



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS INCAPACIDADES DE
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE
CONTRALORÍA DEL ESTADO DE DURANGO”**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Presenta:

JOSÉ RICARDO FLORES GONZÁLEZ

Director de Tesis:

DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

Durango, Dgo.

2016



UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Trabajo presentado por el **C. JOSÉ RICARDO FLORES GONZÁLEZ**, para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, titulado " **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE CONTRALORÍA DEL ESTADO DE DURANGO** ".

DIRECTOR DE TESIS: DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

JURADO

PRESIDENTE: DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

VOCAL: DR. CÉSAR GURROLA RÍOS

SECRETARIO: DR. FRANCISCO MARTÍN VILLARREAL SOLÍS

SINODAL SUPLENTE: M.C. CLAUDIA NORA SALCIDO MARTÍNEZ

SINODAL SUPLENTE: DRA. JULIETA SÁNCHEZ CANO

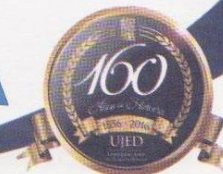
Durango, Dgo. 27 de julio de 2016.



Fanny Anitúa y Privada de Loza s/n
Col. Los Angeles C.P. 34200
Victoria de Durango Dgo.

Tel. (618)8125652
depfeca.ujed.mx

FECA



AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a mis hijos y Paulina, por ser mi motor de impulso día con día para cumplir esta meta en mi vida. A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional en este camino para poder concluir mi tesis.

A Dios por permitirme terminar mi tesis y mi titulación de maestría, agradeciéndote por siempre este logro que estoy obteniendo en mi vida.

A mis maestros y guías de mi maestría en administración pública, me enseñaron y me ayudaron en mi formación, especialmente al Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero, por compartir su experiencia y orientación conmigo para la elaboración de mi tesis.

RESUMEN

El presente estudio de investigación realiza un diagnóstico, sobre cual tipo de Cultura Organizacional que establece la teoría de Cameron & Quinn (2006) en el Modelo de Valores de Competencia se utiliza con mayor predominancia por la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango. Asimismo se presenta un diagnóstico, sobre cuál es la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional que establece las 7 incapacidades de aprendizaje organizacional que identifica Yeung et al. (2000) es la predominante en la Secretaria de Contraloría.

En esta línea de investigación para llegar a lo planteado, se describe a continuación en el Capítulo II todo el fundamento teórico que va dando cuerpo al presente estudio. Iniciando con el origen del estudio de las organizaciones y el comportamiento organizacional, como impacta a toda la administración de las empresas con la cultura de que va implícita en cualquier organización.

Siguiendo con la Cultura Organizacional, se identifica como está implícita dentro de las organizaciones, relacionándose una a la otra, dando referencia a los distintos autores teóricos de la cultura con su concepto, valores y elementos, terminando por hacer énfasis en la teoría de Cameron & Quinn (2006) con el Modelo de Valores de Competencia y sus 4 dimensiones clan, jerárquica, mercado y adhocrática. Por otra parte en el presente marco teórico, se estudian los estilos de aprendizaje organizacional y diversos autores expertos en el tema de la variable de las incapacidades de aprendizaje organizacional, terminando con Yeung et al. (2000) con el postulado de 7 incapacidades de aprendizaje organizacional, las 4 primeras impiden la generación de conocimiento y las otras 3 se oponen a su generalización.

En el Capítulo III de Marco Socio Histórico se describe el objeto de estudio de la investigación, que es la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango. Primero identificando al Estado como nación, la conformación del país con una Constitución, el control interno y la contraloría en México, su importancia social y económica, antecedentes y contexto actual de la Secretaría de Contraloría del Estado de Durango.

En el Capítulo IV de Metodología se describe como está compuesto el estudio, el cual es descriptivo, también es cuantitativo y es transversal por último no es experimental. Se postulan las hipótesis y preguntas de investigación. Se describe en que consiste el instrumento de medición, el cual está compuesto en 2 partes, se lleva a cabo la prueba de confiabilidad con una muestra y por último se derivan las variables a estudiar de la cultura organizacional e incapacidades de aprendizaje.

El Capítulo V de Resultados se dan respuesta a los objetivos de investigación que se establecieron en el estudio, identificando cual es el tipo de cultura organizacional e incapacidad de aprendizaje con mayor predominancia en la Secretaría de Contraloría, con una muestra de 120 trabajadores, obteniéndose tablas de frecuencia, intensidades y promedios, por último la ANOVA de un factor.

En el Capítulo VI de Conclusiones se explican los resultados, encontrándose que la Cultura Clan es la predominante, aunque muy cercas la Cultura de Mercado y la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional de Ceguera es la más sobresaliente en la Secretaría de Contraloría, dando un análisis y entendimiento a las características particulares de estos resultados en la Secretaría de Contraloría.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
Las Organizaciones.....	8
Cultura Organizacional.....	10
Estilos de Aprendizaje Organizacional.....	20
Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.....	21
CAPÍTULO III. MARCO SOCIOHISTÓRICO.....	29
El Estado y la Constitución.....	29
Control Interno y su Historia en México.....	31
Secretaría de Contraloría en el Estado de Durango y su Contexto Actual.....	34
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	40
Descripción del Estudio.....	40
Instrumento de Medición.....	42
Derivación de Variables.....	44
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	50

ANOVA de un Factor.....	53
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	56
Bibliografía.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1. El Iceberg de la Cultura.....	14
Figura # 2. Elementos de la Cultura Organizacional.....	15
Figura # 3. Modelo de los Valores en Competencia.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Confiabilidad del Instrumento de Medición de Cultura Organizacional....	43
Tabla # 2. Confiabilidad del Instrumento de Medición de Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.....	44
Tabla # 3. Indicadores y Variables para la Cultura Organizacional.....	45
Tabla # 4. Indicadores y Variables para las Incapacidades para Aprender.....	47
Tabla # 4. Indicadores y Variables para las Incapacidades para Aprender (Continuación).....	49
Tabla # 5. Confiabilidad de la muestra Cultura Organizacional.....	50
Tabla # 6. Confiabilidad de la muestra Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.....	51
Tabla # 7. Frecuencias e Intensidades (Promedios) Tipos de Cultura Organizacional.....	51
Tabla # 8. Frecuencias e Intensidades (Promedios) Tipos de Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.....	52
Tabla # 9. ANOVA de tipos de Cultura Organizacional.....	54
Tabla # 10. ANOVA de tipos de Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.....	55

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Los objetivos del presente estudio de investigación, son el conocer cual tipo de cultura organizacional es la predominante y comprender cuál es la incapacidad de aprendizaje organizacional predominante en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

El entorno actual, provoca que las organizaciones públicas busquen constantemente un ciclo de mejora continua, que a la vez cumpla con los cambios constantes que se marcan a nivel global, como es la participación ciudadana, la eficiencia, eficacia, transparencia y acceso a la información, vinculando a la ciudadanía y evaluándose la administración pública entre sociedad y gobierno.

Las organizaciones públicas buscan ser más competitivas y satisfacer las exigencias del contexto global y local donde se desempeñan, por lo cual es importante identificar cuál es su cultura, comprender su importancia, ya que es implícita a las organizaciones y conforma su estructura básica dentro de la administración.

Asimismo la cultura organizacional, siempre es una parte importante de los grupos humanos, ya que demuestra el estilo y forma de entender la vida. La cultura es implícita e indiscernible, no se puede separar de las personas y organizaciones, aunque son distintas la cultura una de la otra.

Una vez conociendo la cultura organizacional, es importante también conocer las incapacidades de aprendizaje, ya que es clave en el aprendizaje para que las

organizaciones puedan ser mejores, estas aprenden a través de sus empleados y superiores, generando ideas y conocimientos, los cuales son compartidos en las distintas áreas, permitiendo el fortalecimiento de la organización, para enfrentar su competencia y entorno demandante que cambia constantemente.

Las incapacidades de aprendizaje organizacional, se pueden describir como las condiciones que dificultan o impiden la generación y generalización del aprendizaje, en la mayoría de forma silenciosa sin idea de que se está generando esta situación en detrimento de las organizaciones. Por esto es de vital importancia eliminar estas incapacidades de las organizaciones, fortaleciendo ante los cambios de un entorno exigente y competitivo, aprovechando el potencial de la Secretaría de Contraloría.

En el Capítulo III se describe el contexto del objeto de estudio del presente estudio de investigación, que es la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango, es fundamental conocer al Estado como nación y su conformación a través de una Constitución, donde el Artículo No. 134 se establecen las normas para el ejercicio de todos los recursos públicos, sean federales, estatales o municipales.

El control interno y su historia en México, en libro de la contraloría y el control interno en México de Lánz Cárdenas (1993) se establecen 5 etapas fundamentales de la historia mexicana, en la cual demuestra desde origen como se desarrolla y va evolucionando el control interno en el país desde la época de los prehispánica con los aztecas, la conquista y la Nueva Vizcaya, la independencia, la revolución mexicana y periodo postrevolucionario, conllevando hasta la actualidad. El 8 de

octubre de 1986, la entonces dirección de Contraloría se eleva a rango y conforma la Secretaría de Contraloría.

Actualmente con la finalidad de reforzar las acciones de vigilancia y fiscalización, cada dependencia gubernamental del Estado cuenta con órganos internos de control, alineados a un plan estratégico que desarrolla la Secretaría, buscando mayor eficiencia en la rendición de cuentas. Cabe señalar que la Secretaría de Contraloría es el eje reactor del buen funcionamiento de la administración pública, ya que es la reguladora y normativa de los recursos públicos.

Además de ser la Secretaría de Contraloría fundamental para alcanzar los objetivos del desarrollo económico y social del país, es un asunto básico de interés público, por lo cual la forma que se organiza y distribuye el gasto público, el presupuesto de egresos, deben de realizarse de manera que cualquier ciudadano pueda valorar y juzgar, teniendo acceso a la información y una rendición de cuentas.

Queda claro que la Secretaría de Contraloría, es una organización pública pilar en la cualquier administración Estatal, es el centro de atención de la ejecución y normatividad de las políticas públicas para el desarrollo y consolidación de cualquier sociedad. Es de gran importancia por estas razones los estudios de investigación pública, el conocer la cultura organizacional predominante, también el aprendizaje organizacional dentro de la Secretaría de Contraloría.

El Capítulo IV de metodología de la investigación, se describe el presente estudio, el cual es cuantitativo, ya que se prueban hipótesis con mediciones numéricas y análisis estadísticos en base a una recolección de datos. Es descriptivo

ya que se miden, recolectan y evalúan datos sobre dos variables que son la cultura organizacional e incapacidades de aprendizaje. El estudio es transversal, ya que se estudian los datos que se obtienen en un tiempo determinado y no experimental, porque se analiza la información sin alterar ninguna de las condiciones existentes.

El presente estudio es parte de una investigación amplia y completa, tiene como objetivo conocer cómo influye la cultura organizacional y las incapacidades de aprendizaje en la Secretaría de Contraloría, siendo las hipótesis y preguntas de investigación propuestas como se estipulan a continuación.

Preguntas de Investigación

1.- ¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?

2.- ¿Cuál es la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?

Hipótesis

H1: La Cultura Organizacional de tipo Clan es la predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

H2: La Incapacidad de Aprendizaje Organizacional de Ceguera es la predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

En este Capítulo IV, se trabajó con una prueba piloto de 20 elementos y fue aplicado el cuestionario, esta prueba es de gran importancia para el aseguramiento

de la validez de la muestra y se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach.

En el presente estudio se va a medir la cultura organizacional de la Secretaria de Contraloría. Se observa en la Tabla # 3 que está conformada por cuatro columnas, que intentan explicar según la teoría de Yeung et al. (2000), los indicadores y las variables de las posibles culturas del negocio las cuales son la cultura clan, adhocrática, jerárquica y mercado.

En la Tabla # 4 se miden las incapacidades de aprendizaje que tiene la organización. La tabla se divide en dos partes, la primera parte presenta las 4 incapacidades de aprendizaje que impiden la generación de conocimiento, que son la ceguera, candidez, homogeneidad y acoplamiento estrecho y la segunda parte muestra las 3 incapacidades de aprendizaje que impiden la generalización de conocimiento, las cuales son la parálisis, la difusión deficiente y al aprendizaje de supersticiones.

En el Capítulo V el de los resultados, se da respuesta a los objetivos de investigación que se han planteado, a la vez se confirman o se rechazan las hipótesis. Se calculó el Alfa de Cronbach con la muestra total de los datos compuesta por 120 elementos, de las cuales representan cada una a un trabajador de la Secretaria de Contraloría. Se obtuvieron de los datos recopilados con el instrumento de medición, los promedios, frecuencias e intensidades, para los tipos de cultura organizacional y para los tipos de incapacidades de aprendizaje organizacional.

Dando respuesta a la primera pregunta de investigación e hipótesis, arrojo como resultado, que es el tipo de cultura clan la más predominante en la Secretaría de Contraloría, por lo cual la hipótesis se acepta. En términos generales se identifica de los resultados obtenidos, existe alta predominancia en 2 tipos de culturas en orden son las culturas de clan y mercado.

Dando respuesta a la segunda pregunta de investigación e hipótesis, dio como resultado que la incapacidad de aprendizaje organizacional de ceguera, es la más predominante en la Secretaría de Contraloría, por lo cual la hipótesis se confirma. Con una frecuencia de 71 y el promedio más alto de 3.03, este resultado es considerablemente más alto en comparación con el resto de las incapacidades de aprendizaje.

En el Capítulo V es importante conocer si existen diferencias significativas entre los grupos de los tipos de cultura organizacional y de incapacidades de aprendizaje organizacional, por lo cual se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, la cual se usa con el fin de comprobar si dos muestras provienen de poblaciones con varianzas iguales, la cual se considera hipótesis nula. El análisis considero un nivel de confianza de 95%, donde se muestra el análisis de la varianza ANOVA de un factor, dando como resultado para el presente estudio, una diferenciación estadísticamente significativa, mostrando que se agrupan razonablemente según lo previsto.

El Capítulo VI es de las conclusiones, como se señala anteriormente, el tipo de cultura clan es el más predominante en la Secretaría de Contraloría, cabe señalar que este tipo de cultura se basa en la orientación interna y el control, similar a la

estructura de tipo familiar ya que se tienen valores y metas compartidas, se preocupan por la gente y es relevante el clima organizacional.

Se tienen dos culturas organizacionales fuertes en la Secretaría de Contraloría, estas son la cultura clan (35.00%) y mercado (34.00%), las cuales alcanzan el 69.00% del total de la muestra. Las culturas clan y de mercado tuvieron una diferencia mínima de (1.00%) la cultura de mercado como señalan Cameron & Quinn (2006) está orientada externamente, funciona como un mercado en sí misma hacia la competitividad, enfocada hacia el logro de objetivos medibles y el individuo es responsable del nivel de desempeño.

El tipo de incapacidad de aprendizaje organizacional de ceguera es el predominante en la Secretaría de Contraloría. Es relevante destacar que esta incapacidad es la que se presenta primero, ya que es la primera que se genera como lo afirma la teoría de Yeung et al. (2000) y en muchas ocasiones es la más común dentro de la organización, donde afecta en la generación de conocimiento, en la cual no se ve adecuadamente.

Se fundamenta como la incapacidad para evaluar correctamente, principalmente las oportunidades y amenazas del ambiente. Se caracteriza también por que los trabajadores solo se preocupen por tareas de su puesto, no se permea el trabajo en equipo, falta de interacción y coordinación entre áreas, evitando que el aprendizaje se genere. La incapacidad de ceguera no evalúa correctamente, conllevando a una falta de visión, los trabajadores se preocupan por las tareas de su puesto, no se interesan por otras áreas, terminando en una falta de coordinación, evitando que el aprendizaje se genere.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las Organizaciones

Toda organización tiene una finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser, según Daft (2000) son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y están vinculadas con el entorno.

La estructura de las organizaciones a concepción de ver a los trabajadores como individuos, en donde cambia que solamente trabajan “haciendo”, hacia la concepción de “pensar” es lo realmente importante para las organizaciones, pues su estructura básica son las personas y la armonía que exista entre ellas, con los procesos, con los grupos y con las políticas y normas de la misma, es lo que diferencia a una organización de otra determina Chiavenato (2002).

Siendo de esta forma que las instituciones sociales y las personas que hacen que estas empresas funcionen son desafiantes en múltiples y variadas formas, son trabajadores de la era de conocimiento en donde se requiere gestionar su talento detalla Chiavenato (2002).

El comportamiento organizacional es de vital importancia para conocer e identificar a la cultura organizacional, según Guillen y Guil, (2000), quien citando a Mitchell (1979) define que “El comportamiento organizacional es la disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto

organizacional”, es de vital importancia para las organizaciones la persona que se encuentra dentro de ella, de esta forma se materializa la comprensión de identificar a la organización e individuo como un solo ente.

Describen Hodge y Gales (1998, p. 8) “El concepto de sociedad moderna civilizada se basa en la premisa que los individuos trabajan juntos (en grupos familiares o informales) para realizar y finalizar con éxito las tareas que no pueden efectuarse individualmente” entonces las organizaciones para que puedan existir, necesitan a personas que compartan alguna necesidad, por la cual actuarían en conjunto con otras personas, que de forma individual, les sería imposible satisfacerse.

Lo señala Chiavenato (2006) que las personas constituyen el activo más importante de una organización, por lo cual se preocupa por describir y explicar únicamente, sin dictar principios o normas de actuación. La cultura entonces indica la noción a la construcción de una organización, como identifica Hatch (1997, p. 10), estas “proveen categorías para clasificar, organizar y archivar experiencias; como ideas formadas por los procesos de abstracción”.

Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos, señala Smircich (1983, p. 347), entonces según lo analizado queda claro que la cultura es implícita e indiscernible a las organizaciones, personas y sociedades, pero cabe destacar que son distintas una de la otra. Por lo cual es relevante para las organizaciones públicas, conocer cuál es su cultura y es necesario abundar en la comprensión de la misma y su importancia.

Cultura Organizacional

La referencia al concepto de Cultura ha variado a través de los siglos y de los autores que en su momento trataron el concepto, utilizándolo preferentemente para señalar aspectos inmateriales o ideáticos de la vida humana y, dejando el término civilización para describir los aspectos materiales, como asevera Stefanova (2008). De manera general y sencilla podemos mencionar que cultura es un conjunto de conocimientos adquiridos, estructurales, sociales, religiosos y hasta de manifestaciones artísticas que caracterizan a una sociedad o un grupo, de acuerdo a Münch (1997).

Es importante destacar y abundar en la cultura, ya que siempre ha sido una parte importante de los grupos humanos, pues define su estilo y forma de entender la vida, la cultura es como señalan Lévi-Strauss, (1992, p. 368) "... esa totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad".

Por otro lado el Diccionario en línea de la Real Academia Española define como Cultura en su tercera acepción al "conjunto de modos de vida y costumbres que va evolucionando con el tiempo y que se ve influenciada entre otros factores por el desarrollo artístico, científico e industrial de una época determinada en un grupo social". Sin embargo si bien la cultura es el comportamiento aprendido que surge de la interacción social pasada y no se circunscribe únicamente a una época específica, sino que también canaliza la interacción presente y futura, señala Merrill (1957) citado por Goberna (2003).

Posteriormente se apreciaría una utilidad a la cultura como tal, con un objetivo el cual es la superación de problemas específicos que enfrenta el ser humano, compuesto a su vez por un conjunto de utensilios y bienes de consumidores, trátase de un cultura muy compleja o una muy primitiva que sirven para la resolución de los problemas según afirma Malinowski (1931) citado por Goberna (2003).

Aunado a lo anteriormente expuesto y como lo manifiesta Garmendia (1995) se puede dar cuenta a través del estudio de los valores:

- Valores generales.- En relación a la naturaleza de lo real y verdadero. Que es lo que los fundadores, la tradición, los héroes, el cálculo racional han dicho, así como la naturaleza de las relaciones humanas.
- Valores particulares.- Se relacionan con las metas u objetivos perseguidos en las áreas de salud, seguridad, ingreso/eficacia, justicia, participación/libertad, autorrealización.

Asimismo se debe considerar que la cultura de una sociedad tiene cierta permanencia y se transmite de una generación a otra, sin embargo no es algo estático, se le debe dar el tratamiento de un ente dinámico que está en cambio continuo, ya sea por factores intrínsecos como el afán de mejora o por los avances tecnológicos, pero también con influencia externa, con la difusión en la propia sociedad de elementos de otra, de acuerdo a lo establecido por Stefanova (2008).

Pudiéramos definir la cultura organizacional como el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada

organización, lo cual, representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales, tal y como lo expresa Chiavenato (2006).

La Cultura Organizacional puede caracterizarse dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas:

- La cultura que pone énfasis en el poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejecutado por personas clave dentro de las organizaciones.
- La cultura fundamentada en el rol es regularmente relacionada con la burocracia y se sustenta por tener de manera clara y puntualizada la descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización.
- La cultura basada por tareas se encuentra primordialmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización, orientándose hacia la obtención de resultados específicos con plazos establecidos.
- Por último, la cultura centrada en las personas, se encuentra, de acuerdo a su nombre, basada en los individuos que forman la organización como lo manifiestan González y Parra (2008) citado por Ayala (2013).

En este tenor: “La Cultura Organizacional es la fisonomía de la organización, es su propia personalidad, dada por un conjunto de valores, políticas, hábitos y particularidades legitimadas. Es una suma sinérgica de estilos de administración de sus ejecutivos, que a su vez influyen en los estilos de estos... En síntesis, el conocimiento de la cultura organizacional por parte del ejecutivo resulta medular,

porque representa el punto de partida y a la vez el entorno de sus decisiones. El ignorar este marco de referencia eleva la incertidumbre de una decisión y amenaza su efectividad". Illane (1996, p. 132) citado por Ayala (2013).

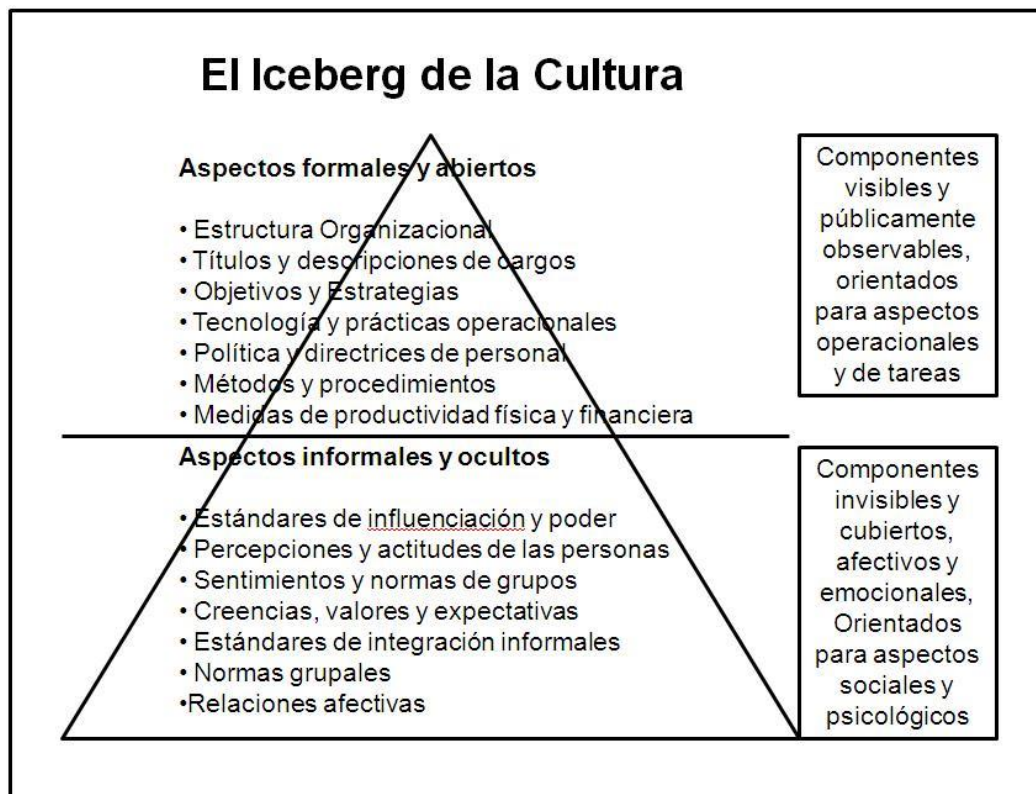
Con el paso del tiempo los miembros de una organización se adhieren a la misma o salen e ella, la cultura organizacional es un recurso estratégico cuya utilidad es asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones independientemente de la rotación del personal Muro (2008) Kaarst-Brown et al. (2004), citado por Hernández R. et al. (2012). Por lo que la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slongans y anécdotas según definieron Peters y Waterman (1982) citado por Hernández, et al. (2012)

Según coinciden Yammarino y Dansereau (2011); Virtanen (2000) citado por Hernández et al. (2012) la cultura organizacional contienen los siguientes elementos:

- Una configuración única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo.
- Un conjunto de significados compartidos por un grupo de personas
- Un patrón de premisas básicas compartido que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.
- La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos.
- Los valores, creencias y actitudes relativamente estables y sostenidas que existan dentro de la organización.

La Figura # 1 muestra el iceberg de la cultura organizacional, en la que se puede observar como en la base son los aspectos informales y ocultos, de los cuales ya las personas las traen intrínsecas, son invisibles orientados a aspectos emocionales, psicológicos y sociales, en la parte alta de la pirámide se encuentran lo contrario los aspectos formales y abiertos, los cuales son visibles y públicamente observables, orientados a enfoques de tipo operacional y de realización de tareas del individuo.

Figura # 1. El Iceberg de la Cultura.



Fuente: Elaboración propia con información del libro Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato, 2006.

Por lo anterior se infiere que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y formas de hacer el trabajo dentro de las organizaciones, en las

cuales, sus miembros transmiten de manera formal e informal para interactuar tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Predominan dos tipos de culturas organizacionales, las culturas conservadoras que se caracterizan por su rigidez y las culturas adaptadas que son flexibles y maleables, por lo que se deberán adoptar culturas organizacionales adaptables y flexibles para obtener mayor eficiencia y eficacia de sus miembros y alcanzar la innovación necesaria para adaptarse a los cambios del mundo actual, Chiavenato (2006).

Cameron y Quinn (2011) ilustraron los diferentes niveles y manifestaciones de Cultura Organizacional, desde elementos como “dar por sentado” y otros elementos inobservables, hasta elementos más notorios u observables, tal y como se ilustra en la siguiente Figura # 2:

Figura # 2. Elementos de la Cultura Organizacional.



Fuente: Adaptación de Cameron y Quinn (2011, p. 19).

En base a lo analizado, se puede señalar que la cultura es implícita e indiscernible. No se puede separar de las personas, sociedades y organizaciones, aunque cabe señalar que son y siempre serán distintas una de la otra. Ahora señalando un preámbulo Cameron y Quinn (2011) desarrollaron un modelo para diagnosticar la cultura en una organización, denominado como el Modelo de Valores de Competencia, en el cual se basa en liderazgo, efectividad y la teoría organizacional.

Los cuatro elementos de la Cultura Organizacional de acuerdo a Cameron y Quinn (2011) son:

- Supuestos implícitos. En el nivel más fundamental, la cultura son los supuestos que definen la condición humana y su relación con el medio ambiente. Estos supuestos no son reconocidos a menos que sean desafiados por supuestos incompatibles y contradictorios. (Por ejemplo, la mayoría de la gente no se despertó esta mañana haciendo una decisión a consciencia sobre qué idioma hablar. Solo cuando se enfrentan con un idioma diferente o se le preguntan preguntas específicas sobre su idioma, las personas se dan cuenta que el lenguaje es uno de sus supuestos.)
- Contratos conscientes y normas. De los supuestos emergen los contratos y las normas. Estos son reglas y procedimientos que regulan la interacción humana, tales como las políticas en las organizaciones, por ejemplo, cómo lograr un desempeño exitosos, cómo coordinar el trabajo y como recompensar a los empleados.

- Artefactos. Son aún más observables y abiertos. Los Artefactos son representados por el edificio donde trabajamos, la ropa que usamos, los tamaños y formas de nuestras oficinas y la disposición de nuestros muebles. También son ejemplificados por los logos, temas musicales, la misión de la organización, los objetivos y los reconocimientos que la organización utiliza.
- Comportamiento explícito. La más obvia manifestación de cultura es el comportamiento explícito de los miembros de la cultura. En una organización, esto es la manera en que las personas interactúan, la cantidad de “uno mismo” invertida en la organización y el grado en cual las innovaciones o las actividades son toleradas o alentadas. Esto usualmente es descrito como “así son las cosas por aquí”.

En este mismo sentido: “También es importante destacar que el concepto de Cultura Organizacional es distinto del concepto de Clima Organizacional. Clima Organizacional consiste en actitudes temporales, sentimientos y percepciones de individuos Schneider (1990) citado por Cameron y Quinn (2011). La Cultura Organizacional es una característica que dura, cambia lentamente y es central en una organización. Debido a que el Clima Organizacional está basado en actitudes, éste puede cambiar rápida y dramáticamente. La Cultura Organizacional se refiere a aspectos de la organización implícitos y frecuentemente indiscernibles; el Clima Organizacional se refiere atributos de la organización más abiertos y observables.

La Cultura Organizacional incluye valores centrales e interpretaciones consensuales acerca de cómo son las cosas; el Clima Organizacional incluye perspectivas que son modificadas frecuentemente conforme las situaciones y la

información nueva es encontrada.” de acuerdo a lo que establecen Cameron y Quinn (2011, p. 20-21)

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2011) como citado por Hernández, et al. (2014):

1. Flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control.
2. Orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad.

En los cruces de estas dos dimensiones se producen cuatro tipos de cultura según el autor: clan: adocrática, jerárquica y de mercado, tal y como se aprecia en la Figura # 3, a continuación:

Figura # 3. Modelo de los Valores en Competencia.



Fuente: Elaboración propia en base al libro de *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework* de Cameron y Quinn (2011).

Los cuatro tipos de cultura que se desprenden de la figura anterior son:

1. Cultura de clan. Predomina el control flexible y la orientación interna. Recibe su nombre porque es muy similar al tipo de estructura familiar, debido a que metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido común son habituales en este tipo de organización. El éxito es definido en términos del clima organizacional y la preocupación por la gente.
2. Cultura de jerarquía.- Predomina el control estable y la orientación interna. Contiene los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, supervisión, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. Esta cultura se caracteriza por desarrollar organizaciones en donde el trabajo es estructurado y formalizado, con múltiples niveles jerárquicos, con políticas, procedimientos y normas que garanticen la eficiencia, confiabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia.
3. Cultura de mercado.- Predomina el control estable y la orientación externa. Este tipo de organización funciona como un mercado en sí misma, debido a que está orientada hacia el ambiente externo, los asuntos internos pasan a segundo plano y se enfoca a los clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.
4. Cultura de adhocracia.- Predomina el control flexible y la orientación externa. Este tipo de organizaciones nacen como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información. La principal tarea directiva es lograr

que se adopten la creatividad, el emprendimiento y la actividad de “permanecer en el límite”. La adhocracia se reconstituye constantemente, dando paso a la flexibilidad, adaptabilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información

Este modelo que es una de las bases teóricas para el desarrollo del presente estudio, como se puede identificar tiene como objetivo principal el grado de homogeneidad de la cultura organizacional dominante de la compañía, donde cada cuadrante permite establecer el contenido cultural de cada organización. Como señalan Cameron y Quinn (2011) al identificar y describir estas culturas para llegarse a conformar la dominante y bajo la forma de subculturas.

Estilos de Aprendizaje Organizacional

Es clave el aprendizaje para que las organizaciones puedan sobrevivir y se conviertan en compañías que aprenden, reconocen Yeung, Ulrich, Nason, y Von Glinow (2000). Identifican que las personas y organizaciones tienen 4 estilos de aprendizaje, estos estilos de aprendizaje según Yeung et al. (2000), señalan que las personas y organizaciones no deben limitarse a solo uno de estos estilos, sino que en la medida de lo posible utilizarlos todos para obtener los aprendizajes ideales en alguna etapa de la vida de las personas y organizaciones

A continuación se describen los 4 estilos de aprendizaje:

1. Experimentación; El aprendizaje es a través de ideas nuevas y adoptando posiciones receptivas del entorno.

2. Adquisición de Competencias; Consiste en que las personas y equipos adquieran competencias nuevas, a través de la experiencia de terceros.
3. Marcas de Referencia (benchmarking); El aprendizaje es conociendo cómo funcionan otros y a partir de ahí tratar de adoptar estos conocimientos a las personas y organizaciones.
4. Mejora Continua (kaizen); Este aprendizaje es con una constante mejora en los procesos o de lo que ya se hacía constantemente, agregándose continuamente nuevos aprendizajes.

Todas las organizaciones siempre generan en mayor o menor medida conocimiento organizacional, que conlleva a estar enfrentándose a un entorno competitivo, volátil y complejo. Según Yeung et al. (2000) describen que la mayoría de las organizaciones aprenden mal, ya que la formación administrativa de las compañías acarrea a deficiencias en la generación del conocimiento organizacional, a estas deficiencias en su generación se les conoce como barreras o incapacidades de aprendizaje.

Incapacidades de Aprendizaje Organizacional

Como se identificó anteriormente la mayoría de las organizaciones no generan y generalizan el aprendizaje organizacional, tienen deficiencias conformándose las incapacidades de aprendizaje organizacional. Es importante el conocer varios enfoques de las barreras o incapacidades de aprendizaje que se han dado a través del tiempo, para obtener elementos relevantes y la naturaleza de la misma.

Argyris (1993) citado por Riesco (2006, p. 104) señala que las organizaciones tienen dificultades para aprender porque conciben el aprendizaje de una manera estrecha enfocándose en la resolución de problemas y por la tendencia de los individuos a comportarse defensivamente. Dando la pauta a la dependencia del razonamiento o reglas cognitivas que utilicen para llevar a cabo sus acciones, conllevando a conformar las barreras de aprendizaje organizacional.

Estas barreras de aprendizaje organizacional de Argyris (1993) citado por Pérez y Cortés (2007) se describen a continuación:

- “Incompetencia competente”. Los individuos actúan de acuerdo a sus teorías en uso, por lo tanto generan resultados contraproducentes para sus intenciones. Usualmente cuando los individuos cometen errores no son conscientes de ello, no son capaces de cuestionar sus teorías en uso por lo que no descubren que estas orientan su acción de forma equivocada.
- “Rutinas defensivas”. Son las acciones que adoptan los individuos para protegerse de los efectos de situaciones amenazadoras o perjudiciales, para ignorar errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones y se comportan como si nada hubiera sucedido.
- “Auto engaño”. Son las situaciones en las que los individuos se ciegan a las incongruencias de sus acciones auto engañándose. Incluso pueden culpar a otras personas de los errores cometidos sin asumir la responsabilidad propia o en conjunto.
- “Malestar organizativo”. Las personas de la organización se niegan a aceptar sus errores, se crea un clima de malestar generalizado. Los síntomas del

malestar organizativo son 1) criticar a la organización; 2) acentuar lo negativo minimizando lo positivo 3) aceptación de valores que se saben irrealizables pero actuando como si no lo fuesen.

Uno de los más relevantes teóricos modernos sobre las incapacidades de aprendizaje organizacional se encuentra Peter M. Senge (1990), quien plantea 7 discapacidades de aprendizaje organizacional, que a continuación se describen:

1. “Yo soy mi posición”, Son las personas dentro de una organización que solo se preocupan por las tareas propias de su puesto, no sienten ni interesan por el efecto de su actividad en otras áreas de la compañía. Conllevando a una falta de visión sistémica, impidiendo la interacción e intercambio entre personas dentro y fuera de la unidad de trabajo, evitando que el aprendizaje se genere o crezca.
2. “El enemigo está ahí afuera”, Se basa en la práctica común de culpar de los errores a las demás personas, a factores externos supuestamente de carácter extraordinario y nunca reconocer los propios errores, imposibilitando la corrección de los mismos.
3. “La ilusión de hacerse cargo”, Son las reacciones reactivas, son espontaneas, sin análisis, buscando solucionar problemas y que concluye en soluciones fallidas que terminan bloqueando el aprendizaje de las personas y organización.
4. “La fijación de los acontecimientos”, Se basa en el enfoque de resolver lo inmediato, el acontecimiento sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando procesos y visiones a largo plazo. Esta incapacidad condena a la

organización a la reactividad constante, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones innovadoras a los problemas.

5. “La parábola de la rana hervida”, Trata de la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, ya que solamente las personas y organizaciones son sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Se deja de aprovechar y adoptar el aprendizaje de los cambios sutiles y lentos.
6. “El engaño de aprender de la experiencia”, Son las personas y muchas organizaciones asumen que el aprendizaje es mejor a través de la experiencia, dejando a un lado que en ocasiones, no es posible experimentar las consecuencias y efectos de determinados actos o decisiones de relevancia, pues muchos surgen sus reacciones en el largo plazo.
7. “El mito del equipo de gestión”, Señala que parte de los equipos directivos o que toman las decisiones, supuestamente está formado por personas capacitadas para resolver todos los problemas que se presenten, esto puede obstruir el aprendizaje, en aquellos casos en que tales equipos de gestión no tengan la capacidad para resolver los problemas.

Otros teóricos relevantes sobre el tema son Nonaka y Takeuchi (1999) el cual reafirman los supuestos de Senge (1990), en los cuales establecen que para conformar una organización que aprende, son necesarios los siguientes 5 supuestos:

- Adoptar un pensamiento sistémico
- Fomentar la maestría personal de sus propias vidas
- Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes

- Crear una visión compartida
- Facilitar el aprendizaje de equipo

Dejando en claro Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que para que en verdad se conforme conocimiento organizacional, aparte de tener la capacidad de una organización de generarlos, se tienen que diseminar entre los miembros de la organización y materializarlos al final en productos y servicios.

Siguiendo la teoría, señalan Yeung et al. (2000) que las organizaciones aprenden primero por medio de 2 fuentes básicas, las cuales son:

- 1) Experiencia directa; Básicamente se adquiere el aprendizaje como resultado de sus propios actos, análisis y reflexiones.
- 2) Experiencia de terceros; Se fundamenta en lo que se aprende de agentes externos a la organización, que se usa la experiencia de ellos y el aprendizaje es en base a sus experiencias, como la competencia, proveedores, consultores.

Básicamente se fundamenta primero que la experiencia puede darse de forma interna dentro de la organización y externa mediante las experiencias de agentes fuera de la organización. Yeung et al. (2000), formulan la teoría que intenta explicar que las incapacidades de aprendizaje son problemas que interfieren en la generación y/o generalización de conocimiento que impide que mantenga y adopte lo que aprende.

En esta teoría son postuladas en 7 incapacidades de aprendizaje, las determinaron Yeung et al. (2000) a que las 4 primeras impiden la generación de

conocimiento (Ceguera, Candidez, Homogeneidad, Acoplamiento Estrecho) y las otras 3 se oponen a su generalización (Parálisis, Aprendizaje de Supersticiones y Difusión Deficiente).

A continuación se describe el primer grupo que impiden la generación de conocimiento:

1. “Ceguera”. Incapacidad para evaluar correctamente las oportunidades y amenazas del ambiente. Es la primera incapacidad que afecta a la generación de ideas, por lo que se generan procesos incorrectos y ser incapaz para diseñar o competir en nuevos mercados.
2. “Candidez”. Se tienen problemas al analizar y generar soluciones para la toma de decisiones y por lo tanto la aplicación de acciones correctivas, se aplican la simple heurística o las reglas de cajón, sin analizar las situaciones optan por soluciones fáciles ante problemas complejos.
3. “Homogeneidad”. Falta de variedad de habilidades, información, ideas y valores. Las organizaciones imposibilitan a los empleados el poder obtener información para desempeñar sus trabajos. Solo se toma el punto de vista del dueño o gerente, por lo cual entre más puntos de vista y soluciones sean presentadas, mayor será el aprendizaje, asimismo falta de acceso a la información de los mismos trabajadores entorpece la generación de ideas y conocimiento.
4. “Acoplamiento estrecho”. Es la coordinación excesiva entre las diferentes unidades de la organización. Se refiere al gran control que existe en cada una de las áreas de la organización. Los departamentos y unidades dentro

de la organización tienen estructuras rígidas y toma de decisiones limitada, provocando ineficiencia en las perspectivas que le importan a la organización.

A continuación se describe el segundo grupo que impide la generalización del conocimiento:

5. “Parálisis”. Incapacidad para poner en práctica medidas o procedimientos nuevos. Existe alta repetición y costumbre de hacer las cosas siempre de la misma manera, aunque deje de ser funcional, además que la organización invierte mucho tiempo y recursos para analizar los problemas y cuando están listos, ya pasó demasiado tiempo perjudicando a la organización.
6. “Aprendizaje de supersticiones”. Los resultados de las acciones que se toman, en muchas ocasiones, no se analizan para obtener una retroalimentación de la experiencia, por lo cual no se interpreta correctamente el significado de la experiencia, no se guarda relación el desempeño y resultados, por lo cual se culpan a terceras personas por lo malo que ocurre en la empresa.
7. “Deficiencia de difusión”. Incapacidad para compartir ideas con las demás áreas de la organización lo que genera que sólo haya conocimiento tácito, se presenta que una persona o área de trabajo aprenden, pero no lo contagian en la empresa, no son difundidos a los demás individuos y como consecuencia no se da el aprendizaje en grupo.

Concluyen Yeung et al. (2000) que con estos supuestos señalados las organizaciones van a tener más herramientas para ser capaces de reaccionar ante las exigencias y los cambios de un entorno volátil y competitivo, aprovecharan mejor

el potencial que tienen, y se aprovecharan de mejor manera su capacidad de aprendizaje, disminuyendo las incapacidades o barreras de aprendizaje organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO SOCIO HISTÓRICO

El Estado y la Constitución

En el presente capítulo donde se conceptualizara en el contexto del objeto de estudio del presente estudio, que es la Secretaría de Contraloría (SECOED) del Gobierno del Estado de Durango. Es fundamental el iniciar identificando al Estado como nación, su conformación a través de una Constitución la administración pública en México, el control interno y la contraloría en el país, asimismo la importancia de la SECOED en el desarrollo e importancia dentro de la administración pública y sociedad.

La importancia social y económica del control interno en México, es de vital inferencia en el desarrollo del régimen y la forma de gobierno de cualquier Estado. Cabe señalar que estos regímenes políticos y sus formas de gobierno de cualquier Estado se encuentran en su Constitución o norma fundacional, señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016). En México no es la excepción, la Constitución Política establece las normas fundamentales de convivencia social, los derechos y garantías de todo ciudadano y la forma de gobierno: una República representativa, democrática, laica y federal.

La Constitución en México, confiere la responsabilidad de la rectoría del desarrollo nacional, bajo los principios de integralidad y sustentabilidad, desarrollo que debe fortalecer la soberanía de la nación y su régimen democrático, fomentando el crecimiento económico y el empleo, la justa distribución del ingreso y de la riqueza,

con pleno respeto a la libertad y dignidad de los individuos. El Estado debe además garantizar los derechos sociales que consagra la Constitución cuyo carácter es universal, es decir, protege por igual a todos los ciudadanos, y, en la medida en que existan desigualdades, debe proteger de manera especial a los más vulnerables señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016).

En México, las actividades que realiza el Estado, a través de los Poderes de la Unión, que se dividen Legislativo, Ejecutivo y Judicial, que a su vez constituyen en el sentido más amplio el gobierno, sólo pueden desarrollarse en apego a la Constitución Política, así como sus leyes reglamentarias y el orden normativo secundario, de donde se desprende la existencia de un régimen de responsabilidades, correspondiendo al Ejecutivo, en sus funciones de gobierno, la recaudación de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, así como la programación y presupuestación del gasto público.

Describe la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016), en el Artículo # 134 se establecen las normas para el ejercicio de todos los recursos públicos, sean federales, estatales o municipales, y establece la obligatoriedad de la evaluación de los resultados en su aplicación, se administraran con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Esas funciones tienen su soporte en el marco constitucional, en leyes y normas que regulan la recaudación fiscal y el ejercicio de los recursos públicos y ha dado lugar a los arreglos institucionales a través de los cuales la administración pública federal, estatal y municipal debe rendir cuentas a la sociedad y la Secretaría

de Contraloría es el eje rector público en el Estado de Durango para brindar ese marco regulatorio y de normatividad en la entidad.

Control Interno y su Historia en México

Es relevante destacar la historia del control interno en México, la cual debe abarcar no sólo el conocimiento directo de los antecedentes inmediatos de la Secretaría de la Función Pública, sino todos aquellos sistemas y órganos que en diferentes épocas han tenido a su cargo esta función del Estado.

Por lo cual Lánz Cárdenas (1993) establece en el libro de la contraloría y el control interno en México, 5 etapas fundamentales de la historia mexicana, en la cual demuestra desde origen como se desarrolla y va evolucionando el control interno en el país, por lo cual se describen a continuación:

- Etapa 1: Se hace un análisis de los antecedentes prehispánicos, particularmente a la organización de los aztecas, y de los sistemas, estructuras y funcionario en el control administrativo durante 300 años de la Colonia. Respecto a la organización indígena, a pesar los rudimentarios métodos administrativos, existían normas y reglas que ordenaban el manejo de los recursos públicos. Bajo el control de los calpixque, hueycalpixque y del Cihuacóatl, eran funcionarios que tenía a su cargo la recaudación y vigilancia de los tributos, así como tenían medidas de previsión para evitar malos manejos y desviaciones en la conductas de funcionarios, donde los casos de corrupción llegaban hasta la pena de muerte. Los sistemas administrativos de la época colonial, por lo contrario, eran complejos, ya que

existían numerosas disposiciones y diferentes funcionarios que realizaban el control y vigilancia de la Hacienda Real. Se obligaba a los servidores públicos realizar su declaración patrimonial, antes de iniciar funciones en el manejo y control de bienes de la Corona, siendo de esta forma lo que en la legislación actual se maneja como declaración de procedencia y procedimientos de responsabilidad administrativa.

- Etapa 2: Se hace un desarrollo de la organización y control interno desde el año 1824 (inicio de nuestra constitucionalidad formal) hasta 1917. Se establece un control específico de las responsabilidades de los funcionarios públicos, desde la Constitución de Apatzingán de 1814 hasta la Ley de Responsabilidades de 1896, pasando por las reformas del presidente Juárez de 1870, dando regulación legislativa a las responsabilidades y sanciones de aquellos que han tenido a su cargo el ejercicio de las funciones públicas.
- Etapa 3: Comprende de 1917 a 1932, contiene los antecedentes y motivaciones de la creación del Departamento de Contraloría General de la Nación de 1917, corresponde a una etapa breve en cuanto al tiempo, en cuanto al órgano que funciono con el fin de lograr un perfeccionamiento de los sistemas públicos de control interno. En 1926 cambio a Departamento de Contraloría de la Federación, brindándose en general en este periodo, la estructura, normatividad en la época que ocasiono su funcionamiento correcto. Este departamento es el antecedente histórico de la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, constituyendo el primer esfuerzo en evolución del control administrativo de nuestro país con respecto de los recursos y bienes de la Nación.

- Etapa 4: Este periodo en el tiempo comprendió cincuenta años. Con la desaparición del Departamento de Contraloría de la Federación, se concentró por una parte en la Secretaria de Hacienda y por otra, a través de constantes reformas legislativas, en esta etapa aun con las ventajas de los sistemas de control establecidos fue desorbitado debido al desarrollo del país en lo económico, político y jurídico. Por lo cual fue insuficiente y fue necesario adoptar nuevos sistemas de control más adecuados para la normatividad, vigilancia, funcionamiento y operación de las unidades de control de la Administración Pública Federal, por lo cual se creó la Secretaria de la Contraloría General de la Federación como órgano globalizador del control.
- Etapa 5: Corresponde al análisis de los objetivos y motivaciones específicos de la Secretaria de la Contraloría, de sus estructuras y facultades de la operación, del Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental. Dando la pauta a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y las reformas al Código Penal y Código Civil, viniendo a generar orden a los cuatro tipos de responsabilidades de los servidores públicos: políticas, penales, administrativas y civiles. Brindando el Derecho Disciplinario del Estado, para cuidar y mantener la prestación del servicio público en función a los deberes genéricos de la legalidad, lealtad, honradez, imparcialidad y eficiencia. Se emitieron normas y disposiciones para combatir el nepotismo, que a pesar de haber sido prohibido en la legislación colonial, siguió sin contar con una regularización adecuada, por lo cual se dio un hincapié a una mayor normatividad en este sentido.

Como se puede analizar, la historia en cuanto al control interno en México, se ha escrito de manera constante y se va haciendo evidente en cuanto al control administrativo, donde desde los aztecas hasta la Secretaría de la Función Pública, ha hecho constancia en sus sistemas administrativos y cuenta con múltiples antecedentes de procedimientos, métodos e instrumentos con los que la administración pública, ha tratado de controlar el manejo y distribución de los recursos humanos, financieros y materiales de la Nación.

Secretaría de Contraloría en el Estado de Durango y su Contexto Actual

Abundando en el Estado de Durango, cabe señalar que de las 5 etapas presentadas previamente, en el ámbito del Estado de Durango, relativamente fue sucesivamente la historia de manera homogenizada en la entidad, ya que tenían estas medidas de normatividad por ejemplo en la Colonia y legislativas de carácter tipo nacional, en el cual engloba a todas las regiones y Estados de la República.

Siendo así el Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Durango el C. Lic. José Ramírez Gamero, y con fecha 8 de octubre de 1986 envió a la H. Legislatura Local la Iniciativa de Derecho, la cual fue turnada a la Comisión de Legislación, mismos que emitieron su dictamen favorable a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango, donde se eleva a rango de Secretaría hasta entonces la Dirección de Contraloría, identifica el Gobierno del Estado de Durango (2014), siendo las facultades principales en resumen de la Secretaría, las siguientes:

- Participar en el Sistema de Evaluación y Control Gubernamental.

- Fijar las normas de control, evaluación, fiscalización y auditoría que deban observar las dependencias, entidades y órganos de la entidad pública centralizada y estatal.
- Controlar el debido ejercicio del gasto público y su congruencia con el presupuesto de egresos.
- Comprobar el cumplimiento de las dependencias públicas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores de la propiedad, al cuidado del Gobierno del Estado.
- Vigilar y supervisar que las dependencias y entidades de la Administración Pública cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad.
- Realizar la evaluación sistemática del ejercicio de los recursos propiedad del Estado, informando al titular del Ejecutivo del Estado sobre el resultado de la evaluación, fiscalización o auditorías de las dependencias y entidades de la Administración Pública.
- Promover y apoyar a los Ayuntamientos de los Municipios del Estados para la implementación de Órganos de Control Municipal.
- Atender las quejas y denuncias que presenten los particulares organizados o títulos individuales, que se deriven del ejercicio de la inversión efectuada por el Gobierno del Estado.

- Intervenir en la entrega y recepción de las oficinas públicas del Poder Ejecutivo del Estado desde el nivel de Secretaría hasta el de Direcciones o sus equivalentes.

En grandes rasgos estas son las actividades y funciones por la cual fue decretada la Secretaria de Contraloría, es importante destacar que actualmente, con la finalidad de reforzar las acciones de supervisión, vigilancia y fiscalización; cada dependencia gubernamental del Estado cuenta con órganos internos de control, cuya encomienda será desarrollar funciones específicas, alineadas a un plan estratégico que desarrolla la Secretaria, que busca eficiencia aún en mayor medida la rendición de cuentas.

Es relevante destacar que hubo un cambio de nombre de la Secretaria de Contraloría y Modernización Administrativa, por el de Secretaría de Contraloría, con el fin de adoptar las medidas necesarias para dar cumplimiento a la reforma que señala la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango (2013), razón por lo cual actualmente solo es denominada la Secretaria de Contraloría.

Las disposiciones jurídicas de la Secretaria de Contraloría y Modernización Administrativa, se entenderá que se refiere a la Secretaria de Contraloría. Se subroga en todos los derechos y obligaciones en lo que respecta a la Subsecretaria de Modernización Administrativa a la Secretaría de Finanzas y Administración, así lo dispone la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango (2013).

La misión de la Secretaría de Contraloría, destaca el Gobierno del Estado de Durango (2014), es el coadyuvar con la administración pública Estatal en la rendición de cuentas, la eficiencia administrativa y la adhesión a las políticas establecidas, a través del Sistema Estatal de Control y Evaluación para responder a las expectativas de la ciudadanía optimizando los recursos públicos y sus impactos en el beneficio social colectivo estipula el Manual de Organización de la Secretaría.

La visión de la Secretaría de Contraloría, identifica el Gobierno del Estado de Durango (2014), es el promover un Gobierno honesto y de resultados que informe y rinda cuentas, bajo los principios de ética, legalidad, justicia, eficacia, transparencia, honestidad, calidad y profesionalismo; que promueva el mejoramiento de la gestión y el desempeño gubernamental señala el Manual de Organización de la Secretaría.

Dentro de los valores de la Secretaría de Contraloría tanto como para el personal como para la organización estos valores son los siguientes:

- Unidad
- Solidaridad
- Confianza
- Legalidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Competitividad

Se puede diferenciar que las Secretarías de Contralorías en el país, son la esencia básica para el buen funcionamiento de la administración pública, ya que son las reguladoras y normativas de los recursos públicos, complementando al desarrollo económico nacional. En ese marco, el destino de los recursos públicos, además de ser fundamental para alcanzar los objetivos de desarrollo económico y social, es un asunto de interés público, por lo cual la forma en que se organice y distribuya el gasto público, así como su ejercicio cotidiano, deben realizarse de manera que cualquier ciudadano interesado pueda valorar y juzgar.

Actualmente en México, para cumplir con los objetivos sexenales y fortalecer el logro de los planes de desarrollo nacional, después de diversas reformas jurídicas, en la actualidad la planeación, programación, presupuestación y evaluación del gasto público se realiza bajo los principios de rendición de cuentas y transparencia, aplicando el sistema de Presupuesto basado en Resultados (PbR) señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014).

Se ha convertido todo lo referente a rendición de cuentas, acceso a la información pública y transparencia en el centro de atención de la ciudadanía por su preocupación en la normatividad y ejercicio de los recursos públicos, así como también el acceso a la información pública y el buen desempeño de sus funciones de los servidores de los entes públicos, como estatales y municipales. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) como instrumento de la Gestión para Resultados, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas afirma la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2014).

Cabe señalar que un enfoque a futuro que se le pudiera dirigir y de gran utilidad al presente estudio, es para la proyección e informar a los empleados y directivos sobre estas variables de la cultura organizacional y aprendizaje organizacional, para el desarrollo de los entes públicos que influyen en las tareas de dicho sector público.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Descripción del Estudio

El presente estudio de investigación es descriptivo, ya que es el primer acercamiento que se realiza al objeto de estudio. Se miden, recolectan y evalúan datos sobre diversas variables o conceptos, dimensiones y componentes de los fenómenos a investigar, buscando especificar las propiedades importantes de personas y grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Como reafirma Danhke (1989), en sentido que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómenos que se someta a un análisis.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, por lo cual permite examinar los datos de forma numérica mediante un cuestionario en el que se llegó a estudiar a una muestra, ya que utiliza este enfoque en base a la recolección de datos, se prueban las hipótesis con mediciones numéricas y análisis estadísticos, para conformar patrones y comportamientos teóricos. Así lo concluyen Hernández, Fernández & Baptista, (2014, p. 7) “En el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo social es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social”.

También el presente estudio es transversal, ya que la toma de información se limita a una sola ocasión en un periodo de tiempo específico, siendo así como una fotografía histórica de lo que sucedió. Lo reafirman de esta forma Hernández,

Fernández & Baptista (2014) Los diseños de investigación de tipo transversal, recolectan los datos en un solo momento, en un lapso de tiempo determinado. Su objetivo es describir las variables y realizar análisis de su incidencia e interrelación en un momento en específico. Cabe señalar que el presente estudio es no experimental, ya que se obtiene y analiza la información, sin modificar ninguna de las condiciones presentes o alguna de las variables, así lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006).

El presente estudio es parte de una investigación más amplia y completa, que tiene como objetivo el conocer dentro de la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango cómo influye la cultura organizacional y las incapacidades de aprendizaje en este uso. Por su parte el objetivo del presente estudio radica en estudiar, analizar y explicar cuál es la cultura organizacional predominante así como también la incapacidad de aprendizaje organizacional predominante.

Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional predominante en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?
- 2.- ¿Cuál es la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional predominante en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?

Hipótesis

H1: La Cultura Organizacional de tipo Clan es la predominante en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

H2: La Incapacidad de Aprendizaje Organizacional de Ceguera es la predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

Instrumento de Medición

El instrumento de medición que se aplicó en la presente investigación, está conformada en dos partes, una parte es para la medición de indicadores y variables para la cultura del negocio y la otra parte es para la medición de los indicadores y variables para las incapacidades para aprender. Los utilizo Yeung et al. (2000), por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan los autores, además que fue validado y aplicado por Gómez (2008) a un entorno mexicano.

Este cuestionario consta de 50 (cincuenta) reactivos, de los cuales 16 reactivos determinan el tipo de Cultura Organizacional predominante, y los 34 reactivos restantes se enfocan en identificar cual es el tipo de Incapacidad de Aprendizaje Organizacional. El cuestionario está compuesto con una escala de Likert de cinco opciones, que va ascendiendo gradualmente de la forma siguiente: “nada importante, muy poco, poco, algo, muy importante”.

El objeto del presente estudio es la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango. Para determinar la muestra poblacional, se tomó en cuenta el número total de trabajadores de la plantilla laboral de la Secretaría, al total se aplicó el programa STATS 2.0 para determinar la muestra poblacional, con un nivel de confianza del 95%, dando una población y muestra de 120 trabajadores pertenecientes a la Secretaría.

Es relevante señalar que se trabajó con una prueba piloto de 20 encuestas y se les aplico el cuestionario, la cual es de suma importancia para el aseguramiento

de la validez de la muestra de la Secretaria. Se obtuvo realimentación para ver si no había algún tipo de dificultad para entender los conceptos del cuestionario, esto permitió que se realizaran algunos ajustes en la redacción de las preguntas, luego se procedió a la recolección de la información.

Una vez obtenido todos los datos, se trabajó en el programa estadístico SPSS versión 20.0, y se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se puede apreciar en las Tablas # 1 y # 2. Cabe señalar que el valor del Alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo a lo siguiente: por debajo de 0.60 es mediocre, de 0.60 a 0.65 indeseable, de 0.65 a 0.70 es aceptable, de 0.70 a 0.80 es respetable y de 0.80 a 0.90 es muy buena para explicar las variables utilizadas en el cuestionario, esto de acuerdo con lo que estipulan Barraza-Macías (2008), citado por Gómez (2008). Esta prueba se corrió para cada dimensión de Cultura e Incapacidades de Aprendizaje.

Tabla # 1. Confiabilidad del Instrumento de Medición de Cultura Organizacional.

TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	
ALFA DE CRONBACH	VALOR OBTENIDO
PRUEBA PILOTO CULTURA ORGANIZACIONAL	0.981
PRUEBA PILOTO CULTURA CLAN	0.928
PRUEBA PILOTO CULTURA JERÁRQUICA	0.947
PRUEBA PILOTO CULTURA MERCADO	0.935
PRUEBA PILOTO CULTURA ADHOCRACIA	0.907

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 2. Confiabilidad del Instrumento de Medición de Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.

TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
ALFA DE CRONBACH	VALOR OBTENIDO
PRUEBA PILOTO INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	0.852

Fuente: Elaboración propia.

Derivación de Variables

En la Tabla # 3, denominada cultura del negocio, es en la que se mide la cultura organizacional de la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango. Se observa que está conformada por cuatro columnas, que intentan explicar según Yeung et al. (2000) citado por Gómez (2008), los indicadores y las variables de los posibles tipos de culturas del negocio. En la columna de la izquierda se encuentra el tipo de dimensión de cultura, la siguiente columna hacia la derecha define cada uno de los tipos de cultura y sus características, en la tercera columna llamada indicador muestra el contenido de las preguntas del cuestionario y la cuarta columna se observan el número que representa cada pregunta. Estos conceptos se repetirán en todas y cada una de las tablas en las que se derivan las variables de instrumento de medición que se usó en la presente investigación.

Tabla # 3. Indicadores y Variables para la Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL			
DEFINICIÓN: Pretende identificar cuál es el tipo de cultura que prevalece en la institución ya que de ésta dependerá una adecuada generación y generalización de conocimiento.			
Dimensión	Factor	Indicador	# Preg
Cultura Clan.	Valora el compromiso humano, el estado de ánimo, la participación y la franqueza de los individuos dentro de la institución.	▪ Facultar a los empleados para que actúen.	3
		▪ Participación y discusión abierta.	7
		▪ Se tiene la disposición de escuchar las ideas y preocupaciones de los empleados.	10
		▪ Relaciones humanas, trabajo en equipo.	11
Cultura Adhocrática.	Busca medir la adaptabilidad, el crecimiento y la innovación de la organización.	▪ Flexibilidad, descentralización.	2
		▪ Innovación y cambio.	9
		▪ Expansión, crecimiento y desarrollo de los individuos.	13
		▪ Procesos creativos para resolver problemas.	16
Cultura Jerárquica.	Se centra en la estabilidad, el control y la administración de la burocracia existentes.	▪ Control, centralización.	1
		▪ Los resultados del trabajo que se desempeña pueden ser pronosticados.	6
		▪ Estabilidad, continuidad, orden.	12
		▪ Rutinas, formalización, estructura.	14
Cultura De Mercados.	Le interesa el producto, la eficiencia y la claridad de las metas.	▪ Enfoque en tareas, logros y consecución de metas.	4
		▪ Eficiencia, productividad, rentabilidad.	5
		▪ Excelencia y calidad de los resultados.	8
		▪ Dirección, establecer objetivos y metas claras.	15

Fuente: La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPymes) de Durango. Gómez, 2008.

La Tabla # 4 muestra los tipos de incapacidades para aprender que tiene la organización, busca además identificarlas, una parte importante se desprende de esto, puesto que si no lograra identificarlas la organización no podrá aprender.

Las primeras cuatro incapacidades impiden que las organizaciones puedan generar conocimiento, mientras que las tres últimas entorpecen su generalización, más allá de los límites. La Tabla # 4 se dividió en dos partes, la primera presenta

las incapacidades que impiden la generación de conocimiento, en donde en la columna de la dimensión se enumeran las cuatro incapacidades que son la ceguera, la candidez, la homogeneidad y el acoplamiento estrecho; la columna factor contiene la definición de cada tipo de incapacidad; en la tercera columna denominada indicador, se encuentran las preguntas del instrumento de medición y finalmente en la cuarta columna se encuentra el número correspondiente a la pregunta.

En la segunda parte de la Tabla # 4, muestra las incapacidades que impiden la generalización de conocimiento, estas son: La parálisis, que se cristaliza en no tomar medidas o implantar procedimientos nuevos. La difusión deficiente, que se presenta cuando el negocio o alguna unidad de este aprenden, pero jamás lo contagian a otras partes de la institución y el aprendizaje de supersticiones que se traduce en generalizar ideas equivocadas.

Como complemento de la tabla encontramos en la segunda columna la definición de cada una de las no-capacidades, la tercera columna muestra el contenido de las preguntas y en la cuarta se encuentra el número de la pregunta.

Tabla # 4. Indicadores y Variables para las Incapacidades para Aprender.

INCAPACIDADES PARA APRENDER			
DEFINICIÓN: Identificar las incapacidades que tiene la organización. Si no lograra identificarlas no podrá aprender. Las primeras cuatro incapacidades impiden que las organizaciones puedan generar conocimiento, mientras que las tres últimas entorpecen su generalización, más allá de los límites.			
Dimensión	Factor	Indicador	# Preg
Incapacidades que Impiden la Generación de Conocimiento	<u>Ceguera.</u> Incapacidad para percibir en forma exacta el ambiente de la institución, a causa de procesos incorrectos para la búsqueda.	▪ Somos buenos para percibir el ambiente externo en busca de oportunidades y posibles problemas.	1
		▪ Estamos activos buscando, creando mercados nuevos.	2
		▪ Somos buenos para percibir amenazas y las oportunidades del ambiente en el largo plazo.	3
		▪ Somos buenos para analizar el funcionamiento y los procesos internos de esta institución en busca de campos que se podrían mejorar.	4
	<u>Candidez.</u> Ante situaciones complejas se aplican las reglas de cajón, sin un análisis cuidadoso. Se optan por soluciones fáciles ante problemas difíciles.	▪ Nuestros procedimientos laborales han funcionado bien, en términos generales; por tanto, consideramos que no se requiere de in cambio demasiado profundo.	6
		▪ “Si no está roto, para qué arreglarlo”, son palabras que representarían bastante bien nuestra actitud general.	7
	▪ Somos buenos para determinar las causas de niveles de desempeño cuando son inesperadamente altas o bajas.	12	
	▪ Somos buenos para decidir cuáles serán los planes de acción necesarios para atacar las fallas en el desempeño.	13	

	<p align="center"><u>Homogeneidad.</u></p> <p>Cuanto mayor es la cantidad de interpretaciones distintas que se encuentren en una institución, tanto mayor será el aprendizaje que ocurra, especialmente cuando más complejo sea el ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las diferentes opiniones de los grupos de interés (formales e informales) influyen en el desempeño de nuestra institución. 9 ▪ Nos empeñamos en asegurarnos de que los empleados queden expuestos directamente a los cambios que estén ocurriendo, tal vez capacitándolos. 11 ▪ Fomentamos la diversidad en cuanto a las personas y las ideas de nuestra institución. 16 ▪ En esta institución no están coordinadas las perspectivas que poseen los grupos de interés para lograr una meta común. 18 	
	<p align="center"><u>Acoplamiento Estrecho.</u></p> <p>La institución es excesivamente inflexible y poco adaptable porque su análisis de situaciones complejas y las respuestas que presentan son uniformes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producimos “falsas alarmas”, “crisis”, etc., intencionalmente, en el lugar de trabajo, con el propósito de estimular mejoras y soluciones de problemas. 8 ▪ Cuando se corren riesgos inteligentes (es decir, los que están planeados y permiten aprender de ellos), y el resultado es un fracaso, éstos no merecen sanción alguna. 17 ▪ Los grupos y los departamentos de esta institución funcionan con bastante independencia, sin estar demasiado integrados. 19 ▪ Al parecer siempre estamos implantando cambios y tecnologías nuevas sin considerar, antes a fondo, las implicaciones de cada cambio. 23 ▪ Los razonamientos que se argumentan en cuanto a los resultados de nuestro desempeño, con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados de él. 30 ▪ Las medidas que tomamos para que impacte el desempeño del trabajo con frecuencia tienen pocas consecuencias en los resultados del mismo. 31 	

Fuente: La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPymes) de Durango. Gómez, 2008.

Tabla # 4. Indicadores y variables para las Incapacidades para Aprender (Continuación).

INCAPACIDADES PARA APRENDER.			
DEFINICIÓN: Identificar las incapacidades que tiene la organización. Si no lograra identificarlas no podrá aprender. Las primeras cuatro incapacidades impiden que las organizaciones puedan generar conocimiento, mientras que las tres últimas entorpecen su generalización, más allá de los límites.			
Dimensión	Factor	Indicador	# Preg
Incapacidades que Impiden la Generalización de Conocimiento	<u>Parálisis.</u> Incapacidad para tomar medidas o implantar procedimientos nuevos. Tal vez abunden las ideas y soluciones magníficas pero no se ponen en marcha y casi no hay cambio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos buenos para generar y evaluar una extensa gama de soluciones alternativas para las fallas en el desempeño. ▪ Tendemos a analizar demasiado los problemas antes de aplicar las ideas y por consiguiente, se nos pasan las oportunidades para mejorar. ▪ Los empleados tienen libertad en cuanto a la forma de realizar su trabajo. ▪ Tenemos dificultad para implantar procedimientos nuevos. ▪ Con frecuencia cometemos los mismos errores una y otra vez. 	15 20 21 22 27
	<u>Aprendizaje de Supersticiones.</u> Se da cuando en una organización se malinterpreta el significado de la experiencia, ya que se pueden generalizar ideas equivocadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procedimientos nuevos vienen y van sin marcar alguna diferencia en la institución. ▪ Hemos tenido dificultad para garantizar que nuestros actos sean congruentes con las metas de la institución. ▪ En esta institución, cuando un curso de acción adquiere fuerza es muy difícil cambiar su dirección. ▪ Las ideas buenas suelen desaparecer cuando no se usan regularmente. ▪ Nuestras experiencias no están documentadas ni incluidas en los procedimientos. 	24 25 26 28 29
	<u>Difusión Deficiente.</u> Se presenta cuando una persona o unidad del negocio aprenden, pero jamás lo contagian a otras partes de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos empeñamos en asegurarnos de que todos los empleados puedan reconocer o encontrar la información que necesitan para realizar el trabajo. ▪ Tratamos de descubrir y comunicar todos los hechos importantes, no sólo aquellos que resulten de interés para alguno de los grupos formales o informales. ▪ Tratamos de asegurarnos de que los empleados tengan acceso a una cantidad de información superior al mínimo que requieren para su trabajo. ▪ Siempre estamos trabajando para disminuir el tiempo que transcurre entre los actos de los empleados y la retroinformación que reciben respecto a esos actos. ▪ Lo que aprende un grupo o unidad no se difunde a lo largo y ancho de la institución. ▪ Aun cuando las personas aprenden aquí, lo que aprenden no se transmite en sentido ascendente por los niveles de la institución. 	5 10 14 32 33 34

Fuente: La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPymes) de Durango. Gómez, 2008.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En esta parte se presentan los resultados que dan respuesta a los objetivos de investigación que se han planteado para el presente estudio, los cuales son el describir cual es el tipo de cultura organizacional predominante, así como también describir que incapacidades de aprendizaje organizacional son las predominantes en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango.

Las Tablas # 5 y # 6, nos indican el resultado obtenido de Alfa de Cronbach, el cual se calcula con la muestra total de los datos, compuesta por 120 elementos. Cabe señalar que para la cultura organizacional y sus tipos, se presentaron resultados prácticamente igual a los de la prueba piloto y en las incapacidades de aprendizaje hubo incrementos considerables en comparación a la prueba piloto.

Tabla # 5. Confiabilidad de la muestra Cultura Organizacional.

TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL	
ALFA DE CRONBACH	VALOR OBTENIDO
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.978
CULTURA CLAN	0.924
CULTURA JERARQUÍA	0.920
CULTURA MERCADO	0.926
CULTURA ADHOCRÁTICA	0.905

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 6. Confiabilidad de la muestra Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.

TABLA DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
ALFA DE CRONBACH	VALOR OBTENIDO
INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	0.911

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo se obtuvieron de los datos recopilados con el instrumento de medición, los promedios y las frecuencias tanto para cada indicador de los tipos de cultura organizacional, como para cada uno de los tipos de incapacidades de aprendizaje organizacional, se muestran a continuación en las siguientes Tablas # 7 y # 8.

Tabla # 7. Frecuencias e Intensidades (Promedios) de los indicadores evaluados para los tipos de Cultura Organizacional.

TABLA DE FRECUENCIAS Y PROMEDIOS DE LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
TIPO DE CULTURA	FRECUENCIA	INTENSIDAD	PROMEDIO GENERAL
CULTURA CLAN	42	35.00%	3.06
CULTURA ADHOCRACIA	11	9.00%	3.15
CULTURA MERCADO	41	34.00%	3.18
CULTURA JERARQUÍA	26	22.00%	2.95
TOTAL	120	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 8. Frecuencias e Intensidades (Promedios) de los indicadores evaluados para las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.

TABLA DE FRECUENCIAS Y PROMEDIOS DE LOS TIPOS DE INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
TIPO DE INCAPACIDAD	FRECUENCIA	INTENSIDAD	PROMEDIO GENERAL
CEGUERA	71	59.00%	3.03
CANDIDEZ	5	4.00%	2.36
HOMOGENEIDAD	11	9.00%	2.29
ACOPLAMIENTO ESTRECHO	6	5.00%	2.16
PARÁLISIS	5	4.00%	2.25
APRENDIZAJE SUPERSTICIÓN	14	12.00%	2.16
DIFUSIÓN DEFICIENTE	8	7.00%	2.56
TOTAL	120	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta a la primera pregunta de investigación e hipótesis propuesta, como se observa en los datos, es el tipo de cultura clan la que más se presenta en la Secretaria de Contraloría. Con una frecuencia de 42 del total de los datos, lo que representa el 35.00% de la muestra, por lo cual se confirma la hipótesis de que la cultura clan es la predominante en la Secretaria de Contraloría. Cabe señalar que en segundo lugar casi al mismo nivel, es el tipo de cultura mercado con una frecuencia de 41 con una representación del 34.00% de la muestra. En términos generales se observa de los resultados obtenidos, existe alta predominancia en 2 tipos de culturas, en orden son las culturas de clan y mercado.

Dando respuesta a la segunda pregunta de investigación e hipótesis propuesta, referente a cuál es la incapacidad de aprendizaje organizacional predominantes en la Secretaria de Contraloría es la de ceguera, con una frecuencia de 71 y con el promedio más alto de 3.03. Este resultado es considerablemente elevado en comparación del resto de las incapacidades de aprendizaje organizacional, confirmándose la hipótesis de que la ceguera es la incapacidad de aprendizaje organizacional predominante en la Secretaria de Contraloría.

ANOVA de un Factor

Por lo cual es relevante identificar si existen diferencias significativas entre los grupos. Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F misma que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005) citado Gómez (2008), 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 considera un nivel de confianza de 95%, mostrándose los resultados en las Tablas # 9 y # 10 que se presentan a continuación.

En estas tablas se muestra el análisis de la varianza –ANOVA de un factor– que permite confirmar que en los grupos tanto de tipos de cultura organizacional, como de los tipos de incapacidades de aprendizaje organizacional, se observa una diferenciación estadísticamente significativa.

Se aplicó el análisis a los dos grupos de variables por separado, a los tipos de cultura organizacional (cuatro) y a las incapacidades de aprendizaje (siete). La agrupación de estas variables se basa en la literatura, especialmente en los trabajos

de Yeung et al. (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.

Tabla # 9. ANOVA de tipos de Cultura Organizacional.

ANOVA Tipos de Cultura Organizacional						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Promedio Clan	Inter-grupos	112.874	4	28.218	206.459	0.000
	Intra-grupos	15.718	115	0.137		
	Total	128.592	119			
Promedio Adhocracia	Inter-grupos	94.063	4	23.516	143.375	0.000
	Intra-grupos	18.862	115	0.164		
	Total	112.925	119			
Promedio Mercado	Inter-grupos	95.303	4	23.826	164.840	0.000
	Intra-grupos	16.622	115	0.145		
	Total	111.925	119			
Promedio Jerarquía	Inter-grupos	103.481	4	25.87	138.306	0.000
	Intra-grupos	21.511	115	0.187		
	Total	124.992	119			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 10. ANOVA de tipos de Incapacidades de Aprendizaje Organizacional.

ANOVA Incapacidades del Aprendizaje						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ceguera	Inter-grupos	31.456	3	10.485	11.733	0.000
	Intra-grupos	103.669	116	0.894		
	Total	135.125	119			
Candidez	Inter-grupos	42.907	3	14.302	29.063	0.000
	Intra-grupos	57.085	116	0.492		
	Total	99.992	119			
Homogeneidad	Inter-grupos	50.629	3	16.876	41.685	0.000
	Intra-grupos	46.963	116	0.405		
	Total	97.592	119			
Acoplamiento Estrecho	Inter-grupos	57.420	3	19.140	47.159	0.000
	Intra-grupos	47.080	116	0.406		
	Total	104.500	119			
Parálisis	Inter-grupos	36.726	3	12.242	38.312	0.000
	Intra-grupos	37.066	116	0.320		
	Total	73.792	119			
Aprendizaje de supersticiones	Inter-grupos	40.271	3	13.424	16.154	0.000
	Intra-grupos	96.395	116	0.831		
	Total	136.667	119			
	Inter-grupos	39.413	3	13.138	37.433	0.000
Difusión deficiente	Intra-grupos	40.712	116	0.351		
	Total	80.125	119			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron podemos constatar y dar respuesta a las preguntas de investigación del presente estudio. Siendo la primer pregunta ¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional predominante en la Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?, la hipótesis señala que es la cultura organizacional de tipo Clan la que más se presenta en la Secretaría de Contraloría.

Esta hipótesis según los resultados obtenidos, demuestra que es el tipo de cultura Clan la más predominante en la Secretaria de Contraloría, por lo cual se acepta la hipótesis. En base al Modelo de Valores de Competencia de Cameron & Quinn (2011) este tipo de cultura clan se basa en la orientación interna y el control flexible, se tienen valores y metas compartidas, es de gran importancia el clima organizacional y preocupación por la gente.

Es importante señalar, en los resultados obtenidos existe una predominancia significativa en 2 tipos de cultura organizacional. Estas son la cultura clan (35.00%) y mercado (34.00%), las cuales engloban el 69.00% del total de la muestra estudiada, constatando que estas 2 culturas organizacionales son las más fuertes en la Secretaria de Contraloría.

Como se puede observar en los resultados, las culturas clan y de mercado tuvieron una diferencia mínima de (1.00%) la cultura de mercado como señalan Cameron & Quinn (2006) está orientada externamente, funciona como un mercado

en sí misma, enfocada hacia el logro de objetivos exigentes y medibles, en general predomina un control estable y el individuo es responsable del nivel de desempeño.

En la Secretaría de Contraloría, es relevante destacar de la muestra estudiada, la escolaridad promedio marca un 76% de trabajadores con grado máximo de profesional y aumenta hasta 86% si se suman los trabajadores con posgrado y doctorado, reafirmando a la vez la alta relevancia de la cultura mercado en la Secretaría de Contraloría, donde se encuentra una organización en la dinámica de aprendizaje continuo, el logro de objetivos, metas mensurables y la relación entre el individuo y organización es en gran medida de tipo contractual.

Asimismo en la Secretaría de Contraloría, de la muestra el 51% de los trabajadores tiene menos de 5 años de antigüedad y aumenta hasta 79% con menos de 10 años antigüedad, señalan Gómez, Villareal & Villareal (2013) el ciclo de vida de la organización en base a sus trabajadores y referencia del marco socio histórico, la etapa del ciclo de vida de la organización pública se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que está orientada la cultura a un enfoque externo, hacia el logro de objetivos y eficacia, a la vez a un control estable enfocada hacia las necesidades del ambiente.

Estos resultados dentro de la Secretaría de Contraloría, afirman el Modelo de Valores de Competencia de Cameron & Quinn (2006) debido a que se acepta la hipótesis sobre el grado de homogeneidad de la cultura organizacional dominante de cultura clan y bajo la forma de subcultura de mercado, donde se asocia la primera con el liderazgo y la segunda con la administración, teniendo incidencias entre sí una de la otra.

Dando respuesta a la segunda pregunta de investigación del presente estudio, ¿Cuál es la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional predominante en la Secretaria de Contraloría del Gobierno del Estado de Durango?, la hipótesis señala que es la Incapacidad de Aprendizaje Organizacional de Ceguera la más predominante en la Secretaria de Contraloría.

La segunda hipótesis según los resultados obtenidos, demuestra que es el tipo de incapacidad de aprendizaje organizacional de ceguera la más predominante en la Secretaria de Contraloría, por lo cual se confirma la hipótesis. Es relevante destacar que la incapacidad de ceguera es la que se presenta primero y en muchas ocasiones es la más común dentro de la organización, donde afecta en la generación de conocimiento, en la cual no se ve adecuadamente.

Reafirmando lo dicho señala el modelo de Yeung et al. (2000) que son postuladas 7 incapacidades de aprendizaje organizacional, las 4 primeras impiden la generación de conocimiento y las 3 restantes se oponen a su generalización. De las cuales en orden de generación y después generalización, son ceguera, candidez, homogeneidad, acoplamiento estrecho, parálisis, aprendizaje de supersticiones y deficiencia de difusión.

Es necesario identificar que las dos hipótesis están estructuradas, en base a lo que la teoría plantea en orden de origen sobre los dos modelos utilizados y se genera en primera instancia. La cultura clan dentro del modelo de Cameron y Quinn (2006) es la que se presenta primero dentro de la organización, donde su estructura es similar a la de una familia a la vez se genera usualmente al inicio del ciclo de vida de una organización.

En el modelo de Yeung et al. (2000) Identifica que la incapacidad organizacional de ceguera se fundamenta como la incapacidad para evaluar correctamente y es la primer incapacidad que se genera dentro de la organización, conllevando a una falta de visión, los colaboradores se preocupan por las tareas de su puesto, no sienten e interesan por otras áreas, terminando en una falta de interacción y coordinación, evitando que el aprendizaje se genere.

Abundando más en la incapacidad organizacional de ceguera, que en general en cualquier organización se presenta que el trabajo en equipo es mínimo, no existe compromiso en los resultados, conllevando a no asumir responsabilidades los trabajadores y deslindarse fácilmente. Se atribuye a los demás la culpa y no se reconoce los errores propios, lo cual dificulta la corrección e impide el aprendizaje.

Por último en el modelo planteado, en las incapacidades de aprendizaje organizacional para cualquier organización son parecidas a las enfermedades y en su mayoría silenciosas debido a que los trabajadores no se percatan, por lo cual para eliminarlas se tiene que recurrir a un análisis interno constante, identificarla e implementar medidas necesarias para mitigarla y terminarla, para dar pie a que se genere conocimiento organizacional.

Brindando un análisis a los resultados de la muestra de esta segunda hipótesis, del total la incapacidad de ceguera obtuvo una frecuencia de 71 con el equivalente al 59.00% más de la mitad del total de la muestra que es de 120, reafirmando que la incapacidad de ceguera es la sobresaliente con respecto a las demás. Cabe señalar que sumando las 4 incapacidades que impiden la generación

de conocimiento como según destacan Yeung et al. (2000), da como resultado un 77.00 % del total de la muestra con una frecuencia de 93 elementos.

Es importante destacar que no hubo alguna otra incapacidad que tuviera cierta relevancia en la muestra, de las incapacidades de aprendizaje organizacional más relevantes aparte de la ceguera, en segundo sitio se encuentra el aprendizaje de superstición con 14 y al equivalente al 12.00% de la muestra, la cual dentro del modelo de Yeung et al. (2000) impide la generalización del conocimiento donde los resultados de las acciones que se toman no se analizan para obtener un retroalimentación, por lo cual no se guarda y se interpreta correctamente la experiencia.

Por otro lado el tercer lugar de los resultados obtenidos, muestra que la incapacidad de difusión homogeneidad con una frecuencia de 11 y al equivalente de 9.00% el modelo de Yeung et al. (2000) identifica que esta incapacidad señala que los trabajadores se les dificulta obtener la información para las actividades en su trabajo, se toma el punto de vista de los superiores y no el de los trabajadores, por lo que se no se generaliza el conocimiento.

En la cultura organizacional de clan y la incapacidad organizacional de ceguera, realizando un análisis del modelo de Cameron & Quinn (2006) así como el de Yeung et al. (2000) Con los resultados obtenidos en la cultura clan e incapacidad de ceguera, se identifica que ambas hipótesis que se aceptaron, señala la teoría que son el primer orden que se genera o presenta, por lo cual se entiende que la cultura clan es similar a lo que representa una estructura familiar, orientada hacia el interior, se tienen metas y valores compartidos, pero en cambio la cultura de

mercado se asemeja a las características que ocasionaría la incapacidad de ceguera.

En esta temática se entiende que la cultura de mercado tiene un enfoque hacia afuera, en el exterior de la organización donde el desempeño individual y la competitividad es un enfoque primordial, por lógica permea a la incapacidad de ceguera ya que falta de una buena evaluación interna dentro de la organización, donde los trabajadores solo se preocupan por tareas de su puesto, no se fortalece el trabajo en equipo y cierta falta en la coordinación entre distintas áreas.

Siguiendo con este diagnóstico en la Secretaria de Contraloría, se tiene una visión hacia la diferenciación y eficiencia, en beneficio de la exigencia y naturaleza de actividades que requiere la Secretaría dentro de la administración pública, además de predominar un control estable son algunas de las características principales de la cultura mercado, aunque se desvincula fácilmente responsabilidades personales en los resultados dentro de la organización especialmente grupales o del área de trabajo ya que el desempeño es individual.

En este análisis, queda claro el panorama de la cultura e incapacidades organizacionales en la Secretaria de Contraloría, donde se tienen objetivos, valores y estrategias compartidas para su desarrollo, pero a la vez orientadas hacia el ambiente exterior donde se busca la competitividad y eficiencia, manejando un control estable, aunque existen áreas de oportunidad en el interior de la organización, para comunicar y coordinar con las distintas áreas, generando solo conocimiento tácito y no grupal, ya que se no se fomenta el trabajo en equipo y retroalimentación incapacitando el aprendizaje grupal.

Bibliografía

- Ayala P. (2014) *Cultura Organizacional e Innovación*. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, Edición N. 19. Universidad de Santiago de Chile.
- Argyris, C. (1993) *Conocimiento para la acción. Una guía para la superación de las barreras al cambio organizacional*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*, Jossey-Bass, Third Edition, San Francisco, USA.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México. Mc Graw Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016). *Diario Oficial de la Federación 5 de Febrero de 1917*. Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión. Ciudad de México, México.
- Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning Erika M. Jasso Hernández Editores, México.
- Danhke, G. (1989). *Investigacion y comunicacion*. En C. Fernandez-Collado y G. L. Danhke (Eds.). *La comunicadon humana: Cienda sodal* (pp. 385-454). Mexico: McGraw-Hill.
- Garmendia, J. (1995) *Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas*, Universidad Complutense de Madrid. REIS ESIC, Madrid.

- Goberna J. (2003) *What's Culture? Cien años de controversias en la antropología anglosajona (1871-1971)*. Gallaecia No. 22, págs. 531-554. École des Hautes Études en Sciences Sociales, París.
- Gobierno del Estado de Durango (2014). *Manual de Organización de la Secretaría de Contraloría*. Código 309115015-PO01-01. Victoria de Durango, Dgo.
- Gómez, J., Villarreal, F. & Villarreal, M. (2013). *Las incapacidades del aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme*. Contaduría y Administración UNAM, pp. 1-17. 2015, julio 13, De UNAM Base de datos.
- Gómez-Romero, J. G. I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPymes) de Durango*. Editorial UJED: Durango, México.
- Guillen-Gestoso, C., & Guil-Bozal, R., (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Mc Graw Hill, España.
- Hernández R., Collado C., Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición, Cd. de México, Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2012) *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración 59 (1), enero-marzo 2014:229-257.

- Hodge, B. J., Anthony W.P., & Gales L.M., (1998) *Teoría de las Organizaciones, un enfoque estratégico*. 5ª edición, Prentice Hall Inc., España.
- Lanz, J. (1993) *La Contraloría y el Control Interno en México. Antecedentes históricos y legislativos*. Cd. de México, Segunda edición. Fondo de Cultura Económica de México.
- Lévi-Strauss, C. (1991) *Estructuras elementales de parentesco*. Barcelona: Paidós. 1992. *Antropología estructural*. Barcelona: Paidós.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango (2013) *Decreto No. 475 Notificación de Cambio de Nombre de la Secretaría*. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango. No. 7 EXT. Circular Informativa No. 35. Secretaria de Contraloría.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Münch, L. (1997) *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*. Segunda Edición México: Editorial Trillas, reimpresso en 2006.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Ed. Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). *Presupuesto Basado en Resultados*. Subsecretaría de Egresos. Dirección General de Planeación. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. México: Ed. Granica.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Stefanova, D. y Lucas, A. (2008) *El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución*. Universidad Complutense de Madrid. RIO, Madrid.
- Teece, D. J. (2007) *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal* 28(13): 1319–50, Pisano, G.; Shuen, A. *Dynamic capabilities and strategic management*.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000) *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México: Ed. Oxford University Press.