajustar el comportamiento de sus integrantes y sus procesos.

Se encontró una correlación baja, ya que se obtuvieron valores que oscilan entre 0.207-0.274.

## BIBLIOGRAFÍA

- Afuah, A. (1999). *La Dinámica de la Innovación Organizacional. El Nuevo Concepto para Lograr Ventajas Competitivas*. Oxford University Press México S.A de C.V.
- Aguilar Edwards, A. (2009). El Diagnostico de la Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura. *Global Media Journal*, 67-81.
- Aguilar Edwards, A. (2013). El Diagnóstico de la Cultura Organizacional o las Culturas de la Cultura. *Global Media Journal México*, 67-81.
- Aguirre Baztan, S. A. (2002). La Cultura de la Empresa. *Revista Mal-Estar E Subjetividades*, 86-122.
- Albornoz, M. (2019). Indicadores de Innovación: Las Dificultades de un Concepto en Evolución. *CTS*, 9-25.
- Arciniega Arce, R. S. (2013). Culturas Organizacionales en Empresas de la Región Toluca-Lerma, Estado de México. *El Cotidiano*, 63-74.
- Arteaga Figueroa, E. R. (2013). Los Clásicos Joseph Schumpeter y su Influencia en la Economía del Cambio Tecnológico. *Debate Económico*, 142-161.
- Ayala Espinoza, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 44-55.
- Badillo Abrego, D. (s.f.). Estrategia de Aprendizaje Organizacional: competencia de ingeniería de sistemas de procesamiento del Instituto Mexicano del Petróleo. 2006. Ticomán: Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura IPN.
- Barraza Macías, A. (2007). Confiabilidad. *INED*, 22-40.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. EE. UU.: Jossey-Bass.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 61-73.
- Castro Gómez, S., & Guardiola Rivera, O. (2002). Globalización, universidad y Conocimientos Subalternos: Desafíos para la Supervivencia Cultural. *Nómadas*, 183-191.
- Celina Oviedo, H., & Campos Arias, A. (2005). Aproximación al Uso del Coeficiente Alfa de Cronbach. *Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Chávez Barraza, J. A. (2011). Diagnostico de la Cultura Organizacional Compartida en la Comisión Federal de Electricidad Zona Durango. Durango, México: No Publicado.

- Chávez Hernández, N. (2019). Análisis Cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en Pequeñas Instituciones Educativas de Nivel Superior en el Municipio Mexiquense de Coacalco de Berriozábal. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 97-112.
- Chávez Hernández, N. (2021). Análisis de un Modelo Teórico para Evaluar la Cultura de Innovación. *Hito de Ciencias Económico Administrativas*, 149-170.
- Chiatchoua, C., & Porcayo Albino, A. Y. (2017). Las MiPyMES en el Mundo: Elementos para una Redefinición. *Debate Economico*, 71-93.
- Choo, C. W. (1999). *La Organización Inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press México S.A. de C.V.
- Correa Alzate, M. M., & Parra Fonseca, C. (2002). Estado Actual de Las Teorías Sobre Cultura Organizacional. Chía, Cundinamarca: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Cujar Vertel, A. d., Ramos Patierna, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- De la Garza Carranza, M. T., Guzmán Soria, E., & Mueller, C. B. (2011). Organizational Culture Profile of Service and Manufacturing Businesses in México. *INOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 81-91.
- De la Torre, F., & Soliz Aguayo, N. A. (2015). Diagnostico de la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la Metodología OCAI. *Valor Agregado*, 71-87.
- De Villaroel, M. E. (2001). Globalización, Cultura y Exclusión Social. *Fermentum Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 470-476.
- Diario Oficial de la Federación. (06 de Junio de 2009). Diario Oficial de la Federación. *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Esparza Aguilar, J., & García Pérez de Lema, D. (2011). La Cultura de las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas y su Influencia en la Gestión Estratégica. *Cuadernos de Administración*, 295-313.
- Espinoza Vizcaíno, F. (2011). Diseño y Construcción de Organizaciones Inteligentes.
- Flores Urbabaz, M. (2015). La Innovación como Cultura Organizacional Sustentada en Procesos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 355-371.



- García Vargas, M. E., Reyes Ruiz, G., & Hernández Gracia, T. J. (2015). Validación de un Instrumento de Medición que analiza la Cultura Organizacional desde Dos Perspectivas. *Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática*, 22-42.
- Gobierno de México. (2015). *SIEM*. Obtenido de <https://siem.economia.gob.mx/ui/pubconsultaestablecimientos>
- Gobierno de México. (2020). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/programa-sectorial-de-economia-2020-2024>
- Gómez Osorio, M., & Gómez Romero, J. I. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: Estudio Comparativo de las MiPyMES en Bogotá Colombia y Durango México . *Estudios Gerenciales*, 336-346.
- Gómez Romero, J. I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa*. Durango: UJED.
- Gómez Romero, J. I. (2016). El Liderazgo de Aprendizaje y su Incidencia en la Innovación y Competitividad de las MiPyMES de la Ciudad de Durango. *Investigación Administrativa*, 52-67.
- Gómez Romero, J. I. (2016). La Cultura Empresarial y las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en las MiPyMES de Durango Capital. *Universidad y Empresa*, 113-136.
- Gómez Romero, J. I., Villarreal Solís, F. M., & Gurrola Rios, C. (2015). La Cultura Empresarial y su Relación con el Liderazgo de Aprendizaje en las MiPyMES de la Ciudad de Durango, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, 253-275.
- Gómez Romero, J. I., Villarreal Solís, M. G., Villarreal Solís, M. D., & Gurrola Ríos, C. (2015). Un Acercamiento a la Cultura Organizacional en los Hospitales Públicos del Sector Salud de Durango, México. *Gestión de las Organizaciones en el México Contemporáneo*, 9-27.
- González Chávez, G. (. (Febrero de 2021). *La Importancia de las MiPyMES en el Desarrollo Económico de México*. Obtenido de [https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-09/Gonzales\\_ImportanciaMipymes.pdf](https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-09/Gonzales_ImportanciaMipymes.pdf)
- González Moreno, M. d., Rodríguez Pacheco, A., Sánchez Cortés, J. T., Sánchez Gaspar, A., Rivera Paz, G., & Bardán Esquivel, C. (2002). *Micro, Pequeñas y Mediana Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. Senado de la República Mexicana, Instituto de Investigaciones Legislativas, México.
- Hernández Sampieri, R. (Febrero de 2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el Medio Laboral Mexicano y su Vinculación con el Clima Organizacional*. Celaya, Guanajuato, México: No Publicado.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Anuario Estadístico y Geográfico del Estado de Durango 2017*. Obtenido de INEGI: [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/esp\\_anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/anuarios\\_2017/702825092115.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825092115.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *INEGI*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/esp\\_anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/AEGEUM\\_2017/702825097912.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/AEGEUM_2017/702825097912.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *INEGI*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/esp\\_anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/anuarios\\_2017/702825092115.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825092115.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *INEGI*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/esp\\_anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/AEGEUM\\_2017/702825097912.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/AEGEUM_2017/702825097912.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *INEGI*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/esp\\_anol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/esp_anol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). *DENUE*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Júarez Artigas, C. I., Vargas Salgado, M. M., & Gómez Bull, K. G. (2021). Incidencia de la Cultura Organizacional en la Implementación de Procesos de Innovación en las Empresas. En M. Blanco Jimenez, & A. Segovia Romo, *Estrategia de Negocios en Entornos Inciertos* (págs. 17-25). México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Kauffman González, S. H. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la Economía Mexicana. *Ciencia Administrativa*, 40-48. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empresas2001-1.pdf>
- Koontz, H., & Weirich, H. (1998). *Administración: Una Perspectiva Global*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Labarca, N. (2008). Evolución del Pensamiento Estratégico en la Formación de la Estrategia Empresarial. *Opción*, 47-68.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. México: McGraw-Hill.

- López, G. A. (2004). La Innovación: Un Proceso Socialmente Distribuido. *Scientia Et Technica*, 197-102.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M., & García Pérez de Lema, D. (2010). Aplicación del Modelo CVF en la PyME de Aguascalientes: Un Estudio Empírico. *Investigación y Ciencia*, 33-39.
- Martínez García, B. (2008). El Aprendizaje de la Cultura y la Cultura de Aprender. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 287-307.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*.
- Mendez Morales, J. S. (2009). *Fundamentos de Economía para la Sociedad del Conocimiento*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Montoya Corrales, C. A. (2012). Destrucción Creativa. *Ciencias Estratégicas*, 213-216.
- Montoya Suarez, O. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia et Technica*, 209-213.
- Montuschi, L. (2007). Cultura Corporativa y Toma de Decisiones en la Empresa. *Temas de Management*, 7-11.
- Núñez Ramírez, M. A., Mercado Salgado, P., & Banegas Rivero, R. A. (2015). Relación entre la Cultura Organizacional (Flexible y Rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 4-11.
- OCDE-EUROSTAT. (2006). *Manual de Oslo Directrices para la Recogida e Interpretación de Información Relativa a Innovación*. París: Elecé Industria Gráfica, sl.
- OCDE-EUROSTAT. (2015). *Manual De Oslo Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. París: Empresa de Transformación Agraria S.A.
- OCDE-Foro Consultivo Científico y Tecnológico. (2012). *Innovación en las Empresas Una Perspectiva Microeconómica*. Obtenido de [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/innovacion\\_empresas.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/innovacion_empresas.pdf)
- OMC. (2016). *world trade organization*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report16\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf)
- Pérez de Lema, D., González Adame, M., & Vivanco Florido, S. (2010). Cultura Empresarial y Rendimiento de la PyME en el Estado de Aguascalientes (México). *Revista de Economía*, 103-123.
- Pérez Hernández, M. M. (2008). Innovación en la Industria Manufacturera Mexicana. *Investigación Económica*, 131-162.

- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe S.A.
- Rivera Paz, G. (. (Julio de 2002). *Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República*. Obtenido de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez Braun, C. (1994). *iunma.edu.ar*. Obtenido de [http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic\\_historia\\_mat\\_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20\(Alianza\).pdf](http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20(Alianza).pdf)
- Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas , L. (2013). Caracterización y Comparación de la Cultura Organizacional en Dos Empresas Manufactureras Multinacionales en el Estado de Aguascalientes. Estudio de Caso. *Investigación y Ciencia*, 32-39.
- Rodríguez García, M. (2017). Los Ciclos Económicos de Schumpeter. *Ciencia Económica*, 71-80.
- Rodríguez Reyes, T. R., & Acevedo Martínez, J. A. (2012). La Cultura del Empresario y su Relación con la Permanencia y Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en los Distritos de Centro, Etlá y Tlaxiaco en el estado de Oaxaca. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 7-20.
- Roy García, I., Rivaz Ruiz, R., Pérez Rodríguez, M., & Palacios Cruz, L. (2019). Correlación: No toda Correlación Implica Causalidad. *Alergia México*, 354-360.
- Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (2008). Caracterización e Importancia de las MiPyMES en Latinoamérica: Un Estudio Comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 122-134.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 374-397.
- Schein, H. E. (1998). *LA Cultura Empresarial y el Liderazgo*. España: Plaza y Janes Editores S.A.
- Schilling L., C. (2008). La Educación en un Contexto Globalizado: Distinciones entre Discursos sobre las Transformaciones de una Sociedad Centrada en el Conocimiento. *REXE Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 87-104.

- Schumpeter, J. A. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico. Una Investigación sobre Ganancias, Capital, Crédito, Interés y Ciclo Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sepulveda Laurence, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*, 7-28.
- Solís, K. (2013). Reseña de "Financiamiento de la banca Comercial a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México de Rodrigo Fenton y Ramón Padilla. *Revista Latinoamericana de Economía*, 160-162.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 117-135.
- Valdez Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MiPyMES en el Contexto Mundial: sus Particularidades en México. *Iberoforum*, 126-156.
- Valenzuela B., A., & Valenzuela B., R. (2015). La Innovación en la Industria de Alimentos: Historia de algunas Innovaciones y de sus Innovadores. *Revista Chilena de Nutrición*, 404-408.
- Vargas Hernández, J. G. (2007). *EUMED*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/index.htm>
- Velasco Cepeda, R. I. (2015). *ITSON*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>
- Villarreal Solís, F. M., Gómez Romero, J. I., & Villarreal Solís, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la Industria de Celulosa, Cartón y Papel en México. *AD-minister*, 97-120.
- 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*, 13-19.
- Vivanco Florido, J. S., Aguilera Enríquez, L., & González Adame, M. (2011). Los Sistemas de Control de Gestión y la Cultura Organizacional en las PyMES. *Mercado y Negocios*, 55-70.
- Wulf, C. (2008). *Antropología: Historia, Cultura y Filosofía*. México: Rubí-Barcelona: Antrophos Editorial.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades de Aprendizaje en las Organizaciones: Cómo Generar y Difundir Ideas con Impacto*. México: Oxford University Press México S.A. de C.V.
- Zalpa, G. (2002). La Cultura en las Organizaciones Empresariales. *Estudios Sobre las Culturas Contemporáneas*, 9-33.

Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, Pequeñas y Empresas Medianas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 53-70.