

Historial Editorial

Recepción: 11-09-2015

Aceptación: 18-12-2015

**Validación de un instrumento de medición que
analiza la cultura organizacional desde dos
perspectivas**

Ma. de Lourdes Elena García Vargas
Escuela Superior de Tepeji del Río
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
ada_17_lds@hotmail.com

Gerardo Reyes Ruiz
Centro Universitario UAEM. Valle de Chalco
Universidad Autónoma del Estado de México

Tirso Javier Hernández Gracia
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas

The validation of a measurement instrument to analyze organizational culture from two perspectives

Resumen

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización en el marco de un orden hegemónico, convirtiéndose en simbolismo de interpretación, orientador de conductas y prácticas. Con este enfoque, el presente estudio se interesa en validar un instrumento de medición que permite analizar la cultura organizacional desde dos perspectivas: la real e ideal, y reconocer cómo las personas que laboran en una organización entienden e interpretan su experiencia y cómo se conectan en su entorno, es decir, con la comunicación existente, los conflictos, la creatividad, cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder y por supuesto, en la lucha por el control, por lo que se realiza una validez de criterio al correlacionar las puntuaciones de los participantes obteniendo una correlación positiva cercana a la media. En una primera aproximación se comprueba, para 35 casos de estudio, que existe una asociación positiva entre las culturas ideal y real percibida por los integrantes de la organización, posteriormente, y con miras hacia una cultura óptima o necesaria, se hace uso de la distancia de Hamming la que permitió visualizar una mayor apreciación en la administración de conflictos y una menor apreciación para la planeación. Conocer esta relación es fundamental, ya que a partir de la determinación del gap o brecha existente entre ambas culturas se podrán plantear acciones para cerrarla.

Palabras Clave: Comportamiento organizacional, instrumento de medición, distancia de Hamming, culturas real e ideal.

Abstract

Organizational culture is defined as the set of beliefs and meanings that have been naturalized by members of the organization in the framework of a hegemonic order, becoming symbolic interpretation, guiding behaviors and practices. With this approach, the present study is interested

in validating a measuring instrument to analyze the organizational culture from two perspectives: the real and ideal, and recognize how people who work in an organization understand and interpret their experience and how they connect in their environment, with the existing communication, conflict, creativity, how discourses and practices that circulate in the organization are immersed in power relations and of course in the struggle for control so valid is performed criterion by correlating the scores of participants obtaining a positive correlation close to the average. In a first approximation it is found to 35 case studies, there is a positive association between the ideal and real cultures perceived by members of the organization, then, with a view to optimal or necessary culture, use is made of the distance Hamming display that allowed a greater appreciation in conflict management and less appreciation for planning. Knowing this relationship is critical because after determining the gap or gap between the two cultures may propose actions to close.

Keywords: Organizational behavior, measuring instrument, Hamming distance, ideal and present cultures.

1. Planteamiento del problema.

Es difícil conocer a simple vista como las personas que laboran en una organización perciben e interpretan la cultura organizacional real e ideal y cómo se conectan con su entorno. Conocer cómo los miembros de la organización perciben el desarrollo de la propia cultura organizacional necesaria para cumplir con los objetivos establecidos, elevar el nivel de productividad propiciando un clima de trabajo confortable es vital para dicha organización, por lo tanto requiere de un estudio de investigación que permita interpretarla desde el punto de vista de sus miembros, como un primer acercamiento para que las organizaciones reflexionen sobre sus futuras decisiones, acertadas o no, tomando en consideración las razones que inducen a su personal para pensar de esa manera y tomar una postura frente a su ambiente laboral.

Cameron y Quinn (2011) sugieren que los encargados de estudiar la cultura organizacional sean capaces de medir las dimensiones clave para conocer a sus miembros así como el desarrollo de destrezas para cambiarla. Este enfoque considera que cada cultura está conformada por un lenguaje único formado por símbolos, reglas, percepciones, sentimientos que hacen que cada una sea especial. Algunos autores como García (2012), Hernández (2008), Muro (2008) han incluido en sus estudios el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn.

1.1 Pregunta de investigación.

¿El instrumento logra medir las culturas real e ideal percibidas por los miembros de las organizaciones?

1.2 Justificación.

Es prioridad para los directivos contar con un instrumento de medición que permita analizar comparar e identificar la brecha entre la cultura real e ideal, conocer cómo se perciben estas culturas por los miembros de la organización y cómo les gustaría que fuera, ya que puede ser un factor de éxito o fracaso en sus empresas y por lo tanto, en el papel protagónico de la economía del país.

El beneficio que se espera al realizar el estudio está validar un instrumento que permita reconocer el impacto que estas culturas tienen entre los miembros de la organización y posteriormente proponer alternativas específicas de mejora en los puntos considerados vitales como la comunicación (difusión de la cultura), la educación (desarrollo de las competencias requeridas) y la alineación (consistencia de las políticas, procedimientos y sistemas para lograr la cultura óptima).

Al aplicar un instrumento de medición que permita caracterizar la cultura real e ideal en cada una de las instituciones se conoce cómo piensan los individuos y, a su vez, los directivos podrán interpretar como son vistas las funciones por otros miembros de la organización (García, 2012).

En este contexto, se considera factible el presente estudio para las denominadas MIPYMES ubicadas en la región Tula Tepeji y donde se detectaron 7 empresas de esta naturaleza, las cuales, a su vez, sirvieron para identificar 35 casos donde aplicar el instrumento y posteriormente validarlo.

1.3 Objetivo general.

- Validar un instrumento que logre medir la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de un determinado conglomerado de organizaciones.

1.4 Objetivos específicos.

- Identificar la cultura organizacional real e ideal de las 7 MIPYMES en la región.
- Determinar las tendencias de la cultura organizacional real e ideal de las MIPYMES en la región.

1.5 Delimitación espacio temporal.

La presente investigación aplica un instrumento de medición para validarlo en 7 MYPIMES de la región Tula-Tepeji todas ellas enfocadas al sector de servicios.

La población objeto de estudio son 35 empleados de las 7 empresas.

1.6 Hipótesis central.

Se logra validar un instrumento que mide la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de las organizaciones.

2. Marco Teórico.

En términos de los expertos, la cultura es definida desde enfoques multidimensionales y holísticos, que incluyen expresiones artísticas, sociales, políticas, educativas. El término "cultura" se refiere a un conjunto relativamente sólido de creencias, valores y comportamientos practicados y compartidos por la sociedad. Esta concepción se deriva de la antropología social como marco para la comprensión de sociedades "primitivas" (Kotter y Heskett, 1992) y utilizado en el contexto de las organizaciones a través del desarrollo de personal motivado, comprometido con un conjunto común de valores, creencias y suposiciones (Denison, 1996) citado por García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012). El término cultura es referido al entendimiento de las artes, ciencias y a otros logros intelectuales; aplicado a la organización es la creencia y práctica individual influenciada por el contexto social en el cual se desenvuelve la empresa. Guberman, Fournier, Belleau, Beeman y Gervais (1994) consideran algunos factores que afectan a las organizaciones y particularmente a su cultura organizacional, estos son: (1) la estructura y manera de gestionar, (2) informes a los integrantes de la organización, (3) reportes a trabajadores asalariados, (4) reporte de la vida personal, y (5) reporte a la dirección. Además de estos factores, también se pueden considerar la disponibilidad de recursos, giro de la empresa, país de origen de los dueños y tomadores de

decisiones, estructura organizacional y jerárquica, nivel de educación del personal en su conjunto, la región y localización de la empresa.

Marcondes y Oliveira (2014) señalan que la cultura organizacional es un conjunto de características preestablecidas y determinadas por la empresa, siendo éstas, creencias, valores, éticas, principios y normas que, a su vez, tienen influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización para el logro de los resultados finales de la misma.

En la expresión "cultura organizacional", se engloba el funcionamiento y la organización formal de trabajo, la división y asignación del trabajo, la jerarquía de los miembros, la distribución del poder y determinados valores y representaciones de los miembros de la organización (Guberman *et al*). Además de lo anterior, para Robbins y Coulter (2005), la cultura organizacional es una característica importante de una organización que aprende e incluye algunos aspectos como: fuertes relaciones mutuas, sentido de comunidad y cuidado.

Dextras (2014) manifiesta que el concepto de cultura organizacional, ha sido objeto de un gran número de trabajos que divergen entre la definición adoptada y los tipos de cultura, esto en parte por los elementos que caracterizan a este concepto y, en particular, por el hecho de que es elusivo, complejo, paradójico, dinámico y abstracto. En este sentido, Lima, Fleith de Medeiros, Carvalho y Meurer (2013) exponen que las organizaciones necesitan perpetuar el conjunto de presupuestos que representan su imagen e identidad, utilizando para ello estrategias de gestión y comunicación organizacional, lo que contribuye a la difusión y promoción de la cultura al interior de las organizaciones, pudiendo asegurarse la apropiación de dicha cultura o identidad en las personas al interior de la propia organización.

Para Wu (2008) la cultura organizacional es considerada como la suma de las decisiones tomadas en el pasado o bien las interacciones entre las masa crítica de la organización. Por su parte Dextras (2014) define a la cultura organizacional desde dos perspectivas: 1) La corriente "simbólica", la cual refiere a la concepción de la cultura organizacional como un constructo social, formada por visiones del mundo, como parte de simbolismos aportados desde la propia cultura social, siendo ésta más que simples hábitos o formas no razonadas de actuar y girando en torno a productos más estructurados como planes estratégicos (financieros, de mercadeo, de compras, de ventas, de crecimiento, etc.), programas de producción, proyectos de desarrollo (de personal, de infraestructura, de investigación), entre otros; 2) La corriente "funcionalista" manifiesta que la

cultura organizacional puede ser influenciada y/o motivada por la alta dirección, en ella los tomadores de decisiones de mayor rango definen y/o redefinen los medios simbólicos en los cuales se basa la cultura organizacional, como las actitudes, creencias, normas de comportamiento, percepciones, supuestos y valores.

En este contexto, el presente trabajo de investigación se interesa por validar un instrumento que logre medir la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de las organizaciones. Ello con la finalidad de precisar sobre cómo las personas que laboran en una organización entienden e interpretan su experiencia y cómo se conectan en su entorno, es decir, con la comunicación existente. Este análisis puede resultar comprometido, ya que al medir y evaluar la cultura ideal y real de una organización en un tiempo determinado podría conducir a una evaluación limitada e imperfecta por lo que, derivado de este estudio, se recomienda realizar evaluaciones periódicas.

2.1 Modelos de Cultura Organizacional (MCO).

Existen diversos modelos para establecer las dimensiones de la cultura organizacional pero es fundamental usar uno que se enfoque en la búsqueda de las dimensiones culturales claves. Ningún modelo es completamente incluyente ni totalmente correcto, pero aquél que se seleccione debe describir la realidad con exactitud, ser válido y además que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010) y, sobre todo, que a través de su estudio y aplicación se obtengan los resultados deseados. Para generar el instrumento de medición se consideró que la cultura organizacional está formada, generalmente, por las suposiciones que tienen las personas y por las interpretaciones que hacen de las situaciones y que el personal tiende al actuar según piensa.

Además se considera que la esencia de la gestión de quienes toman decisiones al más alto nivel implica comprender con claridad hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de una organización para con ello obtener resultados al menor costo. Para que esto suceda es importante conocer ampliamente la cultura organizacional ideal y real percibidas por los miembros en la organización y generar estrategias para llegar a la cultura óptima.

2.2 Estudios sobre cultura organizacional.



Los estudios para conocer la cultura organizacional en México por García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012) consideran la cultura organizacional dominante y preferida en el ámbito educativo bajo el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2010), de acuerdo este modelo los productos presentados en las dos instituciones denominadas como de reciente y antigua creación mostraron una mezcla de valores en sus cuadrantes, resultando predominante en las dos instituciones la cultura actual de mercado y como cultura preferida la del clan en la universidad de reciente creación y adhocrática en la universidad antigua. Los autores consideraron útil el MVC por su amplia evidencia, el instrumento de evaluación (OCAI) les permitió conocer las culturas de las instituciones para que los directivos puedan ordenar sus competencias al cambio proporcionándoles, de esta manera, la posibilidad de convertirse en organizaciones eficientes, productivas y competitivas.

En el contexto colombiano, Martínez (2010) llevó a cabo un estudio exploratorio sobre cultura y desempeño organizacional con una muestra de 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero). Su investigación mostró que las empresas se enmarcan en el sentido de “misión”, el cual está asociado con las variables de crecimiento de las ventas, rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados, rendimiento general de la empresa y la calificación de la innovación.

2.3 Medición de la cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional requiere de instrumentos y estrategias variadas que permitan el acercamiento al objeto de estudio (Scott, Mannion, Davies y Marshal, 2003) generando importancia y un gran interés por parte de algunos académicos y agentes políticos en realizar una medición cuantitativa de la cultura organizativa (Scott, 2003). A continuación se presentan algunos métodos para la medición:

1. Enfoque basado en la observación, ya sea simple o compuesta.
2. Determinando los valores, creencias, símbolos, rituales, historias y ceremonias.
3. A través de la utilización de técnicas de muestreo no probabilístico como: accidental o por conveniencia, intencionado, caso típico, experto, entre otros.
4. La evaluación de la filosofía y estructura organizacional y del sistema de gestión organizacional (visión, misión, valores, políticas, objetivos, metas, acciones, etc.).

Scott *et al* (2003) efectúan una completa revisión de los diferentes instrumentos de medición existentes en la literatura y que han mostrado buenos resultados en la medición de la cultura organizacional (Tabla 1).

Tabla 1. Instrumentos de medición de la cultura organizacional.

Nombre y referencias clave	Dimensiones de la cultura y mediciones de resultados	Fortalezas	Limitaciones
Competing Values Framework - Marco de valores de competencia (Cameron & Freeman, 1991; Gerowitz et al., 1996; Gerowitz, 1998)	Clima organizacional, estilo de liderazgo, sistema de unión del personal (sinérgico), priorización de objetivos. Valoración de resultados en diferentes tipos de cultura, descritos como: clanes, adhocracia, jerarquía y tipos de mercados. Usualmente, cada organización posee más de un tipo de cultura	Simple y rápido de completar, alto grado de validación, usado en múltiples estudios, sólidas bases teóricas, valida la congruencia y la fuerza de la cultura organizacional	Pocas clasificaciones de los tipos de organizaciones
Quality Improvement Implementation Survey - Encuesta de Implementación de la Mejora de la Calidad (Shortell et al., 2000)	Carácter de la organización, estilo gerencial, cohesión, priorización de objetivos y recompensas. Valoración de resultados en cuatro diferentes tipos de cultura organizacional: Grupo, desarrollo, jerarquía y racional	Simple y rápido de completar, alto grado de validación, usado por equipos líderes, agrega la dimensión de recompensas	Limitada clasificación de los tipos de organizaciones
Organizational Culture Inventory - Inventario de la Cultura Organizacional (Cooke & Lafferty, 1987; Thomas et al., 1990, Seago, 1997; Ingersoll et al., 2000)	Normas y expectativas compartidas que guían el pensamiento y comportamiento de los miembros del grupo, resultando en 12 estilos de pensamiento de los individuos dentro del grupo: humanista-servicial, afiliativo, permisivo, convencional, dependiente, evasivo, opositor, ávido de poder, competitivo, competente/perfeccionista, ejecutor, autónomo. El análisis de estos 12 estilos, resultan en tres factores- cultura personal/ de seguridad, cultura de satisfacción y cultura de la labor / de seguridad	Buen espectro de validación, ampliamente usadas, ilustración gráfica de los resultados	Análisis de resultados en un limitado número de aspectos de la cultura, impresión inicial que es larga y difícil de completar, bajo derechos de copia y que puede resultar costosa en su uso
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire - Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison (Harrison, 1975; Ott, 1989; Litwinnenko & Cooper, 1994)	Valida la ideología de la organización en términos de la orientación al potencial, roles, tareas e individuos	Buen nivel de validez, cubre la cultura existente y la cultura preferida	Limitados tipos de cultura organizacional
Practice Culture Questionnaire - Cuestionario Práctico de Cultura (Stevenson, 2000)	Actitudes hacia y compromiso con, la mejora de la calidad y la resistencia al cambio	Enfoque de validación detallado	El origen de los ítems no es claro, generalizable fuera del reino unido. Examina superficialmente las manifestaciones de la cultura
MacKenzie's Culture Questionnaire - Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie, 1995)	Compromiso del empleado, actitudes hacia la innovación, creencias al respecto de la innovación, actitudes ante el cambio, estilo de resolución de conflictos, estilo de gestión, confianza en el liderazgo, apertura y confianza, trabajo en equipo y cooperación, orientación de la acción, orientación de recursos humanos, orientación al cliente, dirección organizacional	Simple de completar	El origen de los ítems no es claro, propiedades científicas desconocidas
Survey of Organizational Culture. Encuesta de Cultura Organizacional (Tucker, Mc Coy& Evans, 1990)	Describe la cultura organizacional en términos de 13 dimensiones: orientación al cliente, orientación al empleado, congruencia de todos los involucrados (<i>stakeholders</i>), Impacto de la misión, maduración/profundidad de la gestión, toma de decisiones/autonomía, comunicación/apertura, escala humana, incentivo/motivación, cooperación versus competencia, congruencia organizacional, desempeño bajo presión, teoría S/teoría T	Trabajo cuantitativo detallado, conducido como parte del desarrollo, ha sido utilizado un los sectores público y privado	Solo ha sido utilizado en los Estados Unidos de América y su uso es mayor por líderes y administradores ejecutivos, en lugar de ser usado en todos los niveles de la fuerza laboral

Fuente: : Adaptado de Scott *et al* (2003).



RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. Año 4. No. 10 (Mayo – Agosto, 2015). ISSN: 2007-5278. Págs.: 21-42

Con la aplicación de estos instrumentos se efectúan diagnósticos de la cultura organizacional que establecen cuál es la cultura que prevalece en las organizaciones. Los siguientes instrumentos de medición para evaluar la cultura organizacional son mencionados por Pemberton (1995): 1) “TheOrganizational Culture AssessmentInventory” (Inventario de Evaluación de la Cultura Organizacional) de Cameron y Quinn (2006) 2) “TheOrganizational Culture Inventory” (Inventario de la cultura organizacional) de Cooke y Lafferty (1989) y 3) “TheOrganizational Culture Instrument” (Instrumento de la Cultura Organizacional) de Van der Post, Conning y Smit (1997).

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el presente estudio permitirá validar un instrumento de medición que permita conocerlas culturas real e ideal , entender esta relación es fundamental, ya que como se ha planteado a partir de la determinación del gap o brecha existente entre ambas culturas se plantearán acciones necesarias para cerrar dicha brecha, siendo ésta la fase donde se deben contemplar las estrategias para acercar lo más pronto posible las dos culturas en la comunicación (transmisión de la cultura), la educación (mejora de las competencias requeridas), la alineación (seguridad en las políticas, procedimientos y sistemas para lograr la cultura óptima), la implementación (ejecución), el seguimiento de las tareas incluidas en la estrategia, así como también la evaluación de los resultados parciales y totales alcanzados. En este contexto, el instrumento generado está basado en el inventario de evaluación de la cultura organizacional de Cameron y Quinn, que considera dos culturas: la actual y la preferida. Las características dominantes del instrumento propuesto son: 1) Obtención de resultados. 2) Conciencia de utilidades. 3) Personal. 4) Planeación. 5) Control. 6) Coordinación. 7) Crítica. 8) Comunicación. 9) Administración de conflictos y 10) Creatividad. Con una escala de Likert de cinco puntos, se generan dos categorías tanto para la cultura ideal como para la real . Con estas características, el instrumento de recogida de datos mide la cultura real y el enfoque ideal.

2.4 Variables propuestas.

De esta manera, las características dominantes son importantes para dar contexto a la siguiente información:

1. Obtención de resultados: enfatiza la acción tomada sobre problemas importantes.
2. Conciencia de utilidades: se refiere a las consideraciones entre gastos y utilidades.
3. Personal: considera el desarrollo pleno, productivo y seguro del mismo.
4. Planeación: está basada en conceptos y lógicas administrativas, en análisis de hechos y situaciones específicas.

5. Control: Se evalúa, se retroalimenta para el mantenimiento de metas y la búsqueda de la mejora continua.
6. Coordinación: describe las relaciones de trabajo para una máxima interacción productiva en los diferentes segmentos de la organización.
7. Crítica: se orienta a la ayuda necesaria para el progreso de las actividades.
8. Comunicación: es la información necesaria que permea en todas direcciones, orientada, principalmente, a la resolución de diferencias.
9. Administración de conflictos: se orienta al estudio de la situación donde se pretenden examinar las razones y su negociación para llegar a soluciones.
10. Creatividad: se enfoca en las sugerencias de las personas para realizar experimentos del trabajo en innovación y/o creatividad.

3. Método.

En primera instancia se realizó el análisis de las variables y posteriormente se validó el instrumento de medición (ver Anexos). Para obtener la muestra el instrumento se aplicó de manera individual para que el entrevistado vertiera su opinión sobre los aspectos que debe tener, o debería tener, una organización en su forma real e ideal. Por supuesto, este instrumento fue diseñado para invitar a la reflexión sobre la operatividad real de la organización. El instrumento (cuestionario) cuenta con diez secciones y cinco preguntas cada una de ellas, donde el personal entrevistado pudiese discriminar, de acuerdo a su percepción, sobre dos columnas llamadas real e ideal. Las escalas fueron de tipo Likert con cinco opciones de respuesta que van desde el máximo ideal hasta el mínimo ideal así como también del máximo real hasta el mínimo real. De esta manera se logró integrar un total de 50 ítems. Finalmente es importante mencionar que la muestra fue heterogénea, es decir, se consideraron 35 cuestionarios con personal de 7 MIPYMES ubicadas en la región Tula-Tepeji del estado de Hidalgo, México.

Para medir la distancia entre la cultura real e ideal se hace uso de la distancia Hamming ya que los reactivos considerados bien pueden ser considerados como atributos de un perfil deseado.

La distancia de Hamming se define de la siguiente manera:

$$\delta[\mu_{A(x)}, \mu_{B(y)}] = \frac{1}{n} \sum_{k=0}^n |x_k - y_k|$$

donde:



RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática.
Año 4. No. 10 (Mayo – Agosto, 2015). ISSN: 2007-5278. Págs.: 21-42

$\mu_{A(x)}$ define a los atributos del conjunto $A(x)$.

$\mu_{B(y)}$ define a los atributos del conjunto $B(y)$.

X_k es el k-ésimo atributo del conjunto $A(x)$.

n es el total de atributos.

4. Resultados.

4.1 Validez de criterio.

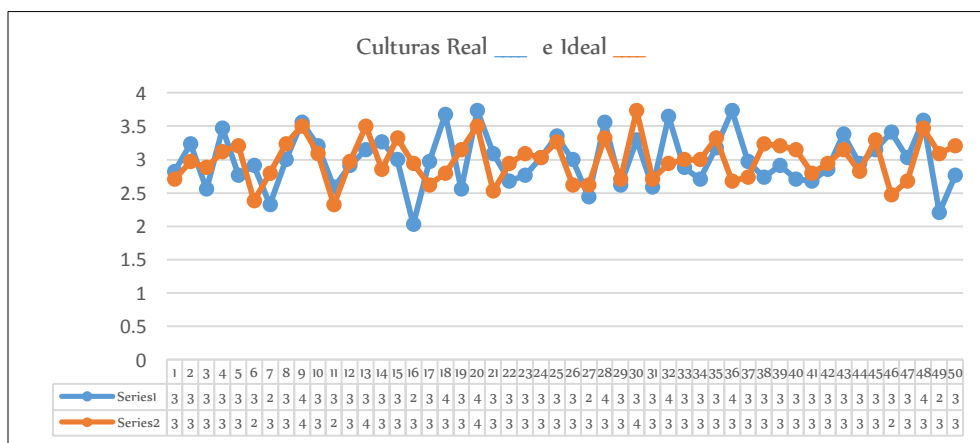
Se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes obtenidas por medio del instrumento (Hernández *et al*). Por lo que se revisaron las correlaciones a través del coeficiente de correlación de Pearson, entre cada una de las culturas, obteniéndose los valores de la tabla 2 encontrando una correlación positiva cercana a la media.

Tabla 2. Correlación entre las culturas real e ideal.

Culturas		Real	Ideal
Real	Correlación de Pearson	1	0.3
	Sig.		
	N	35	
Ideal	Correlación de Pearson	0.3	1
	Sig.		
	N	35	

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 1. Identificación entre las culturas real e ideal.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Tendencia de la cultura real e Ideal.

Al realizar la distancia de Hamming para la cultura real e ideal se obtuvo que dicha distancia, involucrando a los 10 apartados, fue de 0.51.

Tabla 3. Distancia entre las culturas real e ideal.

PROM_REAL	2.82
MODA_REAL	1.00
PROM_IDEAL	2.71
MODA_IDEAL	1.00
PARA PROMEDIOS	
RESTA	-0.12
VALOR ABS	0.12
SUMA	17.21
DISTANCIA	0.51

Fuente: elaboración de los autores

Esta distancia también se calculó para cada uno de los 10 apartados, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4. La distancia de Hamming permite visualizar una mayor apreciación en la administración de conflictos y una menor calificación para la planeación.

Apartado	Distancia
Obtención de resultados	0.04
Conciencia de utilidades (costo)	0.04
Personal	0.04
Planeación	0.09
Control	0.04
Coordinación	0.04
Crítica	0.04
Comunicación	0.07
Administración de conflictos	0.02
Creatividad	0.08

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 5. Apartados involucrados en el instrumento de medición y la distancia considerada.



RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática.
Año 4. No. 10 (Mayo – Agosto, 2015). ISSN: 2007-5278. Págs.: 21-42

Por apartado	
DIST_01	0
DIST_02	1
DIST_03	0
DIST_04	2
DIST_05	2
DIST_06	1
DIST_07	0
DIST_08	4
DIST_09	1
DIST_10	2

Fuente: elaboración de los autores.

El resultado de la tabla 5 puede verificarse para cada uno de los 10 apartados.

La distancia de Hamming confirma los dos resultados anteriores. Es decir, la percepción de la cultura real dista de la ideal.

5. Conclusiones.

Se cumple con el objetivo general al validar el instrumento de medición que logra medir la cultura real y la cultura ideal percibidas por los miembros de un determinado conglomerado de organizaciones encontrando una correlación de Pearson positiva cercana a la media.

Se identifican la cultura organizacional real e ideal de las 7 MYPYMES en la región sur a través de un gráfico y su evaluación se encuentra en la alternativa tres de cinco en la escala de Likert.

Se determinan las tendencias de la cultura organizacional real e ideal de las MIPYMES en la región por medio de la distancia de Hamming permitiendo visualizar una mayor tendencia en la administración de conflictos y una menor para la planeación.

Se considera la relevancia del estudio ya que a través de la aplicación del instrumento de medición validado se obtiene una visión completa de la cultura organizacional desde el punto de vista de sus miembros.

Sin embargo los resultados vertidos son un primer acercamiento para que las organizaciones reflexionen sobre sus futuras decisiones, acertadas o no, tomando en consideración las razones que inducen a su personal para pensar de esa manera y tomar una postura frente a su ambiente laboral. Al establecer las culturas ideal y real para conocer la orientación del pensamiento de sus trabajadores se proporciona una herramienta validada muy importante para los directivos quienes, a su vez, deberán interpretar y entender varias funciones de sus procesos organizacionales.

Por último, y después de analizar la brecha existente entre las culturas presentadas en esta investigación, algunos de los trabajos futuros deberán estar orientados primero, al planteamiento de acciones necesarias para cerrar dicha brecha y, de esta manera, generar estrategias que permitan una mejor comunicación y, posteriormente, trabajar en el desarrollo de competencias requeridas para lograr los objetivos planteados y, finalmente, difundir la cultura, las políticas y procedimientos que logren una cultura organizacional óptima.

6. Referencias bibliográficas.

- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series*, Jossey-Bass. San Francisco, CA 94103-1741: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2010). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised Edition*, Cap 1,2, pp.1-25: The Jossey-Bass Business & Management Series, Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Cooke, R., y Lafferty, J. (1989). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI, E.E. U.U.: Human Synergetics.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail*, Philosophiae. Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université de Montréal.
- García, L., Hernández, R., Vargas, B. y Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. Estudio en Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad de Celaya, Vol. 2. , p. 9-29. ISSN 2007-8242.
- García, L. (2012). *La cultura organizacional en instituciones educativas de la región central de México de acuerdo al Modelo de los Valores en Competencia*. Disertación doctoral publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J. y Gervais, L. (1994). *Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires, Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45-62. Recuperado de: <http://id.erudit.org/iderudit/301251ar>, DOI: 10.7202/301251ar
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R. (2008). *Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Disertación doctoral publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY, EE. UU.: Free Press.
- Lima-Cruz, C. M., Fleith de Medeiros, J., Carvalho-Tatim, D. y Mara-Meurer, A. (2013). *Interfaces entre cultura organizacional e comunicação organizacional: um estudo multicase em universidades. Interface between organizational culture and communication organization:*

multicasestudy in universities. Análise A Revista Acadêmica da FACE, Porto Alegre, 24 (1), 92-103.

Marcondes-Leite, B. y Cristiane de Oliveira, H. (2014). *Rotatividade de Pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional*, Faculdade de Pindamonhangaba.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos de Administración, 23 (40), 163-190.

Muro, L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral publicada. Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Pemberton, C. (1995). Organizational Culture and Equalities Work, in J. Shaw and D. Perrons (eds) *Making Equal Opportunities*, p. 108-23. Milton Keynes: Open University Press.

Robbins, P. y Coulter, M. (2005). *Management*. 8th. Edition. Pearson Prentice Hall.

Scott, R. (2003). Organizaciones. Características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 3, 439-464.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of the organizational culture in health care. A view of an available instruments (Methods). *Health Services Research*, 38(3), 923-946.

Van der Post, W. Z., de Coning, T.J., y Smit, E. M. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28 (4), 147-168.

Wu, J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures, *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2535-2545.

7. Anexos

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la cultura ideal y real de los miembros de la organización. El contenido de los siguientes elementos permiten comparar costumbres y formas de trabajo, de su organización como debería ser (ideal) y como es (real).

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas comenzando con la cultura ideal y posteriormente con la cultura real. Considere cinco alternativas para cada cultura considerando el cinco como la que considera más ideal en la aplicación de una organización y el uno a la alternativa con menos base adaptable para la administración de una organización ideal.

En seguida conteste la cultura real de la misma forma considerando el comportamiento y desempeño de la organización actual, no compare cómo va el desempeño de la organización en relación al pasado.

Agradecemos de antemano su colaboración. Siéntase seguro que sus respuestas serán utilizadas para fines de investigación y bajo estricta confidencialidad.

Edad ____ Puesto _____ Antigüedad __ Empresa _____

1.- OBTENCIÓN DE RESULTADOS

IDEAL

REAL

Las problemáticas se estudian y evalúan tomando en cuenta su efecto en los factores económicos, con mínima consideración al impacto sobre la gente.

A

Se actúa ante problemas importantes, se diseña para asegurar desarrollo sano y constante para cumplir con los objetivos de la organización.

B

Cuando se atacan los problemas es porque no se puede ya posponer, esperando que el tiempo se encargue de ellos.

C

Las reacciones a problemas favorecen las buenas relaciones para aumentar la eficiencia

D

Si los enfoques a problemas son novedosos o diferentes a la tradición, política o prácticas pasadas, no son aceptables.

E

2.- CONCIENCIA DE UTILIDADES (COSTO)

IDEAL

REAL

Se presiona a la gente para que considere solo las cosas que dan utilidades a corto plazo.

A

No hay suficiente evidencia de conciencia de utilidades.

B

La provisión para el buen trato de la gente prevalece sobre la conciencia de utilidades.

C



	La gente conoce como sus acciones influyen en las utilidades y esto los impulsa a conseguir la máxima utilidad de cualquier gasto.	D	
	Se mantienen buenas relaciones entre consideraciones de gastos y utilidades y la satisfacción de las necesidades de la gente	E	
IDEAL	3.- PERSONAL		REAL
	Trabajar lo mínimo que se permite es común.	A	
	Se piensa que la gente tiene derecho a la seguridad y satisfacción. La gente que no está plena y productivamente ocupada, se detiene para no perturbar la moral del personal.	B	
	La cantidad de personal es justa, la gente incompetente se despide y no se le retiene.	C	
	Las decisiones de personal son a corto plazo e influenciadas por factores económico, hay suficiente gente para lograr algún trabajo bajo suficiente presión.	D	
	Hay suficiente personal para lograr la producción aceptable sin presiones.	E	
IDEAL	4.- PLANEACIÓN		REAL
	Los planes son a corto plazo basados casi siempre en acciones y planes pasados, el futuro no se toma en cuenta.	A	
	Los planes vienen de arriba hacia abajo, con poca oportunidad para los subordinados de revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras.	B	
	Los planes son para mantener el trabajo a un ritmo constante y con la mínima fricción entre la gente; responsabilidades individuales que se expresan en términos generales para no crear presiones	C	
	No hay planeación, se actúa según el problema que se confronta en el momento.	D	
	Los planes basados en conceptos y lógicas administrativas en análisis de hechos y situaciones, permiten tratar cualquier evento de manera cabal, las metas y horarios flexibles, a los cuales hay completa entrega de la gente involucrada se imponen y las contribuciones individuales son claras y precisas.	E	
IDEAL	5.- CONTROL		REAL
	Se logra el control por medio de la comprensión y acuerdo entre los que participan, existen exámenes penetrantes y conocimiento de cómo se progresa y por qué, la gente sabe a qué atenerse.	A	

	Existen informes estrictos que mantienen informada a la Gerencia. Se le dice a la gente lo que se debe hacer -no por qué-	B	
	Se deja a la gente sola, el control (cuando lo hay) se ejerce solo cuando surge alguna crisis.	C	
	Las sugerencias, el estímulo, el elogio, guían la acción para evitar penas, la crítica no se usa.	D	
	Los jefes analizan las cualidades y debilidades, más bien para evitar penas, la crítica no se usa.	E	
	6.- COORDINACIÓN		
IDEAL			REAL
	Los departamentos independientes; la coordinación entre la gente y los segmentos de la organización es a través de la cadena de mando formal.	A	
	Hay coordinación mínima entre los segmentos de la organización, la gente ejerce responsabilidad como mejor le parece.	B	
	Las reacciones de trabajo se diseñan alrededor de la naturaleza de la labor, de manera que hay máxima interacción productiva entre la gente y los diferentes segmentos de la organización.	C	
	Los arreglos de trabajos se basan más en la tradición, en los precedentes y en las personalidades, que es la naturaleza de la labor a cumplir.	D	
	Se refleja a diario el esfuerzo para lograr relaciones armoniosas y disminuir conflictos.	E	
	7.- CRITICA		
IDEAL			REAL
	Los reportes e inscripciones frecuentemente se hacen a medida que progresa el trabajo; los reportes informales son posibles pero no alcanzan la profundidad necesaria para ser criticados.	A	
	La evaluación del progreso y del trabajo terminado es por inspección, con la responsabilidad asignada sin importar cualquier debilidad o falla que no permita cumplir el trabajo asignado.	B	
	Se estimula a medida que se desarrolla el trabajo. Cuando éste termina se elogia a la gente por su comportamiento amistoso.	C	
	Hay poca o ninguna evaluación durante el desarrollo o al término de un trabajo.	D	
	La ayuda y la orientación ocurren a medida que progresan las actividades para conocer cómo se manejan las operaciones y para introducir correcciones donde se crea necesario; cuando se termina un trabajo, la crítica da una base para revisiones y para aprender.	E	
	8.- COMUNICACIÓN		

IDEAL		REAL
La gente está bien informada y participan a fondo en las discusiones de problemas que se presenten, la información necesaria se comunica en todas direcciones, hacia arriba, hacia abajo y lateralmente; las diferencias se resuelven discutiéndolas.	A	
Ya que la comunicación a través de los canales rutinarios de la organización carece de suficiente profundidad, la mayoría de la información se hace por los canales informales; se expresan muchas opiniones pero no se esfuerzan por imponerlas para llegar a una posición aceptable.	B	
Los sistemas informales son una fuente importante de comunicación y abundan rumores, datos e información social no relacionados con el trabajo forman una conversación típica en el trabajo, una manera cortés de tomar y dar, resulta en buenas relaciones en el trabajo.	C	
Se informa lo mínimo a la gente; hay poca discusión de actividades de trabajo, sólo "mensajes".	D	
La comunicación consiste principalmente en ordenar de la clase de "necesito saber", los subordinados buscan y piden poca información de los demás, cualquier discusión conduce a argumentos de ganar-poder.	E	
9.- ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS		
IDEAL		REAL
El desacuerdo es reducido porque la gente evita expresiones que conduzcan a controversia.	A	
La gente interviene para calmar y unir lados opuestos del conflicto.	B	
Las negociaciones se conducen de tal manera que agradan a la mayoría de la gente; la gente sabe hasta qué punto presionar por su posición y cuando ceder.	C	
El conflicto se estudia francamente y se examinan las razones o causas del mismo esforzándose por resolverlas.	D	
Se utiliza el rango para eliminar conflictos y decidir entre dos puntos de vista, el desacuerdo queda sumergido.	E	
10.- CREATIVIDAD.		
IDEAL		REAL
Se escucha prácticamente cualquier idea o sugerencia para así crear una actitud de aceptación.	A	
Las ideas nuevas se aceptan, son básicamente una extensión de la política y procedimientos actuales.	B	
Hay experimentación en el trabajo; se premia la innovación y la creatividad.	C	

Se evitan los experimentos y la creatividad.	D
Prácticamente cualquier sugerencia o nueva idea se rechaza o causa resentimiento: sólo a través de un determinado esfuerzo se logra imponer una idea nueva.	E