

## VALIDACIÓN DE LA ESCALA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES

---

### Validation of the scale for the Characterization of the Organizational Culture in SMEs.

Ezequiel Ramírez Lira\*  
Esmeralda del Rosario Dávila Ibarra\*

#### *Resumen*

La Cultura Organizacional (CO) permite identificar creencias y valores que constituyen la vida y el rumbo de las organizaciones. Las mipymes constituyen el 99,8% de las unidades económicas en México y generan el 70% del empleo. En México se ha identificado la necesidad de contar con escalas de medición válidas que abonen a estudios de la CO en consideración a las características culturales y sociales de las mipymes. El objetivo de este artículo es validar la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional (ECCO), mediante un procedimiento de tres fases: 1. Rediseño de la escala y validez en el contenido; 2. Estudio piloto y análisis de las propiedades psicométricas; y 3. Aplicación de la ECCO a 441 participantes de 26 mipymes. Se realizó un análisis factorial, un análisis de consistencia interna, y se llevaron a cabo correlaciones interreactivo y reactivo total, así como un análisis de validez de criterio con la aplicación simultánea de la Escala Multidimensional de Clima Laboral. Se validó una escala de 40 reactivos pertenecientes a cinco factores (liderazgo, calidad total, misión, tecnología y adaptabilidad). Se obtuvieron tres evidencias distintas de validez en la ECCO, e índices de confiabilidad aceptables en sus diferentes factores. Estos resultados responden a una herramienta con elementos teóricos y psicométricos para evaluar la CO en las mipymes. **Palabras clave:** Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional, mipymes, evidencias de validez, confiabilidad.

\* Universidad de Guadalajara, Centro Universitario del Sur, Jalisco, México.

**Correspondencia:** [ezequielr@cusur.udg.com](mailto:ezequielr@cusur.udg.com). [ezequielr79@gmail.com](mailto:ezequielr79@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-6768-8941>

### Abstract

Organizational culture (CO) let's identify beliefs and values, who are the life and directions of organizations. The micro, small and medium enterprises (SME) constitutes the 99.8% of the economic units in Mexico and generates the 70% of the employment. In Mexico, the necessity of a valid measurement scale has been identified, considering the features cultural and social of the SME. The aim was to validate the Scale for the Characterization of the Organizational Culture (ECCO), through a three-stage procedure: 1. Redesign of the scale and content validity; 2. Pilot study and analysis of psychometric properties; and 3. Applications of the ECCO to 441 participants from 26 SME. A factor analysis was developed, as well as an analysis of internal consistency, correlations total item and item inter, criterion validity and analysis with the simultaneous applications of the Multidimensional Scale of Working Environment. A scale of 40 items belonging to five factors (leadership, total quality, mission, technology, and adaptability) was validated. The results were three evidence different from validity in the ECCO, and indexes of reliability acceptable in its different factors. These results respond to theoretical elements and a psychometric tool to evaluate the CO in the SME.

**Keywords:** Scale for the Characterization of the Organizational Culture, SME, evidence of validity, reliability.

---

**Citación/referenciación:** Ramírez, E., & Dávila, E. (2018). Validación de la Escala para la caracterización de la Cultura Organizacional en MIPYMES. *Psicología desde el Caribe*, Número especial 2018, 22-44. DOI:

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura organizacional ha tenido mayor relevancia en la última década en razón a que se ha considerado un conjunto de elementos trascendentales para el desarrollo humano en el campo organizacional (Schein, 2010; Tapia, Mireles, & Ruiz, 2017). Su estudio permite identificar valores, creencias y prácticas de actuación que impactan en el desempeño de los trabajadores y las cuales, de forma conjunta, constituyen la identidad y la vida de las organizaciones.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario recurrir a ciencias sociales y comportamentales como, por ejemplo, la psicología, ya que la literatura refiere que su estudio es un proceso sociopsicológico en el que intervienen las experiencias y las percepciones individuales

y colectivas, y cómo estas se reproducen en el ambiente laboral (Schein, 1982).

A finales de la década de los treinta del siglo XX se comenzaron a generar investigaciones sobre las costumbres, las tradiciones y las formas de vida de las organizaciones. En 1939, Lewin, Lippit y White (como se citan en Aguilar, 2009) fueron precursores en la utilización de conceptos tales como *clima y normas de grupo* para referirse a la cultura en las organizaciones. El concepto de *cultura* lo lleva formalmente al terreno de las organizaciones Pettigrew en el 1979, con el propósito de relacionarlo con el simbolismo, el mito y el ritual (Pettigrew, 1979).

El estudio de la cultura organizacional toma fuerza a partir del desarrollo de modelos de intervención organizacional en Estados Unidos,

como fueron los casos de Deal y Kennedy en 1982, quienes se propusieron el objetivo de incrementar la productividad en las organizaciones. Sin embargo, al aplicarlos perdían efectividad, por lo que el interés de estudiar esta temática aumentó en la gestión empresarial norteamericana, de modo que se percataron también de aspectos como, por ejemplo, el liderazgo, la calidad en los procesos y la funcionalidad de los productos se debía a una vinculación con las características de cada cultura (Zalpa, 2002; citado en Ramírez, 2015). Para la década de los ochenta la eficacia de las organizaciones se vinculó de forma directa con la cultura organizacional, por lo que su estudio representa una revelación en el mundo organizacional, las investigaciones comienzan a cobrar un carácter estrictamente científico y, por tanto, se empieza a considerar la cultura organizacional como una variable importante para el desempeño laboral del ser humano (Denison, 1996).

Al rescatar las aportaciones más destacadas a lo largo de la historia sobre cultura organizacional se encuentran los trabajos de Schein (1982; 1983; 1990; 2010), considerados los más influyente hasta la actualidad, pues proporcionan un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones. Schein considera que el liderazgo es uno de los papeles claves en el desarrollo de la cultura organizacional, ya que la actividad más importante del líder es mantener los cambios culturales a fin de sostener el crecimiento de la organización. Además, establece que la cultura organizacional permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, lo que le permite funcionar como un sistema social.

A partir de 1990 se formalizaron nuevas líneas de investigación en el ámbito de la cultura or-

ganizacional, dentro de las cuales se encuentran las investigaciones que aplican métodos cuantitativos y utilizan, principalmente, la técnica de la encuesta, o herramientas como, por ejemplo, escalas, cuestionarios, etc. (Calori, & Sarnin, 1991; Denison, & Mishra, 1995; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990, como se citan en Vargas, 2007). La literatura que se revisó da cuenta de cómo los estudios de cultura organizacional de corte cuantitativo han sido profusos, se realizaron, principalmente, en Europa, América y algunos países de Asia, y reportan resultados favorables para la identificación de necesidades y la planeación estratégica.

En el marco de esta investigación, la cultura organizacional se considera un conjunto de supuestos y significados colectivos que determinan el rumbo de una organización a partir de creencias, experiencias y expectativas personales que se conjuntan en el lugar de trabajo a partir de un proceso de integración, en el cual se involucra la socialización y el compañerismo desde lo que el líder enseña, transmite y establece como ciertas normas y comportamientos que responderán a las demandas y los conflictos de la organización, lo cual determina la productividad, la competitividad y la calidad de vida de la organización y de los sujetos que la conforman (Barney, 1986; Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980; Denison, 1996; Leite, 2009; Martin, 2002; Martin, & Siehl, 1983; Pettigrew, 1979; Schein, 1983; 2010; Schwartz, & Davis, 1981; Soria, 2008).

Por lo que se refiere a la medición de la cultura organizacional, se efectuó una revisión de la literatura en la que se identificaron 20 instrumentos desarrollados en el extranjero (los cuales se presentan en la tabla 1). Se destacan las propiedades psicométricas que reporta cada uno.

**Tabla 1.** Revisión de instrumentos extranjeros en cultura organizacional

Instrumento	Autor, año y país	Índice de fiabilidad >0,70	Validez basada en el constructo	Validez basada en el contenido	Validez basada en el criterio
Norm Diagnostic index (NDI)	Allen y Dyer (1980) Estados Unidos				
Organizational Beliefs Questionnaire	Peters y Waterman (1982)				
Culture-Gap-Survey	Kilman y Saxton (1983)	X	X		
Organizational Belief Questionnaire	Sashkin (1984)				
Culture Inventory. (OCI)	Cook y Lafferty (1986)	X	X		
Survey of Organizational Culture	Tucker McCoy y Evans (1990)			X	
Culture Profile.	Caldwell y O'Reilly (1990-1991)			X	
Cultural Value (Should Be) Scale	Hofstede et al. (1990)		X	X	
Oranizational Culture Sacale (OCS)	Zamanou y Glaser. (1994)			X	
The FOCUS Questionnaire	Van Muijen et al. (1999)		X	X	
The Organizational Culture Profile (OCP)	Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) Australia	X	X	X	
Cuestionario Armengol	Armengol (2001)			X	
Inventario de Cultura Organizacional Educativa (ICOE)	Rodolfo Marcone Trigo y Francisco Martín del Buey (2003) Chile	X	X	X	
Six Dimensions of Organizational Culture	Beugelsdijk, Koen y Nooderhaven. (2006)	X		X	
Competing Values Farmework	Cameron y Quinn (2006)	X	X	X	
Instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles	Isabel Sánchez Quirós (2008) Madrid, España	X	X	X	

Instrumento	Autor, año y país	Índice de fiabilidad >0,70	Validez basada en el constructo	Validez basada en el contenido	Validez basada en el criterio
El Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad (CICOU)	Tomás y Rodríguez Gómez (2009) España	X			
A Measure of Organizational Culture in Mental Health Clinics (OCMH)	Jeannette Waegemakersy Schiff (2009) Estados Unidos	X	X	X	X
Adaptación de Denison Organizational Survey (DOCS) (1994, 2000) Denison y Neale.	Bonavia, Prado y García-Hernández España (2010)	X	X	X	
Escala de Cultura Organizacional Universitaria (ECOU)	Ferro Vásquez, Bernal Giraldo, Torres y Noriega Serrano (2012) Colombia, Bogotá	X		X	
Instrumento Brasileño para Evaluar la Cultura Organizacional	Ferreira et al. (2002)	X	X		

Esta revisión demuestra que más del 50% de los instrumentos identificados reporta índices de confiabilidad superiores a 0,70. De acuerdo con las evidencias de validación se demuestra que la validación basada en el constructo se utiliza a partir de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios como, por ejemplo, los métodos estadísticos para determinar su estructura factorial, de modo que es indispensable la aplicación del test de esfericidad de Barlett y el índice de KMO de Káiser-Mayer-Olkin para conocer la pertinencia de realizar los análisis factoriales. La validación de contenido se considera fundamental y básica en la valoración teórica y conceptual del instrumento, dado que es la evaluación por jueces la técnica más común para cumplir con ese criterio (Beugelsdijk, Koen, & Nooderhaven, 2006; Bonavia et al., 2010; Ferro et al., 2012; Marcone, & Del Buey, 2003; Sánchez, 2008; Waegemakers, 2009).

En su gran mayoría, los reportes de los instrumentos no incluyen la validación de criterio: de los 20 revisados, solo el de Waegemakers (2009) reporta haber utilizado la aplicación de técnicas para cumplir con la validez basada en el criterio, es decir, hacer uso de otra medida para la correlación de los resultados.

Se identificaron las primeras escalas que surgieron dirigidas al estudio de la cultura organizacional en la década de los ochenta del siglo XX, y otras que han trascendido a través del tiempo. Sin embargo, en sus reportes enfatizan más en su aplicación y en los constructos que miden que en los datos obtenidos en confiabilidad y validez, ya que estos no se expresan concretamente en sus artículos, o bien no se tiene acceso a las escalas (Allen, & Dyer, 1980; Armengol, 2001; O'Reilly et al., 1991; Cameron, & Quinn, 2006; Peters, & Waterman, 1982; Sashkin; 1984;

Tucker, McCoy, & Evans, 1990; Zamanou, & Glaser, 1994).

En el contexto mexicano se encontró poca evidencia en las fuentes consultadas (EBSCO, Scielo, Science Direct, Emerald, Redalyc, Dialnet, y Sage Journal), sobre los instrumentos desarrollados en el campo de la cultura organizacional, de manera que resultaron siete instrumentos, de los cuales tan solo el Cuestionario para Determinar el nivel de Cultura de Calidad en Mipymes desarrollado por González, Escalera y Pérez (2010) cumple satisfactoriamente con un proceso de validación completo, ya que reporta un alfa de Cronbach de 0,93, validación basada en el contenido por jueces expertos, validación en el proceso de respuesta y validación basada en el constructo, mediante análisis factoriales satisfactorios. Otro instrumento mexicano es el Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC) desarrollado por Hernández, Mendoza y González (2008), del cual se reportan índices de confiabilidad satisfactorios en sus dos factores y evidencia de validez de contenido por observaciones de especialistas en el área.

Por último, se encuentran las siguientes escalas: Instrumento de Cultura Organizacional de Ramírez (2012); Escala para Evaluar Cultura Organizacional de Ramírez, Dávila y Zepeda (2014); y la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional (ECCO) de Ramírez y Dávila (2015), desarrollada a partir de un modelo teórico, conceptual y empírico. Estas escalas reportan índices de confiabilidad superiores a 0,90 en sus diferentes aplicaciones, de las cuales se han generado procesos diagnósticos y de intervención en distintas organizaciones del sur de Jalisco, México. Sin embargo, estas escalas no presentan evidencias de validez. Cabe men-

cionar que los instrumentos del 2012 y el 2014 son los antecedentes directos de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional (Dávila 2015).

Como es evidente, las escalas identificadas en la revisión de la literatura se caracterizan por ser multifactoriales. En su mayoría reportan índices de confiabilidad superiores a 0,70 y validaciones a partir de análisis factorial y de contenido, aunque existen casos que no reportan esta información.

Si bien existe amplia investigación empírica y escalas construidas para comprender el fenómeno de la cultura en las organizaciones, en este paso es fundamental recurrir a los procesos del método científico, acompañado de un sustento teórico y contextualizado al ámbito geográfico en el que operan las organizaciones. Las investigaciones sobre cultura organizacional que presumen de un carácter científico utilizan herramientas de medida tales como instrumentos, encuestas o escalas confiables y válidas que dan objetividad a los estudios (Denison, 1996; Hofstede, & Minkov, 2010). En México, la mayoría de los estudios sobre cultura organizacional utilizan escalas extranjeras adaptadas al español (Ramírez, 2012; Rodríguez, & Acosta, 2009; Sánchez, 2010). Estas escalas se utilizaban como herramientas para evaluar o medir elementos característicos de la cultura organizacional.

Algunas investigaciones que han dedicado esfuerzos al estudio de la cultura organizacional en México (Juárez, & Morales 2016; Ramírez, 2012; Villalón-Cañas, Hernández, & Ochoa, 2016) se enfocan en realizar estudios de corte cualitativo, y los que realizan estudios cuantitativos o mixtos hacen uso de instrumentos extranjeros, o bien diseñan los propios. Esta situación ha generado



un decremento en la calidad de los estudios organizacionales, lo que ha impactado en la calidad de vida de las organizaciones y de sus miembros, ya que los procesos de intervención carecen de un efecto positivo debido a los diagnósticos deficientes o a la ausencia de ellos, ya que no se considera ni el contexto ni la dinámica cultural de cada organización. Este es uno de los factores por los que no se lleva a cabo un buen proceso diagnóstico y de intervención en materia de cultura organizacional.

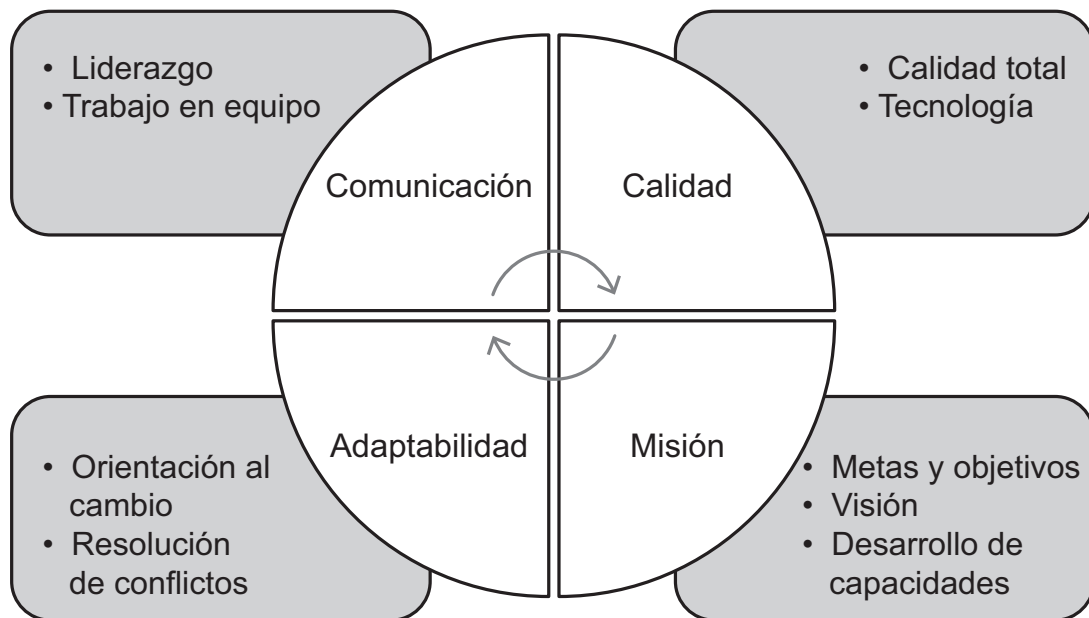
En la actualidad, la mayoría de los investigadores están más ocupados en adaptar instrumentos que en crearlos, a pesar de las reiteradas advertencias sobre la falta de funcionalidad de muchas de estas adaptaciones, o sobre la ausencia de relevancia cultural que de ellas puede derivarse (Carretero-Dios, & Pérez, 2007; Kottack, 2006; Pelechano, 1997; 2002). Con lo anterior queda explícito que la edificación del conocimiento se propicia a partir de procesos inductivos, por lo que abonar a la construcción de instrumentos con los cuales se pueda comparar la teoría con los datos recabados de la realidad aporta sólidos criterios que permiten validar los modelos y los estudios realizados bajo este método (Strauss, & Corbin, 1998). Además, no solo se trata de la adaptación o la construcción de instrumentos, sino de la comprensión de la complejidad del comportamiento humano y la importancia de su ecosistema.

A fin de entender la cultura, es necesario considerar sus interrelaciones con las prácticas de socialización y el funcionamiento psicológico de los individuos. Estas interconexiones permiten la adaptación de las personas a contextos particulares en los que ha crecido o en los que se ha desarrollado la cultura, como es el contexto laboral (Palacios, Bustos, & Soller, 2015).

Al respecto, Reyes-Lagunes (1993) y Salazar et al. (2007) señalan la importancia de considerar elementos socioculturales en la creación de herramientas de medición. Estos autores afirman que existe una multitud de instrumentos de medición diseñados a partir de una base teórica, pero que en pocas ocasiones se ha tomado en cuenta lo que dicen los sujetos. En este sentido, el fenómeno se reducirá a la operacionalización de lo que dice el sujeto y lo que se enmarca desde la teoría.

El modelo para la caracterización de cultura organizacional de Ramírez y Dávila (2015) fue formulado a partir de diferentes teóricos destacados en cultura organizacional (Denison, Schein, Cameron, & Quinn, Hofstede), y propone evaluar la cultura organizacional desde la perspectiva del desarrollo organizacional y del capital humano, la cual tiene como propósito incrementar las habilidades y las capacidades del empleado a fin de lograr un impacto positivo en el desarrollo organizacional. El capital humano se concibe como el factor económico primario de la organización, el cual consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida (Becker, 1983; 1992; Werther, & Davis, 2014). Esta perspectiva enfatiza la importancia de contribuir al éxito de la organización por medio de las estrategias colaborativas, de modo que impulsa el uso óptimo del talento humano y la generación de una cultura saludable.

En la figura 1 se expresa el modelo de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional, la cual integran sus cuatro dimensiones y subescalas correspondientes.



Fuente: tomada de Ramírez y Dávila (2015).

**Figura 1.** Modelo de la ECCO.

Esta escala se diseñó a partir de observaciones, grupos focales y entrevistas con organizaciones pertenecientes a la región Sur de Jalisco; a partir de un análisis de categorización se identificaron las necesidades y las problemáticas que respondieron a manifestaciones de la cultura, por lo que se planteó estudiar a profundidad este fenómeno y con esto la construcción de tal herramienta.

Si bien esta escala se ha aplicado en diferentes contextos y tipos de organizaciones, su construcción resulta de la integración de las características culturales de las mipymes. El interés de estudiar estas organizaciones radica en incrementar la aplicación de procesos diagnósticos y de intervención, puesto que estas organizaciones se consideran la fuente principal de empleo en México, y, sin embargo, también

se perciben como estructuras débiles y propensas a desaparecer.

En la actualidad, el 99,8% de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas; de este monto, el 90% son microempresas, y la totalidad de mipymes dan empleo al 70% de la población económicamente activa (INEGI, 2015). Estos datos tienen una implicación importante para la psicología organizacional y del trabajo, desde los modelos teóricos y conceptuales que se desarrollan para la comprensión de los fenómenos organizacionales y culturales en los que se desempeña el ser humano.

Definir el concepto de micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) ha sido muy complejo, dado que ningún trabajo ha podido recoger todos los elementos que determinan lo que constituye una empresa micro, pequeña o me-



diana. La definición tradicional del concepto se ha basado en varios criterios. De acuerdo con Garza (2000), estos son: el número de trabajadores que emplea, el volumen de producción o ventas, el valor del capital invertido y el consumo de energía.

La clasificación de mipyme en México, de acuerdo con la Banca de desarrollo del 2017, distingue a las microempresas como aquellas que tengan 10 o menos empleados, trabajen en cualquier sector y se encuentren en un rango de monto de ventas anuales menor a los cuatro millones de pesos por año. Las pequeñas empresas se consideran aquellas del sector comercio que tengan de 11 a 30 empleados, o las de los sectores de industria y servicios que tengan de 11 a 50 empleados y se encuentren en un rango de monto de ventas anuales de más de cuatro millones de pesos hasta 100 millones de pesos anuales. Finalmente, las medianas empresas se consideran aquellas del sector comercio que tengan de 31 a 100 empleados, del sector servicio con 51 a 100 empleados, o del sector industria con 51 a 250 empleados y se encuentren en el rango de monto de ventas anuales de más de 100 millones de pesos hasta 250 millones de pesos anuales.

La justificación de subdividir a las empresas por tamaños radica en el hecho de que entre estas existen diferencias de diversa índole, así como criterios para su clasificación, iniciando por el contexto geográfico en el que se encuentren, el nivel de inversión, empleo, tecnología, organización y recaudación, etc. (Cardozo, Velásquez de Naime, & Rodríguez, 2012).

La mipyme como objeto de investigación científica resulta un reto apasionante y difícil de abordar, ya que su inestabilidad y complejidad

dificultan su estudio sistemático para la construcción de modelos probados empíricamente. Pese a esto, resulta necesaria la indagación de los determinantes de su éxito y fracaso asociados a su consolidación o debilitamiento. El éxito de la mipyme suele asociarse con la ventaja competitiva y duradera conducida por los procesos de gestión organizacional, los cuales están vinculados de forma directa con la cultura organizacional (Fong, & Robles, 2007; Vargas, 2007). Es por esto que una de las primeras recomendaciones que hace el área de innovación de Great Place to Work es establecer un conjunto de normas, creencias y valores entre los miembros de la organización, con el fin de mantener organizaciones con estructuras sólidas y crecientes.

Estas organizaciones en México requieren del apoyo de modelos culturales diseñados e implementados para que puedan tener un impacto positivo en la economía del país y en la calidad de vida laboral de las personas. Schein (1982; 1990), así como Vidal (2004), señalan la importancia de desarrollar modelos funcionales para el estudio de las organizaciones, y consideran fundamental la utilización de las herramientas, los instrumentos y las técnicas efectivas para la identificación de las necesidades y las fortalezas de las organizaciones.

Por tanto, el objetivo de este trabajo fue validar la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional (ECCO) en micro, pequeñas y medianas empresas del Sur de Jalisco, mediante un proceso metodológico de tres fases que incluye los siguientes objetivos particulares: 1. Validar el contenido de la escala mediante el método de jueces expertos; 2. Realizar un estudio piloto para analizar la consistencia interna y la homogeneidad de la escala; 3. Obtener

evidencia de validez en el constructo de la escala mediante un análisis factorial y obtener evidencia de validez en el criterio con la aplicación simultánea de la Escala Multidimensional de Clima Laboral (EMCO), escala que fue seleccionada derivada de la interconexión que existe entre los conceptos de cultura y clima, así como de los antecedentes de aplicación en pequeñas empresas y en estudios sobre calidad de vida en el trabajo (Patlán, 2016; Patlán, & Flores 2013).

## MATERIALES Y MÉTODO

Con el propósito de determinar las evidencias de validez de la ECCO se desarrolló una investigación cuantitativa, no experimental, transversal descriptiva-correlacional y de tipo instrumental (Montero y León, 2005)

### Procedimiento, instrumentos y análisis de datos

#### *Fase 1*

Durante esta fase se desarrolló la conceptualización teórica de las dimensiones y las subescalas de la ECCO. Se consolidó su contenido con la construcción de nuevos ítems de acuerdo con sus cuatro dimensiones y se incorporaron 27 nuevos reactivos a la ECCO original de 33 reactivos, de manera que se configuró una escala con 60 reactivos para el posterior análisis de la evaluación del contenido por cuatro jueces expertos (doctores investigadores especialistas en cultura organizacional, validación de instrumentos y consultores de mipymes), mediante un instrumento diseñado bajo la propuesta de Lévy y Varela (2003) para determinar la relevancia teórica de cada reactivo con una escala de 0 a 4. El análisis de validez, basado en el contenido, se efectuó al determinar qué reactivos fueron

relevantes con base en dos criterios: 1. Que dos o más jueces aprobaran el reactivo en el formato de evaluación; y 2. Que la puntuación de relevancia estuviera entre 2 y 4; el resto de los reactivos se eliminaron.

#### *Fase 2*

Se aplicó la ECCO en nueve empresas, cinco de ellas micro, tres pequeñas y una mediana; el total de participantes fue de 60, 20 sujetos por tamaño de organización, 50% hombres y 50% mujeres de 18 hasta 55 años. La escolaridad de los participantes fue segundo de primaria hasta una persona con posgrado. Del total de encuestados, 39 pertenecían a puestos operativos, 17 a mandos medios y solo respondieron cuatro directivos.

Se utilizó la versión de la ECCO que resultó de la evaluación de contenido por jueces expertos, la cual consta de 58 reactivos ubicados en sus cuatro dimensiones (comunicación, calidad, adaptabilidad y misión), respectivamente.

En el análisis de datos de la prueba piloto se extrajeron los estadísticos descriptivos, se evaluó la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach por subescala, dimensión y escala total (Prat, & Doval, 2003), se efectuó un análisis de correlación reactivo total e interreactivo por dimensiones y por escala total, con base en tres criterios para la eliminación de reactivos (Lévy, & Varela, 2003): 1. Que la puntuación en correlaciones elemento-total corregida sea menor a 0,4; 2. Que el 50% de las puntuaciones de la matriz de correlaciones interelementos estén por arriba de 0,3; y 3. Que aumente el alfa de Cronbach al eliminar el elemento. Una vez eliminados los reactivos, se configuró de nuevo la escala para proceder con la aplicación con la muestra total.

*Fase 3*

Se aplicó la ECCO a 441 participantes de 26 diferentes mipymes: 11 micro empresas, 10 pequeñas y cinco medianas (14 organizaciones dedicadas al sector servicio, siete al comercio y cinco a la industria). De forma simultánea

se aplicó la EMCO a 200 participantes de la muestra total; estos participantes pertenecían a ocho mipymes, tres de ellas microempresas, tres a pequeñas y dos a medianas (cuatro organizaciones dedicadas al sector servicios, dos al comercio y dos a la industria). Las características de la muestra total se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Características de la muestra total

Variable	Categoría y número de casos
Edad	18 a 25 años= 155
	26 a 35 años= 167
	36 a 40 años= 72
	41 a 55 años= 34
	56 a 75 años= 15
Sexo	Mujeres= 217
	Hombres= 224
Escolaridad	Primaria= 34
	Secundaria= 105
	Medio superior=149
	Superior= 141 Posgrado= 9
Puesto	Operativo= 298
	Medio= 115
	Ejecutivo= 27
Antigüedad	4 meses a 5 años= 364
	5 a 10 años= 53
	10 a 15 años= 9
	15 a 20 años= 6
	20 años en adelante= 7
Tamaño de organización	Micro= 70
	Pequeña=125
	Mediana=246
Giro	Comercio= 150
	Servicio=136
	Industria=155
Total de la muestra= 441	

### Instrumentos

Se utilizó la ECCO que resultó de la fase dos como estudio piloto, la cual consta de 54 reactivos con cinco opciones de respuesta tipo Likert,

las cuales responden respectivamente a las cuatro dimensiones originales (comunicación, calidad, adaptabilidad y misión).

Se utilizó también la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008), validada por Patlán y Flores, (2013), la cual consta de 29 reactivos y cinco opciones de respuesta tipo Likert. Se integra por ocho factores en tres niveles para evaluar el clima laboral. El primer nivel es el sistema individual que integra el “Factor 1. Satisfacción de los trabajadores”, y el “Factor 2. Autonomía en el trabajo”. El segundo nivel es el sistema interpersonal que incluye el “Factor 3. Relaciones sociales”, y el “Factor 4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo”. El tercer nivel es el sistema organizacional que considera el “Factor 5. Consideración de directivos”, el “Factor 6. Beneficios y recompensas”, el “Factor 7. Motivación y esfuerzos”, y el “Factor 8. Liderazgo de directivos”. La EMCO reporta evidencias de validez en el constructo: validez factorial y predictiva, validez en el criterio y reporta un índice de consistencia interna de 0,70 a 0,92 con alfa de Cronbach en sus diferentes estudios.

Los análisis de datos estadísticos se realizaron mediante el programa SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences, 2007), con el que se extrajeron estadísticos descriptivos, y a fin de generar evidencia de validez en el constructo se realizó un análisis de matriz de correlaciones mediante KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Luego, se realizó el análisis factorial (AF) con el método de componentes principales y el método de rotación varimax para reducción de datos.

Se evaluó la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach (Prat, & Doval, 2003), y se realizó correlación interreactivo y reactivo total por dimensiones mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Por último, se realizaron correlaciones de Pearson entre los puntajes totales y por factores de la ECCO y EMCO, a fin de determinar la convergencia entre ambas escalas.

## RESULTADOS

### Fase 1

En la primera fase se incorporaron 27 nuevos reactivos a la escala original de 33, los jueces destacaron la importancia de incluir más reactivos para que en la depuración de reactivos por dimensión solo se dejaran los ítems con mayor relevancia teórica y estadística. Se generó una ECCO de 60 reactivos y, luego de la evaluación de contenido de estos 60 ítems, los jueces realizaron observaciones y sugirieron modificaciones en los ítems 2, 26, 34, 35, 42 y 43, recomendaron eliminar el 28, el 30 y el 51, y propusieron agregar uno nuevo.

En razón a lo anterior se configuró una ECCO con 58 reactivos distribuidos como se muestra en la tabla 3.

### Fase 2

A partir de los análisis estadísticos realizados en el estudio piloto, se identificaron cuatro reactivos que cumplieron con los criterios de eliminación. Estos fueron el 20, el 22, el 56 y el 47.

Posterior a este procedimiento se generó una ECCO de 54 reactivos distribuidos como se muestra en la tabla 4.

En este proceso el índice de confiabilidad del alfa de Cronbach de la escala total fue de 0,96 y en sus dimensiones indicaron alfas superiores a 0,84.

**Tabla 3.** Distribución de reactivos

Dimensión	Subescala	Cantidad de reactivos	N.º de reactivo
Comunicación	Trabajo en equipo	6	5, 10, 15, 20, 24, 28
	Liderazgo	8	32, 36, 40, 44, 48, 51, 53, 58
Calidad	Tecnología	6	3, 8, 14, 18, 23, 27
	Calidad total	9	31, 35, 39, 43, 46, 50, 52, 55, 57
Adaptabilidad	Orientación al cambio	5	2, 7, 12, 17, 22
	Resolución de conflictos	6	26, 30, 34, 38, 42, 56
Misión	Metas y objetivos	7	1, 6, 11, 16, 21, 25, 29
	Visión	5	33, 37, 41, 45, 49
	Desarrollo de capacidades	6	4, 9, 13, 19, 47, 54
Total	ECCO (2017)	58	58 Reactivos

**Tabla 4.** Distribución de reactivos

Dimensión	Subescala	Cantidad de reactivos	N.º de reactivo
Comunicación	Trabajo en equipo	5	5, 10, 15, 22, 26,
	Liderazgo	8	30, 34, 38, 42, 45, 48, 50, 54
Calidad	Tecnología	6	3, 8, 14, 18, 21, 25,
	Calidad total	9	29, 33, 37, 41, 44, 47, 49, 52, 53
Adaptabilidad	Orientación al cambio	4	2, 7, 12, 17
	Resolución de conflictos	5	24, 28, 32, 36, 40
Misión	Metas y objetivos	7	1, 6, 11, 16, 20, 23, 27
	Visión	5	31, 35, 39, 43, 46
	Desarrollo de capacidades	5	4, 9, 13, 19, 51
Total	ECCO (2017)		54

### Fase 3

El análisis descriptivo de los resultados de la aplicación de la ECCO en la muestra total indicó la existencia de diferencias significativas (0,01) en las variables de tamaño y giro (actividad económica) de la empresa. Asumiendo estas diferencias se procedió a realizar los siguientes análisis. El resultado de la prueba KMO fue de 0,94, y en la esfericidad de Bartlett se obtuvo un nivel de significancia de 0,001; ambos resultados son favorables para la aplicación del análisis factoria (AF).

El análisis de componentes principales sugiere realizar el AF entre cuatro y cinco factores con un porcentaje de explicación de varianza del 47% y el 50%. Dicha información se confirma al revisar el gráfico de sedimentación y percibir una curvatura tendiente a la horizontal a partir del quinto factor.

Con base en estos datos se procedió a realizar el AF, y se identificó un modelo de cinco factores como los componentes principales de la cultura organizacional.

Se diseñó una matriz a partir del análisis de componentes rotados, en la cual se identificaron cargas factoriales desde 0,40 hasta 0,77, y se obtuvo un porcentaje de varianza acumulada total de 50,3%, y un coeficiente de confiabilidad de 0,94 en la escala total. En la tabla 5 se encuentra desarrollada la matriz factorial.

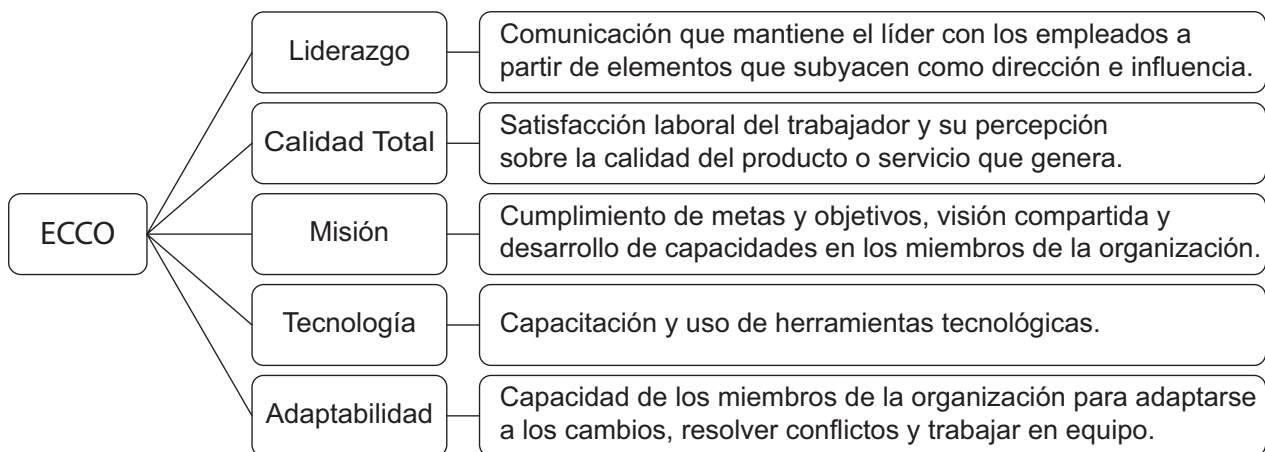
**Tabla 5.** Análisis factorial con cinco factores. Rotación Varimax

Reactivo	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
48: Los jefes mantienen motivados a los empleados.	0,77				
42: El jefe facilita la comunicación entre los trabajadores.	0,72				
34: Los jefes aceptan sugerencias por parte de los empleados.	0,70				
45: Los jefes se preocupan por las necesidades de los trabajadores.	0,68				
50: El jefe realiza estrategias para cumplir las metas de la organización.	0,66				
54: Reconozco a mi jefe como un líder.	0,57				
10: Los jefes consideran a los empleados en la toma de decisiones.	0,56				
30: El liderazgo que se ejerce permite el desarrollo de la organización.	0,50				
38: El jefe asigna el trabajo a los empleados.	0,40				
52: El trabajo que realizo me satisface.		0,68			
53: El trabajo que desempeño mejora mi calidad de vida.		0,63			
47: El trabajo que realizo me motiva.		.63			
33: Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes nos ayudan a mejorar continuamente.		.54			
49: Las condiciones físicas de trabajo son adecuadas para desarrollar mis capacidades.	(0,42)	0,52			
37: El producto o servicio es de calidad y cubre las necesidades del cliente.		0,41			
31: La visión de la organización es clara y precisa.			0,46		
9: La capacitación nos ayuda a cumplir nuestros objetivos personales.			0,44		
6: Existen acuerdos sobre las metas a conseguir.			0,43		
4: Hay capacitaciones que generan productividad en los trabajadores.			0,42	(0,45)	
35: Los trabajadores tenemos una idea compartida de cómo será esta organización en el futuro.			0,42		
23: Conocer los objetivos de la organización me motiva a trabajar eficazmente.		(0,46)	0,41		
46: Pensar en cómo será la organización a futuro nos ayuda a crear estrategias de crecimiento.			0,41		
27: El éxito de la organización depende del cumplimiento de metas y objetivos.		(0,46)	0,40		
20: Las estrategias planeadas generan resultados favorables para la organización.	(0,40)		0,40		
16: La misión contribuye a un correcto funcionamiento de la organización.			0,40		
19: Esta organización invierte en la capacitación de sus trabajadores.			0,40		



Reactivo	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
18: La tecnología utilizada es la que se requiere para el trabajo.				0,71	
21: La tecnología utilizada facilita el trabajo de los empleados.				0,64	
8: La tecnología utilizada mejora la calidad del producto o servicio.				0,62	
25: El uso de tecnologías contribuye al crecimiento de la empresa.				0,60	
3: La tecnología utilizada está dirigida al logro de objetivos.				0,45	
14: El personal se encuentra capacitado para el uso de las herramientas de trabajo.				0,44	
26: Los compañeros colaboran en facilitar recursos y eliminar obstáculos.					0,65
7: Los empleados colaboran para generar cambios.					0,64
2: Respondemos adecuadamente a los cambios de la organización.					0,60
28: Los integrantes de la organización contribuyen para que exista una comunicación adecuada.					0,57
22: Los compañeros me alientan a rendir al máximo en el trabajo.					0,53
29: El trabajo se realiza de manera eficiente y eficaz.	(0,42)				0,50
24: Nos resulta fácil lograr un acuerdo aún en temas difíciles.					0,47
36: Cuando hay conflictos, identificamos las causas para poder resolverlos.					0,40
% de varianza explicada	33,9%	6,1%	3,7%	3,3%	3,3%
Alfa de Cronbach	0,88	0,80	0,86	0,76	0,83

**Nota.** Cargas factoriales entre paréntesis = reactivos que puntúan en otras dimensiones con cargas factoriales > 0,40. Factor 1 = Liderazgo; Factor 2 = Calidad Total; Factor 3 = Misión; Factor 4 = Tecnología; Factor 5 = Adaptabilidad.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.** Modelo de la ECCO 2018

El primer factor extraído del AF agrupó nueve reactivos con cargas factoriales de 0,40 a 0,77. Este conjunto de ítems generó la dimensión de “Liderazgo”, la cual tiene el mayor porcentaje de varianza para explicar el modelo de cultura organizacional.

El segundo factor agrupó seis reactivos con cargas factoriales de 0,41 a 0,60, relacionados con la calidad en el trabajo (producto o servicio), y en la satisfacción laboral del trabajador, lo cual hace referencia a la dimensión generada como “Calidad total”.

El tercer factor se agrupó por 11 reactivos con cargas factoriales de 0,40 hasta 0,46, referentes a la dimensión “Misión”; en este factor se encuentran elementos vinculados con la misión organizacional como, por ejemplo, el cumplimiento de metas y objetivos, la visión compartida y el desarrollo de capacidades de los miembros de la empresa.

El cuarto factor se agrupó por seis reactivos con cargas factoriales de 0,44 hasta 0,71, este conjunto de reactivos generó la dimensión de

“Tecnología”, la cual involucra aspectos sobre el uso y la capacitación de herramientas tecnológicas como elemento de la cultura organizacional.

El quinto factor que extrajo el AF se agrupó por ocho reactivos con cargas factoriales de 0,40 a 0,65, correspondientes a la dimensión “Adaptabilidad”, la cual incorpora aspectos relacionados con la orientación al cambio, la resolución de conflicto y el trabajo en equipo.

El AF agrupó 40 reactivos en los cinco diferentes factores, y se obtuvo un alfa de Cronbach de la escala total de 0,94.

Los 14 reactivos restantes que conformaban la ECCO anterior fueron eliminados ya que no cumplieron los criterios establecidos. Estos reactivos responden a: R5 y R15 de comunicación; R41 y R44 de calidad; R12, R17, R32 y R40 de adaptabilidad; y R1, R11, R39, R43, R13 y R51 de misión. Posterior a la eliminación, se enumeraron nuevamente los 40 reactivos de la escala. La configuración final de la ECCO se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6.** Configuración de la ECCO con cinco factores

Dimensiones	N.o de reactivo	Cantidad de reactivos	Alfa de Cronbach
1.- Liderazgo	8, 23, 26, 30, 31, 32, 35, 37, 40	9	0,88
2.- Calidad Total	25, 29, 34, 36, 38, 39	6	0,80
3.- Misión	3, 4, 7, 10, 12, 13, 16, 20, 24, 27, 33	11	0,86
4.- Tecnología	2, 6, 9, 11, 14, 18	6	0,76
5.- Adaptabilidad	1, 5, 15, 17, 19, 21, 22, 28	8	0,83
Escala Total		40	0,94

Se estableció validez en el criterio de la ECCO y la EMCO a partir de un análisis de correlación bivariada. Los resultados fueron generados por escala total y por factores. El resultado de

correlación por escala total fue de 0,57, lo que indica una relación positiva entre ambas escalas.

En las tablas 7 y 8 se expresan las correlaciones por escala total y por factor, respectivamente.

**Tabla 7.** Correlaciones de factores ECCO y EMCO

Medida	ECCO Total	M	DE	EMCO Total	M	DE
Sistema individual	0,51	22,5	4,4			
Sistema interpersonal	0,39	24,7	5,9			
Sistema organizacional	0,56	47,6	8,5			
EMCO Total	0,57					
Liderazgo				0,57	28,4	7,7
Calidad total				0,38	23,8	4
Misión				0,52	38,9	7,5
Tecnología				0,34	22,3	4,2
Adaptabilidad				0,40	21,7	4,1
ECCO Total				0,57		

## DISCUSIÓN

Se ha evidenciado que las escalas de cultura organizacional identificadas en la literatura, en su mayoría, no evalúan las peculiaridades de las poblaciones de estudio, y están dirigidas a evaluar al trabajador desde una perspectiva economicista y meramente organizacional; algunas de ellas no presentan evidencias de validez y confiabilidad.

Por su parte, la ECCO evalúa la cultura organizacional a partir de las percepciones del trabajador con respecto a cinco factores definidos desde la perspectiva del desarrollo organizacional y del capital humano. Por tanto, la ECCO resulta una herramienta robusta y precisa para medir y evaluar la cultura organizacional, razón por la cual una de las principales contribuciones del presente trabajo es aportar una herramienta

válida y confiable bajo un esquema integrado al considerar dos perspectivas importantes en el desarrollo organizacional.

Después de los análisis efectuados, la ECCO integra 40 reactivos distribuidos en cinco factores resultantes de un procedimiento estricto de validación que se analiza a continuación.

El primer factor con mayor varianza (33,9%) correspondió a la dimensión definida como “Liderazgo”. Este conjunto de ítems resulta ser la primer subescala de la dimensión comunicación, de acuerdo con el modelo conceptual de la ECCO. Sin embargo, el AF confirma que el “Liderazgo” es la dimensión principal para caracterizar la cultura organizacional. Existe una firme relación teórica entre la comunicación y el liderazgo, y de acuerdo con estos resultados, la comunicación que mantiene el líder con los empleados determina en mayor medida la cons-

trucción de la cultura organizacional a partir de elementos que subyacen como, por ejemplo, la dirección y la influencia del líder sobre el resto de la organización (Fischman, 2017; Hofstede et al., 2010; Schein, 2010). Instrumentos nacionales como el de Hernández et al. (2008) y el de la Secretaría de la Función Pública (2014) incorporan factores referentes a las habilidades directivas y la gestión del líder en la construcción de la cultura organizacional. Por otra parte, los instrumentos internacionales como los de Allen y Dyer (1980), Tucker et al. (1990), Ashkanasy et al. (2000), Armengol (2001), Marcone y Del Buey (2003), Cameron y Quinn (2006), integran dimensiones y categorías referentes a la interacción líder-subordinado, madurez directiva, gestión de directivos y otros elementos que subyacen en el liderazgo como generador de la cultura organizacional.

El segundo factor (6,1% de varianza), integrado por los reactivos que agrupan la dimensión “Calidad total”, responde a una de las subescalas de la dimensión “Calidad del modelo conceptual de la ECCO”. El AF indica que la “Calidad total” es otra dimensión que caracteriza a la cultura organizacional, a partir de elementos como, por ejemplo, la satisfacción laboral del trabajador y su percepción sobre la calidad del producto o servicio que genera. Este factor, en particular, es el que se vincula con el desarrollo del capital humano, puesto que en el desarrollo del instrumento se conceptualizó como la evaluación de la percepción del trabajador sobre su calidad de vida laboral a partir de la satisfacción y la motivación (Cantú, 2015; Gibson et al., 2006; Moreno et al., 2001). Escalas como las de González et al. (2010), Peters y Waterman (1982), y Sashkin (1984), integran en sus instrumentos el componente de calidad como una dimensión de cultura organizacional para evaluar produc-

tividad. Sin embargo, en la ECCO se integra esta dimensión con el propósito de evaluar la percepción del trabajador sobre su calidad de vida en el trabajo.

En el tercer factor se agruparon reactivos correspondientes a la dimensión “Misión” (3,7% de varianza), la cual se propuso desde el modelo conceptual de la escala; en este factor se encuentran elementos vinculados con la misión organizacional como, por ejemplo, el cumplimiento de metas y objetivos, la visión compartida y el desarrollo de capacidades de los miembros de la empresa. De acuerdo con el AF, en la muestra estudiada los aspectos que agrupan la dimensión “Misión” son elementos que en conjunto caracterizan la cultura organizacional (Chiavenato, & Sapiro, 2003, 2009; Muñiz, 2012). Incluso en las últimas décadas, escalas como las de Tucker y Evans (1990), Denison y Neale (2000), así como la de Bonavia et al. (2010), han incluido los elementos referentes a la misión organizacional a fin de evaluar la cultura.

El cuarto factor se definió como “Tecnología” (3,3% de varianza). Si bien se encontraba agrupado dentro de la dimensión “Calidad en el modelo conceptual de la ECCO”, este análisis lo agrupó como una dimensión externa. El conjunto de estos reactivos, que resulta ser otro elemento que contribuye a la caracterización de la cultura organizacional en las mipymes, se encuentra como un factor independiente. La razón por la que este conjunto de reactivos se agrupa en una dimensión individual recae en que si bien el uso y la capacitación de herramientas tecnológicas puede aumentar la calidad de algunas organizaciones, en otras no sucede lo mismo, como es el caso de algunas microempresas en las que su cultura se basa en la producción a partir de la mano de obra, y no

precisamente la tecnología influye en que no exista calidad (Bunge, 2002; García, & Sánchez, 2013; Rojas, 2010). Sin embargo, la tecnología está revolucionando cada vez más la cultura organizacional del mundo laboral, ya que las organizaciones buscan producir más a partir de la implementación de tecnologías (García, & Hernández, 2017).

El último factor extraído responde a ocho reactivos con cargas factoriales de 0,40 a 0,65, correspondientes a la dimensión conocida en el modelo conceptual como “Adaptabilidad” (3,3% varianza), la cual incorpora aspectos de orientación al cambio y resolución de conflicto (Alles, 2008; Frias, & Véliz, 2012; Zimmerman, 2009). Sin embargo, en este factor también se agrupan reactivos relacionados con el trabajo en equipo que, desde el modelo conceptual, correspondían a la dimensión de “Comunicación”. No obstante, el AF realizado con la muestra estudiada los agrupa en la dimensión “Adaptabilidad”, por lo que se asume que en las empresas participantes el trabajo en equipo es una actividad que se genera a partir de un proceso de adaptación en el contexto laboral (Tapia, Mireles, & Ruiz, 2017). Los trabajos de Sánchez (2008), y de Bonavia et al. (2010), incluyen el componente de adaptabilidad para evaluar la cultura organizacional, ya que establecen que es un mecanismo regulador de la cultura organizacional a través del cual el capital humano y las organizaciones se desarrollan.

De acuerdo con los resultados de los análisis, la ECCO se agrupó en cinco factores que corresponden a: “Liderazgo”, “Calidad total”, “Misión”, «Tecnología», y “Adaptabilidad”. Estos factores caracterizan la cultura organizacional de las mipymes de la muestra estudiada. Cabe resaltar que si bien la ECCO presenta evidencias

de validez de sus propiedades psicométricas y de contenido, es importante continuar con su estudio en otras muestras para verificar si las diferencias significativas prevalecen o no en las variables consideradas. Asimismo, se sugiere aplicar la ECCO en organizaciones grandes para identificar las diferencias que pudieran encontrarse en otro tipo de culturas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 6(11), 5.
- Allen, F., & Dyer, J. (1980). Norms Diagnostic Index: a tool for tapping the organizational. *Unconscious. Personnel Journal*, 223, 192-198.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración*. Madrid: La Muralla.
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of Organizational Culture. En N. M. Ashkanasy, C. Wildmere, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 131-147). California: Sage Publications.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Becker, G. S. (1983). *El capital humano*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Becker, G. S. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(4). 1137-1160
- Betancourt, H., Flynn, P., Riggs, M., & Garberoglio, C. (2010). A cultural research approach to instrument development: the case of breast and cervical cancer screening among Latino and Anglo women. *Health Education Research*, 25(6),



- 991-1007. doi: <https://doi.org/10.1093/her/cyq052>
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación de Denison Organizational Survey (DOCS). *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Brenes, E., Madrigal, K., & Molina, G. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *Incae Magazine*, 1(5), 55-67.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cantú, H. (2015). *Desarrollo de una cultura de calidad* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en América Latina. En *Global Conference on Business and Finance Proceedings 22/05/2012-25/05/2012*, San José, Costa Rica. 1630-1641
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2007). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales: consideraciones sobre la selección de tests en la investigación psicológica. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 863-882.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Cook, R., & Lafferty, J. (1986). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management Review*, 21, 619-654.
- Dávila, E. (2015). Caracterización de la cultura organizacional en mipymes del sur de Jalisco mediante el diseño y aplicación de una escala (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guadalajara.
- Fischman, D. (2017). *El camino del líder*. Planeta Perú.
- Fong, C., & Robles, C. (2007). *La pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. México: Universidad de Guadalajara.
- García, O. A. L., & Hernández, E. N. P. (2017). Aplicación de las tecnologías de información y comunicación en los procesos de innovación empresarial. Revisión de la literatura. *I+ D Revista de Investigaciones*, 11(1). 156-166
- García, M., & Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ce*, 10(1). 85-104
- Garza, R. (2000). Creación de pymes: Objetivo emprendedor. *Ingenierías*, 3(9), 54-58.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Konopaske, J., Gibson, R., Donnelly, J., & Jesus, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala* (Tesis de Licenciatura). México: UNAM.
- González, J., Escalera, M., & Pérez, O. (2010). Construcción del cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MiPyMEs. *Investigación y Ciencia*, (47), 39-48.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum J. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thompson.
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2008). *Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)*. Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresas. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734274>



- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía-Inegi. (2015). *México en cifras*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/>
- Juárez, J. L. H., & Morales, J. R. M. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa Daena. *International Journal of Good Conscience*, 11(2), 28-41.
- Kilman, R., & Saxton, M. (1983). *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kottack, P. C. (2006). *Antropología cultural* (11ª ed.). México: McGraw Hill.
- Leite, D. (2009). A Análise da Cultura Organizacional de uma Instituição do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.
- Lévy, J., & Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Pearson Educación.
- Marcone, R., & Del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299
- Martin, J. (2002). *Organizational culture, mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Montero, I., & León, O. G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 15-127
- Moreno, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Muñiz, R. (2012). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Palacios, D. J., Bustos, J. M., & Soler, A. L. (2015). Factores socioculturales vinculados al comportamiento proambiental en jóvenes. *Revista de Psicología*, 24(1), 1-16. doi: <https://doi.org/10.5354/07190581.2015.36900>
- Patlán J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 131-139.
- Pelechano, V. (1997). *Manual de evaluación psicológica. Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.
- Pelechano, V. (2002). Valoración de la actividad científica en psicología. Pseudoproblema, sociologismo o ideologismo. *Análisis y Modificación de Conducta*, 28, 323-362.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Prat, R., & Doval, E. (2003). Construcción y análisis de escalas. En J. Levy, & J. Varela (Eds.), *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 44-89). España: Pearson.
- Ramírez, E. (2012). *Instrumento de cultura organizacional y desarrollo organizacional*. Universidad de Guadalajara.
- Ramírez, E. (2015). *La cultura organizacional. Caracterización de las mipymes del Sur de Jalisco*. México: Porrúa Print.

- Ramírez, E., & Dávila, E. (2015). *Escala para la Caracterización de Cultura Organizacional (ECCO)*. Universidad de Guadalajara.
- Ramírez, E., Dávila, E., & Zepeda, J. (2014). *Instrumento para evaluar cultura organizacional*. Universidad de Guadalajara.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad, IX(1)*, 81-97.
- Rodríguez, E. M., & Acosta, C. R. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de México. *Revista Gestión y Estrategia, (36)*, 53-66.
- Rojas, (2010). Importancia de la tecnología en las empresas. *Contribuciones a la Economía, (2)*.
- Salazar, M., Montero, J., Muñoz C. M., Sánchez Euclides, C., Santoro, E., & Villegas, J. (2007). *Psicología Social*. México: Trillas.
- Salazar, F., & Alexander, R. (2017). Cultura organizacional y su influencia en las microempresas de la ciudad de Machala (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Machala).
- Sánchez, I. (2008). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(1)*, 107-126.
- Sánchez, G. M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato* (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.
- Sashkin, M. (1984). *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*. Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics, 12*, 13-28.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos de América: John Wiley & Son, Inc.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981, verano). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics, 30-48*.
- Secretaría de la Función Pública. (2014). *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional ECCO*. México.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. España: Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMED-NET Universidad de Málaga.
- Statistical Package for the Social Sciences SPSS 22.0 [software de computación]. (2007). Chicago: IBM.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Tapia, M. L. V., Mireles, F. F. C., & Ruiz, J. O. (2017). *Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Tomás, M., & Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación, 49(1)*, 1-12.
- Tucker, R., McCoy, W., & Evans, L. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture. *Journal of Managerial Psychology, 5*, 4-11.
- Van Muijen, J., Koopman, P., De-Witte, K., De-Cock, G., Susanj, Z, Lemoine, & Turnipseed, D. (1999). The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (4)*, 551-568.

- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE.
- Villalón-Cañas, R., Hernández, J., & Ochoa, S. (2016). La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Waegemakers, J. (2009). A measure of organizational culture in mental health clinics (OCMH). *Lyceum Books, Inc., Best Practices in Mental Health*, 5(2).
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Zamanou, S., & Glaser, S. (1994). Moving toward participation and involvement. Managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, 19, 475- 502.
- Zimmerman, A. (2000). *Gestión de cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito: Abya-Yala.