

## **Caracterización de la Cultura Empresarial en la Pyme Fabricante de Muebles de la Ciudad de Durango**

Investigación

M. A. María Deyanira Villarreal Solís, Dra. Patricia Martínez Herrera  
Facultad de Contaduría y Administración Universidad Juárez del Estado de Durango. Tel (618) 825 61 09  
Fanny Anitúa y Privada de Loza, Zona Centro.  
devisol2000@yahoo.com.mx

### **Resumen**

El objetivo de este estudio es analizar las características de la cultura compartida por los miembros de las empresas fabricantes de muebles, esto es con el propósito de proporcionar elementos que contribuyan a conformar una intervención posterior que derive en acciones que promuevan el desarrollo de este sector.

Con este motivo se ha empleado como instrumento de diagnóstico de la cultura empresarial, el propuesto por Cameron y Quinn (2006) [1], en el que se distinguen cuatro tipos de cultura: de mercado, jerarquía, de clan y Adhocracia, encontrados a través de este estudio y cuyo comportamiento es congruente con el patrón cultural observado en la pequeña empresa.

El análisis se ha aplicado a las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, que cumplieron el requisito de ser pequeña o mediana resultando un total de 57.

**Palabras clave:** Cultura empresarial, diagnóstico de la cultura empresarial, patrón cultural en la empresa.

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the characteristics of the shared culture held by members of furniture manufactures in Durango City. All this, with the objective of providing elements that could contribute to the confirmation of a later intervention which may derivate into actions in order to promote the development of this furniture manufacture sector. As a consequence, the diagnostic instrument of corporate culture, proposed by Cameron and Quinn (2006) [1] was used, in which four types of corporate culture: market, hierarchy, clan and adhocracy, all found in this study, and whose behavior is consistent with the cultural pattern observed in small businesses. This test was applied to all the companies that manufacture furniture in Durango City, obeying their size requirement, which made up a total of 57.

**Keywords:** Corporate Culture, Diagnosis of Corporate Culture, Cultural Pattern in the Company.

### **Introducción**

Con relación a la problemática que enfrenta actualmente el sector empresarial, un aspecto que ha cobrado importancia de algunos años a la fecha, es el de la cultura, desde sus conceptos más amplios como la cultura global o nacional hasta una de sus manifestaciones específicas como es la cultura empresarial.

Nunca antes se había dado a la cultura el lugar que hoy en día le es reconocido como parte fundamental de la vida social, política y económica del ser humano. Tanto desde los planteamientos teóricos como desde los resultados empíricos, se señala la importancia de considerar las características de la cultura para ayudar a comprender e interpretar fenómenos como el desempeño de una empresa o el progreso económico de un territorio o país.

Autores como Thevenet (1992) [2], destacan que la cultura de la empresa está integrada a la cultura del medio, por lo que ningún estudio que aborde la problemática empresarial estará completo sin considerar como parte fundamental a la cultura.

Con respecto a la importancia de la pequeña y mediana empresa Pyme, es necesario destacar que de acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía (2006) [3], en México representan el 13.77% del total de las empresas establecidas y generan el 4.8% de los empleos, frente al 0.2% que provienen de la gran empresa, mientras que en el estado de Durango para el año 2006, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2006) [4], la población ocupada ascendió a 549,400, de esa cifra el 19.7% se desempeña en el sector agropecuario y el resto, es decir el 80.3% en ámbito no agropecuario. De esa última cantidad, el 28.7% se emplea en la pequeña y mediana empresa, lo que pone de manifiesto su impacto en cuanto a la generación de empleos.

Los conflictos que enfrentan este tipo de organizaciones, han sido motivo durante los últimos años, de estudios y planteamientos encaminados a

mejorar sus procesos y capacidad de respuesta que ayude a enfrentar un entorno difícil, competitivo y cambiante (Audretsch, y Mahmood, 1995 [5], De la torre 2004 [6], Dallago 2003 [7], Galindo 2005 [8], Pérez de Lema 2007 [9]). Sin embargo, de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) [1], es preciso conocer antes de decidir cualquier forma de intervención orientada al cambio, las características de la cultura actual en la empresa, como uno de los factores explicativos de su situación.

El estudio tuvo como objetivo analizar las características de la cultura empresarial a través del comportamiento de los indicadores que conforman el modelo seleccionado, considerándose como universo a las Pymes fabricantes de muebles de la ciudad de Durango.

Por otro lado, la fabricación de muebles de acuerdo con Bermúdez (2002, citado por Alonso y Miramontes 2003) [10], es el sector que aporta mayor valor agregado y a pesar de que la silvicultura es uno de los pilares de la economía del estado de Durango, esta industria ha perdido impulso y su importancia ha ido en decadencia (Durango competitivo, 2003) [11].

A continuación se presentan los fundamentos teóricos de la cultura empresarial, descripción del modelo seleccionado para llevar a cabo el diagnóstico cultural, método empleado, resultados obtenidos así como las conclusiones a las que se llegó.

### **Cultura empresarial, concepto y características**

Tratar de comprender, definir y medir a la cultura es tarea compleja, ya que posee diferentes significados. Este tema ha sido abordado considerando perspectivas como la antropológica y la sociológica, intentando la comprensión de este fenómeno, sobre el cual, Ralph Linton (1965) [12], afirma que el hombre ha tenido una conciencia muy vaga a lo largo de casi toda su historia, por lo que su reconocimiento y ubicación es uno de los avances científicos más importantes de la época moderna.

Para la mayoría de los autores, existen dos enfoques diferentes al abordar el estudio la cultura en las organizaciones: la cultura como variable organizativa, es decir como algo que tiene la organización y la cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización (Díez Gutiérrez, 2004) [13]. La cultura en un sentido etnográfico y antropológico amplio, supone conocimientos, creencias, arte, moral, costumbres, y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Harris, 1998 citado por Galindo Calvo, 2006) [8].

La cultura tiene características distintivas que conforman su naturaleza y definen su importancia; es intangible, pero se puede percibir a través de sus

expresiones (Daft, 1998) [14], se aprecia en ritos y ceremonias (Deal y Kennedy, 2000) [15], posee una naturaleza conservadora y sin embargo cambia de tiempo en tiempo (Schiller, 1993) [16].

Las manifestaciones culturales, son múltiples y variadas, siendo una de ellas la que se comparte en las organizaciones, denominada cultura organizacional, misma que de acuerdo con lo expuesto por Díez Gutiérrez (2006) [13], entra en la literatura académica con el artículo “On studying organizational cultures”, cuyo autor Pettigrew publicó en el año de 1979 en la revista “Administrative Science Quarterly”, precisando de acuerdo con Leal, Martín y Hernández (2002) [17], que es desde la sociología de la empresa que este término empieza a ser empleado para explicar las diferencias en los resultados empresariales, por lo que queda circunscrito a la organización empresarial, denominándose cultura empresarial, el cual se distingue de concepciones más amplias como es la cultura organizacional.

La cultura empresarial entendida por diversos autores como Deal y Kennedy (1966) [15], Montesinos (1995, citado por Vargas 2005 p.32) [18], Vilchez, (2004) [19], Hernández Romo (2004) [20], entre otros, integra aspectos como valores, principios, normas, percepciones de vida, significados, reglas, normas de conducta profesional, fronteras entre comportamiento competitivo y ética en las negociaciones. De acuerdo con Stoica, Liao y Welsh (2004) [21], resulta el mejor lubricante disponible, para que las pequeñas y medianas empresas cumplan con sus objetivos eficientemente ya que impacta aspectos críticos para su desarrollo y permanencia, lo cual es clave considerando la cantidad de problemas que enfrentan cotidianamente este tipo de empresas.

### **Diagnóstico de la cultura empresarial**

El óptimo desempeño empresarial, de acuerdo con Quinn (2003) [22], depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, por lo que es necesario que el empresario conozca los diferentes aspectos de la cultura de su propia empresa. Se ha seleccionado para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura empresarial el modelo propuesto por Kim Cameron y Robert Quinn (2006) [1], basado en el denominado “Competing Values Framework”, para desarrollar lo que se denomina “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional” (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI), con las siguientes características: Se conforma por tipos de cultura relevantes, los que son susceptibles de ser contrastados con elementos del perfil de las de las organizaciones, es manejable y ha sido y está siendo aplicado por un número creciente de investigadores por lo que en opinión de Fernández y Modroño (2007) [23], es de los más aceptados. En

este modelo los tipos de cultura se definen a partir de seis indicadores y dos dimensiones. En cuanto a los indicadores se tienen: Características dominantes; definen a la organización y la diferencian de otras. Estilo de liderazgo; características del líder que influyen en la organización. Administración de personal; el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados y cómo es su ambiente de trabajo. Amalgama organizacional; mecanismos que hacen que la organización permanezca unida. Énfasis en la estrategia: define cuales son las áreas críticas que precisan la orientación de la estrategia. Criterios de éxito; determinan cómo se define la victoria en la empresa y lo que se celebra. Se describen en la tabla 1 los indicadores para cada tipo de cultura.

En cuanto a sus dimensiones son la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación a la flexibilidad o al control.

Considerando esta propuesta se describen los siguientes tipos de cultura: La cultura de Jerarquía, se centra en los aspectos internos de la empresa, por lo que aprecia el control y la estabilidad. La cultura de Mercado, se encuentra en las empresas que se enfocan al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos. La cultura de Clan, es propia de empresas enfocadas en los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración. La Cultura de Adhocracia, se encuentra en empresas que se centran en aspectos externos pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación.

Las anteriores descripciones corresponden a tipos ideales de cultura, existiendo evidencia empírica de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) [1] que muestra la dificultad de encontrar tipos de cultura únicos en las organizaciones. La Figura 1 incluye los tipos de cultura y las dimensiones a través de las cuales éstos se definen, pudiendo presentar las empresas una orientación hacia una o varias de las culturas a la vez.

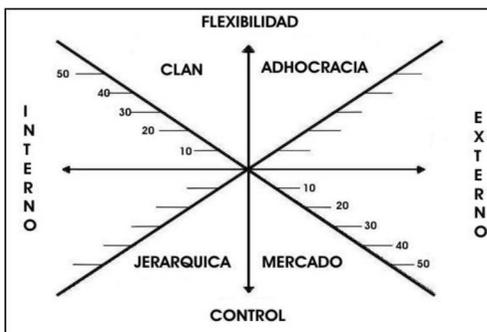


Figura 1. Dimensiones y tipos de cultura.  
Fuente: Adaptado de Cameron Kim S. y Quinn Robert E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Ed. Jossey – Bass San Francisco USA. p. 95[1]

<b>Indicadores</b>	
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Característica dominante</b>
<b>Clan</b>	Lugar personal y familiar.
<b>Adhocracia</b>	Lugar dinámico y emprendedor.
<b>Mercado</b>	Lugar orientado a resultados.
<b>Jerárquica</b>	Lugar con control y estructura.
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>Clan</b>	Tutoría que facilita las cosas.
<b>Adhocracia</b>	Ejemplo para emprendedores e innovadores.
<b>Mercado</b>	Orientado a los resultados, práctico y toma riesgos.
<b>Jerárquica</b>	Ejemplo de coordinación y eficiencia.
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Administración de personal</b>
<b>Clan</b>	Impulsa el trabajo en equipo, consenso y participación.
<b>Adhocracia</b>	Promueve libertad, individualismo, innovación y tomar riesgos.
<b>Mercado</b>	Se orienta a la competitividad, desempeño y compromiso.
<b>Jerárquica</b>	Es predecible y estable, da seguridad en el empleo.
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Criterios para el éxito</b>
<b>Clan</b>	Desarrollar al personal y tener interés por la gente.
<b>Adhocracia</b>	Tener productos líderes.
<b>Mercado</b>	Ganar mercados desplazando a la competencia.
<b>Jerárquica</b>	Eficiencia, bajo costo y operaciones confiables.
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Amalgama organizacional</b>
<b>Clan</b>	Lealtad y la confianza mutua.
<b>Adhocracia</b>	Compromiso hacia la innovación y el desarrollo.
<b>Mercado</b>	Énfasis en el desempeño y en alcanzar objetivos.
<b>Jerárquica</b>	Formalidad de las reglas, políticas y eficiencia.
<b>Tipos de cultura</b>	<b>Énfasis en la estrategia</b>
<b>Clan</b>	Desarrollo humano, confianza y participación.
<b>Adhocracia</b>	Adquisición de nuevos recursos, enfrentar retos y oportunidades.
<b>Mercado</b>	Logro de objetivos y ser competitivo.
<b>Jerárquica</b>	Permanencia, estabilidad, eficiencia y control.

Tabla 1. Tipos de cultura y sus indicadores  
Fuente: Elaboración propia

Un aspecto interesante de un diagnóstico es la posibilidad de ver surgir aspectos de la cultura que no son los más adecuados para el momento que vive la empresa. Por lo que se pueden hacer cambios que probablemente ocurrirían sin ayuda alguna pero en el largo plazo, si es que logra permanecer la empresa.

Al respecto, una de las características de la cultura es que cambia de tiempo en tiempo, por lo que resultan de gran interés los hallazgos de Cameron y Quinn (2006) [1], en este sentido, ya que manifiestan que las empresas pequeñas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida. Cuando inician por lo regular carecen de estructuras formales y poseen una fuerte orientación emprendedora, por lo que poseen una *cultura adhocrática*, posteriormente tienden a la *cultura de clan*, es decir sus miembros se sienten como en familia, después no es raro que ocurra una crisis cuando se empieza a crecer enfrentando la necesidad de estructura formal y procesos estandarizados, adoptando a la *cultura jerárquica*, prescindiendo del anterior ambiente amigable.

La orientación hacia la cultura jerárquica es en ocasiones complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, la cual se caracteriza por tener un alto compromiso por los resultados, competitividad y un alto grado de orientación al cliente. Las empresas maduras tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura.

A partir de este criterio se han llevado a cabo diversos estudios en los que se considera la caracterización de la cultura en diversos tipos de organizaciones, tal es el caso de Quinn (2003) [22], Ruiz, Sabater, Jiménez y Arnensen (2003) [24], Sabater, Ruiz y Carrasco (2004) [25], Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran, y Stanton (2004) [26], Stoica, Liao y Welsh, (2004) [21], entre otros.

### Metodología

Este estudio es descriptivo y constituye un primer acercamiento al estudio de la cultura empresarial del sector elegido. Para recabar la información se empleó un cuestionario basado en el OCAI, seleccionando una escala tipo Likert, que en opinión de autores como Quinn y Spreitzer (1991), Yeung, Brocknank y Ulrico (1991), (citados todos por Cameron y Quinn, 2006 p. 160) [1], es apropiada para su uso en procedimientos estadísticos estandarizados. El cuestionario se aplicó al total de Pymes fabricantes de muebles que cumplen con el requisito de ser medianas o pequeñas, de acuerdo al criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002 [27]. La encuesta se llevó a cabo durante los meses de marzo a octubre del 2007.

Una vez contestados los cuestionarios, se procedió a crear una base de datos con el programa SPSS versión 12.0, con el propósito de realizar el análisis de los datos recabados.

### Análisis y resultados

Primeramente se obtuvo el perfil del entrevistado con sus características más relevantes: antigüedad en la empresa, es de 10 a 20 años, es propietario de la misma, presenta cierta estabilidad laboral, tiene de 36 a 45 años, pertenece al género masculino y tiene estudios profesionales.

Al total de empresas encuestadas, se les elaboró un diagnóstico particular, arrojando las cifras contenidas en la Tabla 2.

Los tipos de cultura que obtuvieron una mayor frecuencia fueron los de la cultura de clan y jerárquica, por lo que se recuerda que la cultura de clan, es propia de empresas enfocadas en los asuntos internos, que valoran la flexibilidad, mientras que la cultura jerárquica se centra también en los aspectos internos de la empresa, apreciando el control y la estabilidad.

Tipo de cultura	Frecuencia	%
Clan	31	54.39
Adhocracia	5	8.77
Mercado	5	8.77
Jerárquica	16	28.07
Total	57	100

Tabla 2. Distribución de los tipos de cultura  
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente fueron analizadas las características de los diferentes tipos de cultura, con base en el comportamiento de cada uno de los indicadores. Como se aprecia en la Tabla 3, se muestra la media para cada indicador y tipo de cultura destacándose con letras negritas los valores máximos y mínimos.

Tipo de cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
<b>Indicadores evaluados</b>				
Característica dominante	3.77	3.30	3.39	<b>3.25</b>
Liderazgo	3.81	3.05	3.51	3.58
Administración de personal	<b>3.75</b>	<b>2.93</b>	<b>3.32</b>	3.65
Criterios de éxito	3.79	3.39	3.39	<b>4.18</b>
Amalgama organizacional	<b>3.98</b>	3.32	3.81	3.74
Estrategia	3.86	<b>3.60</b>	<b>3.91</b>	4.16

Tabla 3. Promedios de los indicadores evaluados  
Fuente: Elaboración propia.

*Cultura de clan.* El indicador que obtuvo una puntuación más baja para la cultura de clan, fue administración de personal, pero comparándolo con las puntuaciones que se le otorgaron en los demás tipos de cultura, resulta la más alta.

En la cultura de clan, la administración de personal se considera a través de la capacidad que tienen los miembros de la empresa para trabajar en equipo, logrando consenso y participación, el resultado, indica que ésta característica es la que más se les dificulta conseguir.

Este resultado coloca a las empresas estudiadas, en similares condiciones que a las del resto del país, en las que de acuerdo con Andrade (citado por Rodríguez y Ramírez, 2004) [28], hay una fuerte lucha por el poder, por lo que el trabajo colaborativo e interdepartamental es poco frecuente buscando resaltar el logro individual, o bien según señala Vargas (2005) [18], encontrándose con situaciones de rivalidad en el centro de trabajo.

El indicador que obtuvo una puntuación más alta fue la amalgama organizacional, lo cual sugiere que a través de este indicador se enfatizan más los rasgos de este tipo de cultura. La amalgama que mantiene unida a la empresa con cultura de clan, es el compromiso, la lealtad y la confianza mutua, cualidades que se consideran necesarias para ser considerados como parte del grupo.

*Cultura adhocrática.* Su puntuación más baja, se encuentra en administración de personal, que en este tipo de cultura se caracteriza por promover la libertad, el individualismo y la innovación, aspectos difíciles de encontrar ya que la mayoría de las empresas estudiadas ya rebasaron sus primeros años, etapa en la cual este tipo de cultura por lo general se manifiesta, la puntuación más alta se encontró en el indicador de énfasis en la estrategia, siendo sin embargo la más baja al compararse con los demás tipos de cultura. En este indicador, la empresa da mucha importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos retos, y buscar nuevas oportunidades, aspectos que también fueron difíciles de encontrar.

*Cultura de mercado.* Su puntuación más baja correspondió a la administración de personal y la más alta a la estrategia. En este tipo de cultura se da mucha importancia al desempeño individual y al logro de objetivos. Cualidades que fueron difíciles de encontrar. Una explicación se puede encontrar en las características del empresario de la ciudad de Durango, mismo que de acuerdo con Palacios (2005), [29] es desconfiado por lo que prefiere tener control sobre las situaciones que le sugieran riesgo para su empresa.

*Cultura jerárquica.* Su medición más baja correspondió al indicador de característica dominante, que también resulta el más bajo cuando se compara con los demás tipos de cultura y que describe a la empresa

como un lugar con mucho control y estructura, por lo que no define a la empresa fabricante de muebles de la ciudad de Durango. La puntuación más alta para este indicador, se encontró en la cultura de clan, en la cual se describe a la empresa como un lugar muy personal, como la extensión de la familia, característica que sí define a buena parte de las empresas estudiadas. La medición más alta correspondió a criterios de éxito, la cual de igual forma resulta la más alta al ser comparada con los demás tipos de cultura. Este indicador define el éxito con base en la eficiencia, el bajo costo de producción y operaciones confiables.

### **Cultura dominante**

Como parte de la caracterización de la cultura empresarial en la Pyme fabricante de muebles de la ciudad de Durango, se buscó la existencia de un tipo de cultura dominante, para lo cual se obtuvo la media de las respuestas de cada indicador en cada uno de los tipos de cultura planteados. Como se aprecia en la Tabla 2, es a la cultura de clan, a la que corresponde la mayor puntuación en el 54.39 % de las empresas encuestadas, sin embargo, es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los cuatro grupos, para lo cual, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005) [30], se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales. El análisis consideró un nivel de confianza de 95%, encontrándose que la diferencia de medias es significativa solamente en el caso de la cultura jerárquica.

Tomando en cuenta estos resultados y la distribución de los tipos de cultura, en la Tabla 2, se puede decir, que un 54.39% de las empresas tienen una cultura basada en el clan, pero sin llegar a identificarse totalmente con este tipo de cultura, aplicándose el mismo criterio para las empresas con cultura de mercado y adhocrática.

Las empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Durango, han rebasado en su mayoría los primeros cinco años ya que solamente el 15.8% tiene esa antigüedad, por lo que es de esperarse que se encuentren con una cultura predominante de clan o jerárquica. Por otro lado solamente el 14% manifestó tener una antigüedad de más de 21 años, lo que le asigna a esta industria una edad intermedia, que de acuerdo a las tendencias de cultura en su ciclo de vida, es posible que las empresas que obtuvieron un diagnóstico de clan, asuman con el tiempo la cultura jerárquica y las que manifestaron una cultura jerárquica tiendan a orientarse a la cultura de mercado, lo anterior sin ayuda alguna, pero en el largo plazo, quedando entonces la reflexión acerca de la capacidad de la empresa para permanecer,

aún soportando una cultura inadecuada, en espera de que obedeciendo la inercia de una tendencia, el cambio llegue por sí mismo.

De los tipos de cultura considerados, se puede afirmar que ninguno es por sí mismo negativo o positivo, lo que si ocurre es que no sean los adecuados para el momento que vive la empresa y que por tanto como es el caso que nos ocupa, ésta se tarde en reaccionar para hacer los ajustes pertinentes con lo que se pone en riesgo su permanencia, cuando los resultados indican que un 82.46% de las empresas estudiadas están enfocadas a sus asuntos internos cuando el ambiente externo es de gran variabilidad.

Por otro lado, solamente el 8.7% de las empresas resultaron tener una orientación hacia la *cultura de mercado*, con lo cual se explica el por qué esta industria ha perdido impulso.

Esta situación coincide con lo expuesto por Vargas (2005) [18], quien señala que la empresa mexicana, se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias del exterior.

Las empresas con orientación a la *cultura jerárquica*, al estar enfocadas en sus asuntos internos y al control, son formalizadas y estructuradas por lo que trabajan bien en ambientes estables, al no ser flexibles.

Con respecto a las empresas con *cultura de clan*, valoran la flexibilidad, por lo que son adaptables, sin embargo su enfoque al interior de la empresa provoca que esa cualidad únicamente sea aprovechada en sus asuntos internos.

### Conclusiones

Una vez que se han analizado los resultados de las características de la cultura de las empresas estudiadas, se encontraron datos reveladores que muestran indicios de los aspectos que ayudan a explicar las condiciones del sector estudiado.

De los indicadores analizados, las puntuaciones más bajas fueron otorgadas a administración de personal, en todos los tipos de cultura con excepción de la jerárquica en la que se calificó con la más baja puntuación a la característica dominante. Sin duda y pese a ser la cultura un fenómeno social, se pone de manifiesto que el trabajo en equipo, consenso, participación, son las características que cuestan más trabajo de alcanzar en las empresas estudiadas, por lo que es necesario tomar medidas para tratar de revertir la situación y conseguir un ambiente de colaboración y compromiso.

Las empresas con *cultura jerárquica*, representan al único grupo diferenciado, faltaría ver cuál es la percepción en este sentido, de otros niveles jerárquicos y hacer un contraste, lo cual daría mayor información.

Es importante del mismo modo, que estas empresas conozcan que pueden adelantar importantes cambios

como el ir adoptando una mayor orientación a la cultura de mercado.

Se observa que sumando las empresas con diagnóstico de *cultura de clan*, que son el 54.39% y de *cultura jerárquica* que son el 28.07%, se obtiene un total del 82.46%, con orientación hacia sus aspectos internos, lo que les impide por un lado analizar el contexto y por otro organizarse para obtener beneficios que en forma individual son más difíciles de alcanzar.

Actualmente la inestabilidad del entorno económico así como la globalidad, exigen una actitud de apertura por parte del sector empresarial, sin olvidar al elemento más importante en la cultura de su empresa: sus colaboradores.

### Referencias

- [1] Cameron Kim S. y Quinn Robert E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Ed. Jossey – Bass San Francisco USA.
- [2] Thevenet M. (1992) *Auditoria de la Cultura Empresarial* Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- [3] “Secretaría de Economía” Visitado en junio de 2006 <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector>
- [4] “Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática” Página Web, [WWW.inegi.gob.mx](http://WWW.inegi.gob.mx) Visitada el 24 de junio del 2007.
- [5] Audretsch D. y Mahmood, T. (1995) New firm survival: New results using a hazard function *Review of economics & statistics*, Vol. 77 Issue 1, pp. 97-103.
- [6] De la Torre I., (2004) “Impacto de la Formación en la Cultura Corporativa y en los Resultados”. Estudio aplicado en las entidades del sector Seguros. *Boletín Universidad Autónoma de Madrid*.
- [7] Dallago, B. (2003) “The Importance of Small and Medium Enterprises” *U.N. Chronicle* No. 4 Ed. United Nations Publications.
- [8] Galindo Calvo P. (2005) “La cultura empresarial en Andalucía”, *Revista PAPERS*, 77, pp. 105-133. ISSN 0210-2862
- [9] García Pérez de Lema D., (coordinador, 2007), *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del estado de Durango* Ed. Universidad Juárez del estado de Durango, Durango México.
- [10] Alonso-Logroño, M. y Miramontes-Carballada, Á. (2003). La significación de un medio innovador local dentro de la industria de la fabricación de muebles de Galicia, *Boletín de la A.G.E. No. 36*.
- [11] Gobierno del estado de Durango (2003), *Durango Competitivo 2020 Programa regional de competitividad sistémica*. Ed. Talleres de

- impresión de Gobierno del estado de Durango, México.
- [12] Linton R., (1965) *Cultura y personalidad*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México Buenos Aires.
- [13] Díez Gutiérrez E. “La Cultura Organizativa” visitado el 6 de junio 2007.  
<http://www.unileon.es/dp/odo/ENRIQUE/doctorad/cultura>.
- [14] Daft R. (1998) *Teoría y Diseño Organizacional* (6 edición) Ed. Soluciones empresariales, México.
- [15] Deal T. E. y Kennedy A. A. (2000), *Corporate Cultures* Ed Perseus Books Publishing. New York.
- [16] Schiller H. (1996) Cultura, S.A. La apropiación corporativa de la expresión pública. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- [17] Leal-Millán A., Martín-Armario E., Hernández Mogollón J., (2002) “Cultura Organizativa y Orientación al Mercado: Un Análisis Multisectorial en Pymes.” *Boletín Universidad de Extremadura*.
- [18] Vargas-Hernández J. (2005) La Culturocracia Organizacional en México *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* Año 11No. 29, p.32-38.
- [19] Vilchez-Pérez J. (2004) “La Cultura Corporativa” *Avancemos: Revista de Investigación y Análisis Universidad Cesar Vallejo*. Perú pp. 7-13
- [20] Hernández-Romo M., (2004) *La cultura Empresarial en México*. Ed. Porrúa, México
- [21] Stoica M., Jianwen L., Welsh H., (2004) Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol. 9, No. 3
- [22] Quinn, R. (2003) Organization Strengths and Culture Action Planning Guide. *Eepulse* Michigan Business School.
- [23] Fernández-Aguirre K y Modroño-Herrán J. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. Aplicación al tipo de cultura de la UPV-EHU(1) *Estadística Española* Vol. 49, Núm.166, 2007, págs. 501 a 530.
- [24] Ruiz-Mercader J., Sabater Sánchez R., Jiménez Jiménez D. y Arnesen D. (2003), “Innovación y cultura empresarial” *Universidad de Murcia, Boletín*.
- [25] Sabater-Sánchez R., Ruiz-Mercader J., Carrasco-Hernández A. “Caracterización de la cultura empresarial en la empresa familiar” *Universidad de Murcia, Boletín*.
- [26] Kaarst-Brown, M. L., Nicholson S., Von Dran G., Stanton J. “Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource” *Library Trends*, Vol. 53, No. 1, “Organizational Development and Leadership,” edited by Keith Russell and Denise Stephens, pp. 33–53 *The Board of Trustees, University of Illinois*.
- [27] *Diario Oficial de la Federación* del 30 de diciembre de 2002
- [28] Rodríguez M., Ramírez, P. (2004), *Psicología del mexicano en el trabajo* Ed. Mc. Graw Hill, México.
- [29] Palacios-Moncayo M. (2005) *Durango: Economía, Sociedad, Política y Cultura*. Ed. UJED, LXIII Legislatura del Edo. de Durango, Instituto de la cultura del Edo. de Durango, México
- [30] Lind D., Marchal W., Wathen S. (2005) *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. (12ª Edición) Ed. Mc Graw Hill México.

**Artículo recibido:** 31 de marzo de 2009

**Aceptado para publicación:** 11 de mayo de 2009