



Escala para medir tipos de cultura organizacional: construcción y propiedades psicométricas¹

*Scale to measure types of organizational culture:
Construction and psychometric properties*

Juana Patlán Pérez*, Sandra Jazmín Betanzo San Román,
Brenda de la Cruz Ramírez, Violeta Espinoza López

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Recibido el 3 de junio de 2018; aceptado el 8 de diciembre de 2020

Disponible en Internet el: 9 de diciembre de 2020

Resumen

El objetivo de esta investigación fue construir una Escala de Tipos de Cultura Organizacional (ETCO) que este validada, confiabilizada y estandarizada para realizar diagnósticos y evaluaciones de este constructo en las organizaciones. La importancia de medir la cultura organizacional radica en el efecto que tiene en la competitividad de las organizaciones. Para este propósito se construyó una escala que mide doce tipos de cultura y tres valores organizacionales, basada en un modelo teórico. La escala se aplicó a una muestra de 521 trabajadores. Los resultados arrojan una escala de 92 reactivos que cuenta con adecuados niveles de validez factorial (exploratoria y confirmatoria) y confiabilidad. Además, se presentan los resultados de la estandarización de la escala que permite determinar los niveles y perfiles de los tipos de cultura que prevalecen en las organizaciones para sustentar intervenciones de cambio o modificación de la cultura organizacional.

Código JEL: D21, D23, M14

Palabras clave: Comportamiento organizacional; Cultura organizacional; Cultura corporativa; Organizaciones; Medición

*Autor para correspondencia

Correo electrónico: patlanjuana@hotmail.com (J. Patlán Pérez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2066>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

¹ Proyecto financiado por la DGAPA-PAPIIT de la UNAM: Proyecto PAPIIT IN306716 Impacto de factores psicosociales y organizacionales en la salud ocupacional de trabajadores mexicanos.

Abstract

The objective of this research was to construct a Scale of Types of Organizational Culture (STOC) that is validated, reliable and standardized to carry out diagnoses and evaluations of this construct in organizations. The importance of measuring organizational culture is in the effect it has on the competitiveness of the organizations. For this purpose, a scale was constructed that measures twelve types of culture and three organizational values, based on a theoretical model. The scale was applied to a sample of 521 workers. The results show a scale of 92 items that has adequate levels of factor validity (exploratory and confirmatory) and reliability. In addition, the results of the standardization of the scale are presented, which allows determining the levels and profiles of the types of culture that prevail in organizations to support interventions for change or modification of the organizational culture.

JEL Code: D21, D23, M14

Keywords: Organizational behavior; Organizational culture; Corporate culture; Organizations; Measurement

Introducción

El término de cultura organizacional tuvo una presencia preponderante en la literatura académica en los Estados Unidos de Norteamérica a partir del artículo titulado “*On Studying Organizational Cultures*” publicado por Andrew Pettigrew en 1979 en *Administrative Science Quarterly*.

Así también, desde que fue publicado el artículo “*Corporate culture: The hard-to-change values that spell success or failure*” en 1980 en la revista *Business Week* se ha incrementado el número de publicaciones, estudios e investigaciones en torno al tema de cultura organizacional y su relación con la competitividad de las empresas.

Hoy en día la cultura organizacional es un factor importante para la productividad y la competitividad de las organizaciones (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). También, la cultura organizacional es considerada un factor importante para el cambio organizacional (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally y Mannion, 2009), la eficiencia y el logro de resultados organizacionales (Toca y Carrillo, 2009).

De acuerdo con Verbeke, Volgeringn y Hessels (2002), la cultura organizacional está basada fundamentalmente en tradiciones que derivan de creencias, ideas y valores. Es un constructo estudiado fundamentalmente por la Antropología, se ha estudiado bajo una perspectiva holística porque integra patrones cognitivos y de comportamiento. En la parte cognitiva, la cultura organizacional se concibe como un sistema de conocimientos, estándares, ideas, creencias, valores y normas aprendidos que son utilizados para desempeñarse y tomar decisiones, habilitando a los trabajadores para comportarse de una forma aceptable, valorada y esperada por la organización.

Actualmente existe un amplio número de investigaciones publicadas en torno a la cultura organizacional, su asociación con otras variables, su medición a partir de métodos cuantitativos y cualitativos y su evaluación en diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, existe un reducido número de escalas e instrumentos de medición de la cultura organizacional para población de habla hispana.

El objetivo de este trabajo es construir, validar, confiabilizar y estandarizar una escala para medir los tipos de cultura organizacional en organizaciones mexicanas que permita realizar diagnósticos y evaluaciones de este constructo en las organizaciones. Con esta escala se pretende contar con un instrumento que permita mapear perfiles culturales de las organizaciones que sirva de base para realizar intervenciones de cambio o modificación de la cultura organizacional.

Definición de cultura organizacional

Tradicionalmente, la definición y el estudio de la cultura organizacional se le ha atribuido a la antropología (Smircich, 1983). En la literatura se identifican múltiples definiciones de cultura organizacional, cabe señalar que no existen acuerdos respecto a cómo definir la cultura organizacional.

Kast y Rosenzweig (1988) definen a la cultura organizacional como un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con los miembros de la organización, la estructura organizacional y los sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento.

De acuerdo con Rousseau (2012) la cultura está constituida de valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. Por su parte, Jaques (1972) define a la cultura organizacional como un conjunto de costumbres o tradiciones respecto a la forma de pensar y hacer las cosas, los cuales son compartidas en mayor o menor grado por todos los miembros de la organización y los nuevos miembros deben aprender y, al menos, parcialmente aceptar, para así ellos ser aceptados en la organización. De esta última definición se identifican básicamente tres características importantes: la cultura organizacional es aprendida, es compartida y es transmitida.

Las definiciones de cultura organizacional son numerosas, complejas y divergentes (Toca y Carrillo, 2009). Sin embargo, existen componentes esenciales en dichas definiciones expresadas como un conjunto de creencias, ideas, supuestos básicos o presunciones, valores, conductas, patrones y normas de comportamiento que son expresados a través de artefactos, símbolos, lenguaje verbal o escrito, slogans, entre otros. Sin embargo, una de las definiciones de cultura organizacional más aceptadas es la de Edgar Schein (1990), este autor define a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, des-

cubierto o desarrollado durante el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos supuestos son válidos a grado tal que son enseñados al personal de nuevo ingreso como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a los problemas que enfrentan y a la toma de decisiones.

Medición de la cultura organizacional

La medición de la cultura organizacional tiene sus orígenes en la antropología social, la psicología social y la psicología organizacional utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos. Desde el punto de vista cuantitativo se han identificado diversos instrumentos para medir la cultura organizacional. Entre los principales instrumentos se encuentran los referidos por David, Valas y Raghunathan (2018); Pausuoliene, Simanskiene y Sksnelyte (2017); Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally y Mannion (2009); Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003): el Organizational Culture Inventory (OCI) de Cooke y Lafferty (1987), el Organizational Culture Survey de Glaser, Zamanaou y Hacker (1987), el Organizational Culture Inventory de Cooke y Rousseau (1988), el Survey of Organizational Culture de Tucker, McCoy y Evans (1990), el Hofstede's Organizational Culture Questionnaire de Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Freeman (1991) y Cameron y Quinn (1991), el Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (HOIQ) de Sieveking, Bellet y Marston (1993), el MacKensie's Culture Questionnaire de MacKensie (1995), el Corporate Culture Questionnaire de Walter, Symon y Davies (1996), el Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1996) y Denison y Mishra (1995), el Focus Questionnaire de Muijen et al., (1999), el Quality Improvement Implementation Survey (QIIS) de Shortell et al., (2000), el Practice Culture Questionnaire (PCQ) de Stevenson (2000), el Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Survey (GLOBE) de House, Javidan, Hanges y Dofman (2004), el Organizational Culture Profile (OCP) de Sarros, Gray, Densten y Cooper (2005), el Japanese Organizational Culture Scale de Tang, Kim y O'Donald (2000), el Questionnaire on Organizational Cultures de Mitrovic, Brubic-Nesic, Milisavljevic, Melovic y Babinokova (2014), el Organizational Culture Assessment de Pauzuoliene, Simanskiene y Siksnelyte (2017), y la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) de Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018).

Cabe señalar que los instrumentos de medición antes mencionados son instrumentos que miden: a) elementos de la cultura organizacional como son los valores organizacionales, símbolos rituales (tradiciones, ceremonias), héroes/líderes, redes de comunicación, historias, trabajo en equipo y colaboración, enfoque al cliente, dirección, visión, misión, metas, innovaciones, responsabilidad social, entre otros (Pauzuoliene, Simanskiene y Siksnelyte, 2017); b) prácticas y valores organizacionales (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally y Mannion,

2009); y c) tipos de cultura organizacional enfocados principalmente a la cultura tipo clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Hammer, 2004). Por lo que es posible que en una sola escala no puedan abarcarse todas las dimensiones y todos los tipos de cultura organizacional.

Los instrumentos antes mencionados difieren en sus características. Miden entre 4 y 13 factores o dimensiones. En extensión, oscilan entre 15 y 135 reactivos. Gran parte de ellos está validado y confiabilizado (con Alphas de Cronbach superiores a 0.60). Los instrumentos más utilizados a nivel internacional son el OCI de Cooke y Lafferty (1987), el OCAI de Camerón y Freeman (1991) y el Organizational Culture Index de Denison y Neale (1996). Con excepción del EDCO de Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018) la mayoría de los instrumentos han sido diseñado en países anglosajones.

Otros instrumentos para medir la cultura organizacional se han desarrollado en sectores específicos, tal es el caso del *Hospital Culture Questionnaire* (Sieveking, Bellet y Marston, 1993), el *Nursing Unit Cultural Assessment Tool* (Coeling y Simms, 1993), el *Practice Culture Questionnaire* (Stevenson, 2000), entre otros.

En habla hispana destaca principalmente la adaptación al castellano del *Denison Organizational Culture Survey* efectuada por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) y Bonavia, Prado y Barberá (2009), y la EDCO de Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018) lo que evidencia un reducido número de escalas para medir la cultura organizacional para población de habla hispana, en el contexto mexicano, latinoamericano e iberoamericano.

Determinar ¿cuál es el instrumento más apropiado a utilizar para medir la cultura organizacional? dependerá de objetivo y el contexto en el cual se desea evaluar la cultura (Pauzuoliene, Simanskiene y Siksnyte, 2017). Por lo que la presente investigación ofrece un instrumento válido, confiable y estandarizado para mide los tipos de cultura organizacional bajo un modelo teórico.

Fundamento teórico conceptual de la ETCO

La ETCO ha sido diseñada para medir 12 tipos de cultura organizacional en cuatro grupos, y tres valores organizacionales. Esquemáticamente, los grupos de factores de la ETCO se presentan en la Figura 1. Cabe señalar que la estructura factorial de la ETCO se sustenta en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999, 2006) y Denison y Neale (1996) tal como se muestra a continuación. Este modelo fue elegido porque plantea de manera integral los tipos de cultura, enfocados tanto al interior como al exterior de la organización. El Modelo de la ETCO se conforma de dos dimensiones a manera de ejes cartesianos que se cruzan para formar cuatro cuadrantes en donde se ubican los cinco grupos de los tipos de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999):

- En el eje horizontal existe:
 - o Énfasis externo (grupos de interés de la organización). En la dimensión externa se encuentra la cultura del cambio y la innovación (Grupo 1), así como la cultura de la tarea y de los resultados (Grupo 2). Con estos tipos de cultura la organización puede satisfacer las necesidades de los clientes y con ello el logro de metas y objetivos, generar niveles adecuados de productividad enfocándose a la tarea y la eficiencia.
 - o Énfasis interno (miembros de la organización). La dimensión interna considera una cultura del trabajo en equipo (Grupo 4) y una cultura del bienestar de los trabajadores (Grupo 3) que en conjunto permitirá lograr los objetivos de la organización.
- En el eje vertical se señala un:
 - o Énfasis en la flexibilidad (dinamismo, innovación, cambio, trabajo en equipo). Para la flexibilidad de la organización se incluye la Cultura del cambio y la innovación (Grupo 1), así como la cultura del trabajo en equipo (Grupo 4) que permitirá que la organización se adapte a las demandas y condiciones del entorno y a las necesidades y expectativas de los clientes.
 - o Énfasis en la estabilidad (control, resultados y predictibilidad). Para la estabilidad de la organización se encuentra la cultura de la tarea y de los resultados (Grupo 2), así como la cultura del bienestar del personal (Grupo 3).
 - o En el centro del modelo de cultura se han ubicado los tipos de cultura caracterizados por los valores organizacionales (Grupo 5): cultura del respeto, cultura de la honestidad y la cultura del compromiso y la responsabilidad.

Cabe señalar que cada grupo de factores se integra de tres tipos de cultura organizacional, generando en total cuatro grupos y 15 tipos de cultura organizacional (Figura 1).

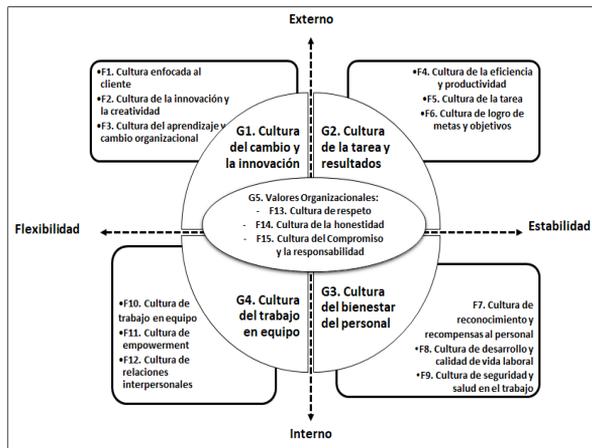


Figura 1. Estructura factorial de la Escala de Tipos de Cultura Organizacional (ETCO).

Fuente: Elaboración propia.

Método

Tipo y diseño de investigación

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, ex post facto, utilizando un diseño no experimental.

VARIABLES

La variable central de esta investigación son los tipos de cultura organizacional.

- **Definición conceptual.** Esta variable se define como un conjunto de formas de cultura organizacional diseñadas o desarrolladas por una organización para enfrentar sus problemas de adaptación interna y externa, el desempeño del trabajo y el logro de objetivos organizacionales, que son válidos y guían la forma de pensar, sentir, percibir los problemas en la organización, y la forma de actuar, desempeñarse o comportarse en la organización (Schein, 1988). Estas formas o tipos de cultura organizacional incluyen supuestos, creencias, conductas y valores compartidos por los trabajadores (inventados, creados, descubiertos o desarrollados) (Schein, 1988). Los tipos de cultura organizacional considerados en la ETCO se presentan en la Figura 1.
- **Definición operacional.** Puntaje obtenido a la respuesta a los reactivos de la ETCO. Se utilizó una escala Likert sumativa, cuyo puntaje se dividió entre el número de reactivos de cada factor.

Estructura factorial de la ETCO

La estructura factorial de la ETCO se integró de 12 factores o tipos de cultura organizacional, distribuidos en 4 grupos y un grupo de tres valores organizacionales (Tabla 1): G1. Cultura del cambio y la innovación, G2. Cultura de la tarea y resultados, G3. Cultura del bienestar del personal, G4. Cultura del trabajo en equipo y G5. Valores organizacionales. Cabe señalar que estos factores se integraron considerando los modelos de Cameron y Quinn (1999, 2006) y Denison y Neale (1996).

Tabla 1

Estructura factorial de la ETCO

Grupo	Tipos de cultura organizacional
G1. Cultura del cambio y la innovación	F1. Cultura enfocada al cliente
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional.
G2. Cultura de la tarea y resultados	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad
	F5. Cultura de la tarea
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos
G3. Cultura del bienestar del personal	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal
	F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo
G4. Cultura del trabajo en equipo	F10. Cultura del trabajo en equipo.
	F11. Cultura de empowerment
	F12. Cultura de relaciones interpersonales
G5. Valores organizacionales	F13. Cultura del respeto
	F14. Cultura de la honestidad
	F15. Cultura del compromiso y responsabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en varios autores.

Etapas de construcción de la ETCO

Las etapas que se siguieron en la construcción de la escala fueron las siguientes:

- a) Revisión sistemática de la literatura. Esta revisión se efectuó para determinar la definición de la cultura organizacional, analizar modelos teóricos y escalas de medición previamente diseñadas y publicadas.
- b) Identificación y análisis de valores organizacionales de 60 organizaciones públicas y 62 organizaciones privadas mexicanas.
- c) Aplicación de redes semánticas naturales (RSN) para identificar los significados psicológicos del constructo en una muestra de 50 trabajadores mexicanos. Se utilizó la metodología propuesta por Reyes-Lagunes (1993).
- d) Diseño del banco de reactivos. El banco de reactivos se integró de 312 reactivos (aproximadamente 20 reactivos por factor: 10 positivos y 10 negativos). El 50% de reactivos se diseñó con base en los resultados de la revisión a la literatura y el 50% restante con los resultados obtenidos en las RSN. Este diseño de reactivos permitió integrar una escala con reactivos contrabalanceados (tanto positivos como negativos y tanto teóricos como de RSN) tal como lo recomiendan Reyes-Lagunes (1993) y Reyes-Lagunes, García y Barragán (2008).
- e) Validez interjueces. Se realizó una validez con una muestra de 50 jueces expertos

en psicometría y psicología organizacional. En esta etapa se eliminaron 72 reactivos que no obtuvieron al menos un 70% de acuerdo. También se tomaron en cuenta los comentarios y observaciones realizadas a la redacción de los reactivos a fin de rediseñarlos de manera más robusta.

- f) Diseño de la escala. La escala fue diseñada con un cuadernillo que incluyó dos apartados (reactivos de la escala y variables sociodemográficas). La escala de respuesta fue tipo Likert con cuatro opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La ECO se integró de 240 reactivos (16 reactivos por factor) para ser piloteada y aplicada.
- g) Aplicación de la escala para determinar sus propiedades psicométricas (validez y confiabilidad). En esta última etapa la escala fue aplicada a una muestra de 521 trabajadores mexicanos. La escala final se conformó de 92 reactivos.

Población y muestra

La población a la que fue aplicada la ETCO consistió de trabajadores mexicanos tanto de organizaciones públicas como privadas. La muestra para validar, confiabilizar y estandarizar la ETCO fue intencional y se conformó de 521 trabajadores de organizaciones mexicanas. El criterio de inclusión consideró trabajadores con una antigüedad laboral en la organización de, al menos, seis meses.

El 54.3% de la muestra son trabajadores del sexo femenino y 45.3% masculino. La edad promedio de edad fue de 41.17 años. El 8.7 % cuenta con estudios hasta secundaria, 36.5% con bachillerato, 38.8% con licenciatura y 16.2% con estudios de posgrado. El 83.0% ocupa puestos de nivel operativo, 13.7% de mandos medios y el 3.3% restante ocupa puestos directivos. La muestra reportó percibir un sueldo mensual neto de \$10,984.01. El personal de la muestra pertenece en un 72.9% a organizaciones públicas y 27.1% a empresas privadas. Por tamaño de la organización, 66.8% trabaja en organizaciones de tamaño grande (101 o más trabajadores), 12.4% en organizaciones medianas (de 51 a 100 trabajadores), 12.2% en organizaciones pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y 8.5% en organizaciones micro (hasta 10 trabajadores).

Procedimiento

La aplicación de la ETCO se efectuó previo a la autorización del trabajador y de la organización donde labora. Se le proporcionaron las instrucciones y los instrumentos. Se respondieron dudas. Una vez aplicada la ETCO se procedió a realizar la captura en el paquete estadístico SPSS, versión 21.

Análisis de datos

Los análisis estadísticos realizados fueron los siguientes: a) análisis de dispersión de cada reactivo para identificar que presentaran un comportamiento sesgado diferente a la curva normal, b) análisis de discriminación de reactivos mediante el análisis *t-student* a fin de identificar que los reactivos discriminaran entre puntajes altos (percentil 75) y bajos (percentil 25), c) validez factorial exploratoria efectuada con el análisis factorial utilizando el SPSS versión 21 y validez factorial confirmatoria realizada con el análisis de ecuaciones estructurales utilizando el software AMOS versión 21, d) análisis de confiabilidad de la escala mediante la estimación del Alpha de Cronbach, e) estadísticas descriptivas tanto para caracterizar la muestra como para los factores de la escala, y f) para determinar diferencias significativas entre los factores de la ETCO con variables tales como nivel de puesto, tamaño de empresa y tipo de organización se realizaron análisis de la varianza (ANOVA) y análisis *t-student* para muestras independientes.

Cabe señalar que la validez factorial se efectuó por grupos de factores de la ETCO, por el tamaño de la muestra a fin de no superar diez casos por reactivo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005). En el análisis factorial exploratorio y confirmatorio se aceptaron cargas factoriales superiores a 0.40.

Resultados

En el análisis de dispersión de cada reactivo, el análisis de discriminación de reactivos, el análisis factorial y el análisis de confiabilidad se eliminaron 148 reactivos.

Validez exploratoria de los factores del G1. Cultura del cambio y la innovación

En el G1. Cultura orientada al cambio se validaron tres factores: F1. Cultura orientada al cliente con cuatro reactivos, F2. Cultura de la innovación y la creatividad con tres reactivos y F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional con seis reactivos (Tabla 2). La varianza explicada acumulada en estos tres factores fue del 53.44%.

Tabla 2

Análisis factorial exploratorio de los factores del G1. Cultura del cambio y la innovación de la ETCO

Reactivos	F1. Cultura enfocada al cliente	F2. Cultura de la innovación y la creatividad	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional
42. * (42)	.724	-.012	-.043
55. * (55)	.797	-.161	-.021
64. * (64)	.817	.104	.013
75. * (75)	.798	-.021	.057
19. (19)	-.073	.787	.115
70. (70)	.102	.552	.383
78. (78)	-.056	.788	.159
21. (21)	.134	.138	.620
84. (84)	-.068	.240	.602
27. (27)	-.057	.138	.645
34. (34)	.089	-.066	.684
41. (41)	-.026	.023	.721
62. (62)	-.050	.223	.653
Porcentaje de varianza explicada	18.01	12.90	22.53
Porcentaje de varianza explicada acumulada	18.01	30.91	53.44

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.828; Prueba de esfericidad de *Bartlett*: Chi-cuadrado = 1873.43, $gl=91$, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Entre paréntesis se presenta el número de reactivo del cuestionario presentado en el Anexo.

Fuente: Elaboración propia.

Validez exploratoria de los factores del G2. Cultura de la tarea y resultados

En la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio efectuado para el G2. Cultura orientada a resultados. En este grupo se validaron tres factores: F4. Cultura de la eficiencia y la productividad con siete reactivos, F5, Cultura de la tarea con siete reactivos y el F6. Cultura de logro de metas y objetivos con seis reactivos. La varianza explicada acumulada fue del 41.14%.

Tabla 3

Análisis factorial exploratorio de los factores del G2. Cultura de la tarea y resultados de la ETCO

Reactivos	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad	F5. Cultura de la tarea	F6. Cultura de logro de metas y objetivos
23. (23)	.558	-.065	.006
36. (36)	.462	-.198	.043
50. (50)	.577	.068	.141
60. (60)	.632	-.092	.015
49. (49)	.575	.182	-.005
72. (72)	.720	-.166	.053
90. (90)	.650	-.137	-.016
2. (2)	-.073	.647	-.030
6. (6)	-.143	.531	-.003
13. (13)	.053	.695	.041
63. (63)	-.255	.500	-.025
82. (82)	-.265	.539	.038
1. (1)	.121	.613	-.019
54. (54)	.022	.651	-.030
7. * (7)	-.034	.018	.651
32.* (32)	.125	.031	.643
39. * (39)	.024	-.050	.721
46. * (46)	.074	.017	.673
73. * (73)	.041	.019	.674
83.* (83)	-.021	-.085	.727
Porcentaje de varianza explicada	13.67	13.36	14.11
Porcentaje de varianza explicada acumulada	13.67	27.03	41.14

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.789; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 2040.32, $gl=190$, $p=0.000$. * Reactivos inversos. Entre paréntesis se presenta el número de reactivo del cuestionario presentado en el Anexo.

Fuente: Elaboración propia.

Validez exploratoria de los factores del G3. Cultura del bienestar del personal

Por lo que se refiere al tercer grupo referente a la cultura orientada al bienestar del personal, se validaron tres factores: el F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal se validó con siete reactivos, el F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral se validó con diez reactivos y el F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo se validó con seis reactivos, tal como se muestra en la Tabla 4. El porcentaje de varianza explicada acumulada para estos tres factores fue del 49.21%.

Tabla 4

Validez factorial exploratoria de los factores del G3. Cultura del bienestar del personal

Reactivos	F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo
9. * (9)	.632	-.087	.075
14. * (14)	.431	-.215	.205
37. * (37)	.664	-.073	.096
66. * (66)	.682	-.046	.062
81. * (81)	.685	-.003	.018
38. * (38)	.642	.042	-.052
43. * (43)	.708	.023	-.110
59. * (59)	.705	-.036	-.077
76. * (76)	.699	.139	-.048
91. * (91)	.686	.179	-.149
10. (10)	.026	.583	.225
17. (17)	.022	.666	.191
51. (51)	-.094	.729	.212
58. (58)	.014	.732	.022
68. (68)	.010	.758	.205
74. (74)	-.011	.604	.356
89. (89)	.006	.737	.217
18. (18)	.031	-.004	.751
31. (31)	.060	.286	.718
57. (57)	-.063	.374	.608
79. (79)	-.025	.335	.623
85. (85)	-.015	.428	.604
87. (87)	-.037	.246	.534
Porcentaje de varianza explicada	18.92	17.49	12.79
Porcentaje de varianza explicada acumulada	18.92	36.42	49.21

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.889; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 4295.56, $gl=253$, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Entre paréntesis se presenta el número de reactivo del cuestionario presentado en el Anexo. Fuente: elaboración propia.

Validez exploratoria de los factores del G4. Cultura del trabajo en equipo

En el Grupo 4 referente a la cultura orientada al trabajo en equipo se validaron tres factores: el F10. Cultura de trabajo en equipo se validó con siete reactivos, el F11. Cultura de *empowerment* se validó con siete reactivos y el F12. Cultura de las relaciones interpersonales se validó con seis reactivos, tal como se muestra en la Tabla 5. El porcentaje de varianza explicada acumulada fue de 46.97%.

Tabla 5

Validez factorial exploratoria de los factores del G4. Cultura del trabajo en equipo de la ETCO

Reactivos	F10. Cultura de trabajo en equipo	F11. Cultura de empowerment	F12. Cultura de relaciones interpersonales
8. (8)	.698	-.031	.181
22. (22)	.707	.048	.119
24. (24)	.746	.022	.234
30. (30)	.737	-.054	.074
35. (35)	.662	.024	.232
67. (67)	.697	.060	.190
92. (92)	.600	.072	.116
3. * (3)	.001	.538	-.114
20. * (20)	.160	.691	-.102
26. * (26)	-.181	.645	.190
47. * (47)	-.046	.690	.045
53. * (53)	.029	.706	.018
69. * (69)	.141	.622	-.118
88. * (88)	.040	.736	.090
5. (5)	.032	-.163	.575
16. (16)	.248	-.057	.496
33. (33)	.476	.050	.395
61. (61)	.415	.079	.535
65. (65)	.279	.074	.634
71. (71)	.223	.065	.698
Porcentaje de varianza explicada	20.21	15.74	11.01
Porcentaje de varianza explicada acumulada	20.21	35.96	46.97

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.856; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 3071.02, $gl=190$, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Entre paréntesis se presenta el número de reactivo del cuestionario presentado en el Anexo.

Fuente: elaboración propia.

Validez exploratoria de los factores del G5. Valores organizacionales

En el quinto grupo referente a valores organizacionales se validaron tres factores: el F13. Cultura del respeto se validó con seis reactivos, el F14 Cultura de la honestidad se validó con seis reactivos y el F15. Cultura del compromiso y responsabilidad se validó con cuatro reactivos (Tabla 6). El porcentaje de varianza explicada acumulada para estos tres factores fue del 51.52% tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Validez factorial exploratoria de los factores del G5. Valores organizacionales de la ETCO

Reactivos	F13. Cultura del respeto	F14. Cultura de la honestidad	F15. Cultura del compromiso y responsabilidad
4. (4)	.532	-.035	.022
29. (29)	.746	.017	.017
44. (44)	.774	-.010	-.002
45. (45)	.720	-.006	.037
48. (48)	.714	.026	.001
56. (56)	.653	-.011	-.211
11. * (11)	.028	.648	-.025
12. * (12)	.025	.732	.100
25. * (25)	.062	.717	.113
52. * (52)	-.103	.725	.061
77. * (77)	-.006	.804	.037
86. * (86)	-.046	.713	.139
28. * (28)	-.057	.129	.676
40. * (40)	-.024	.093	.771
15. * (15)	-.026	-.095	.761
80. * (80)	.037	.198	.613
Porcentaje de varianza explicada	20.15	18.23	13.14
Porcentaje de varianza explicada acumulada	20.15	38.38	51.52

Nota. Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0.814; Prueba de esfericidad de *Bartlett* = 2182.61, $gl=120$, $p=0.000$. *Reactivos inversos. Entre paréntesis se presenta el número de reactivo del cuestionario presentado en el Anexo.

Fuente: elaboración propia.

Validez confirmatoria de la ETCO

Se realizó la validez factorial confirmatoria con el análisis de ecuaciones estructurales utilizando el software Amos versión 21. Se confirmaron los 15 factores de la ETCO integrados en 12 tipos de cultura organizacional y tres valores organizacionales. En la Tabla 7 se presentan los resultados obtenidos en los índices de ajuste absoluto (GFI, RMSR y RMSEA), de ajuste incremental (NFI) y de ajuste parsimonioso (Ji cuadrada normada) de los análisis factoriales realizados mediante el análisis de ecuaciones estructurales. Los valores obtenidos en el Índice de Bondad de Ajuste (GFI) se ubicaron por encima de 0.90, el Residuo cuadrático medio (RMSR) se ubicó cercano a 0 y menor a 0.08, el Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) fue menor a 0.08, el índice de ajuste normado (NFI) fue mayor a 0.90 y el índice de parsimonia medido con el Índice Ji Cuadrada normada fue menor a 5 en todos los casos

(Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Con estos resultados se verifica que la ECO es un instrumento que cuenta con adecuada validez de constructo.

Tabla 7

Resultados del análisis factorial confirmatorio con el análisis de ecuaciones estructurales de los factores de la ETCO

Tipos de cultura organizacional	X ²	gl	X ²	GFI	NFI	RMSR	RMSEA
			Normada (X ² /gl)				
F1. Cultura enfocada al cliente	108.441	58	1.86	.969	.935	.028	.041
F2. Cultura de innovación y creatividad							
F3. Cultura del aprendizaje y adaptabilidad al Cambio							
F4. Cultura de la eficiencia y productividad	193.032	150	1.28	.965	.907	.024	.023
F5. Cultura de la tarea							
F6. Cultura de logro de metas y resultados							
F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	417.464	219	1.90	.934	.904	.032	.042
F8. Cultura del desarrollo y calidad de vida laboral							
F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo							
F10. Cultura del trabajo en equipo	287.782	154	1.86	.949	.908	.025	.041
F11. Cultura del empowerment							
F12. Cultura de las relaciones interpersonales							
F13. Cultura de respeto	156.574	95	1.64	.963	.929	.025	.035
F14. Cultura de la honestidad							
F15. Cultura del compromiso y responsabilidad							

Nota. X²= Ji Cuadrada; gl=grados de libertad; GFI= *Goodness of Fit Index*; NFI= *Normed Fit Index*; RMSR= *Root Mean Square Residual*; RMSEA= *Root Mean Square Error of Aproximation*.

Fuente: elaboración propia.

Confiabilidad de la ETCO

En la Tabla 8 se presentaron los resultados del análisis de confiabilidad efectuados a la ETCO. Los valores de Alpha de Cronbach oscilaron entre 0.652 y 0.852. El Alpha de Cronbach global para la ETCO fue de 0.826. Los reactivos validados y confiabilizados finales fueron 92, eliminándose un total de 148 reactivos.

Tabla 8

Confiabilidad de la ETCO

Grupos de tipos de cultura organizacional	Tipos de cultura organizacional	Reactivos finales	Alpha de Cronbach
G1. Cultura del cambio y la innovación.	F1. Cultura del enfoque al cliente.	4	0.796
	F2. Cultura de la innovación y la creatividad.	3	0.652
	F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional.	6	0.760
G2. Cultura de la tarea y resultados.	F4. Cultura de la eficiencia y la productividad.	7	0.713
	F5. Cultura de la tarea.	7	0.716
	F6. Cultura de logro de metas y objetivos	6	0.770
G3. Cultura del bienestar del trabajador	F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal.	7	0.852
	F8. Cultura del desarrollo y calidad de vida laboral.	10	0.743
	F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo.	6	0.805
G4. Cultura del trabajo en equipo.	F10. Cultura del trabajo en equipo.	7	0.845
	F11. Cultura del empowerment.	7	0.786
	F12. Cultura de las relaciones interpersonales.	6	0.701
G5. Valores organizacionales.	F13. Cultura de respeto.	6	0.779
	F14. Cultura de la honestidad.	6	0.820
	F15. Cultura del compromiso y responsabilidad.	4	0.683
Total	15	92	0.826

Fuente: elaboración propia.

Perfil descriptivo de los tipos de cultura organizacional

En la Tabla 9 se presentan las estadísticas descriptivas obtenidas en los factores de la ETCO. Los puntajes más bajos se presentaron en el F5 Cultura de la tarea (media=2.24), en cambio el puntaje promedio más alto se presentó en el F12 Cultura de las relaciones interpersonales (media=2.95).

Tabla 9

Estadísticas descriptivas de la ETCO

Factores	n	Media (M)	Mediana	Moda	DE (S)	Mínimo	Máximo
F1. Cultura enfocada al cliente	521	2.62	2.75	2.75	0.69	1.00	4.00
F2. Cultura de la innovación y la creatividad	521	2.81	3.00	3.00	0.56	1.00	4.00
F3. Cultura del aprendizaje y cambio organizacional	521	2.71	2.67	3.00	0.54	1.00	4.00
F4. Cultura de la eficiencia y productividad	521	2.75	2.71	3.00	0.46	1.29	4.00
F5. Cultura de la tarea	521	2.24	2.29	2.43	0.50	1.00	3.71
F6. Cultura de logro de metas y objetivos	521	2.56	2.50	2.33	0.59	1.00	4.00
F7. Cultura de reconocimiento y recompensas al personal	521	2.55	2.57	3.00	0.62	1.00	4.00
F8. Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral	521	2.57	2.60	2.50	0.58	1.00	4.00
F9. Cultura de salud y seguridad en el trabajo	521	2.75	2.83	3.00	0.57	1.00	4.00
F10. Cultura de trabajo en equipo	521	2.79	2.86	3.00	0.58	1.00	4.00
F11. Cultura de empowerment	521	2.55	2.57	2.14	0.56	1.00	4.00
F12. Cultura de relaciones interpersonales	521	2.95	3.00	3.00	0.47	1.17	4.00
F13. Cultura del respeto	521	2.93	3.00	3.00	0.54	1.00	4.00
F14. Cultura de la honestidad	521	2.61	2.67	3.00	0.66	1.00	4.00
F15. Cultura del compromiso y responsabilidad	521	2.52	2.50	3.00	0.63	1.00	4.00

Nota. DE= Desviación estándar, M=media (normas), S=desviación estándar (normas).

Fuente: elaboración propia.

Gráficamente, en la Figura 2 podemos identificar el perfil de la cultura organizacional en la muestra considerada en esta investigación. En esta figura se puede apreciar que la cultura organizacional está enfocada principalmente al respeto, la salud y seguridad en el trabajo, las relaciones interpersonales, la innovación y la creatividad, la eficiencia y la productividad, así como al trabajo en equipo.

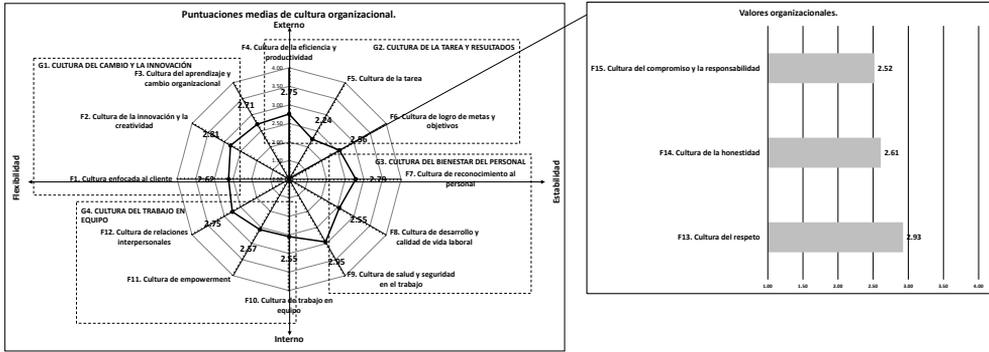


Figura 2. Perfil de los tipos de cultura organizacional: estadísticas descriptivas.

Fuente: elaboración propia.

Perfil comparativo de los tipos de cultura organizacional

A continuación, se presentan los resultados comparativos de los tipos de cultura organizacional con el tipo de empresa (análisis t student), el tamaño de empresa (Anova) y el nivel de puesto de los respondientes (Anova).

En la Figura 3 se presentan las diferencias significativas identificadas en la cultura y el tipo de organización (pública o privada). Los resultados indican que existen diferencias significativas en la cultura enfocada al cliente, la cultura del aprendizaje y el cambio organizacional, la cultura de la eficiencia y la productividad, la cultura de logro de metas y objetivos, la cultura de reconocimiento al personal, la cultura de desarrollo y calidad de vida laboral, la cultura de trabajo en equipo, la cultura de empowerment, así como la cultura del compromiso y la responsabilidad, y la cultura de la honestidad.

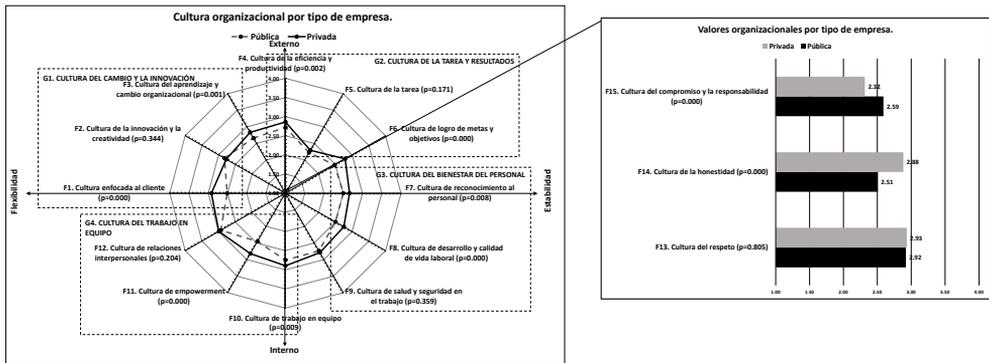


Figura 3. Perfil de los tipos de cultura organizacional, por tipo de empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se presentan los resultados de la cultura organizacional por tamaño de empresas. Las diferencias significativas se identificaron en el F1 Cultura enfocada al cliente, F5 Cultura de la tarea, F6 Cultura de logro de metas y objetivos, F7 Cultura de reconocimiento al personal, F8 Cultura de desarrollo y calidad de vida laboral, F11 Cultura de empowerment, F15 Cultura del compromiso y responsabilidad, y F14 Cultura de la honestidad.

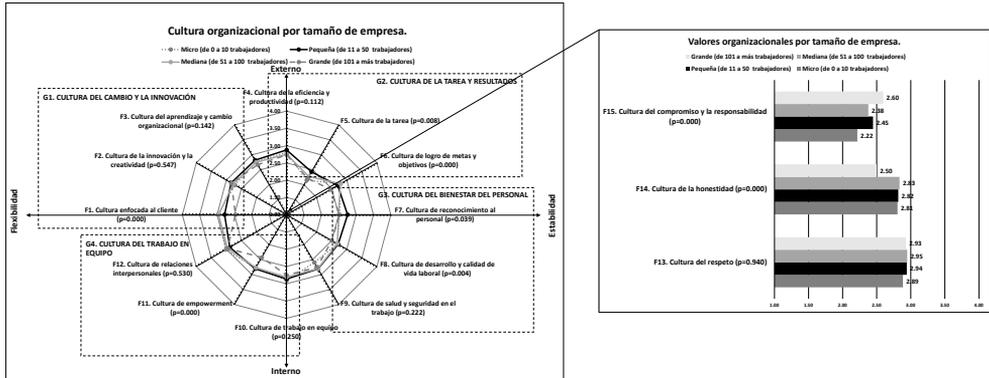


Figura 4. Perfil de los tipos de cultura organizacional, por tamaño de empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5 se presentan resultados comparativos de la cultura organizacional por nivel de puesto. Se aprecian diferencias significativas en la cultura organizacional percibida principalmente entre directivos y personal operativo. Los directivos tienden a percibir una cultura más enfocada al cliente, de innovación y creatividad, de aprendizaje y cambio organizacional, de la eficiencia y productividad, de logro de metas y objetivos, de trabajo en equipo, del empowerment, del reconocimiento al personal, de salud y seguridad en el trabajo, de respeto y de honestidad.

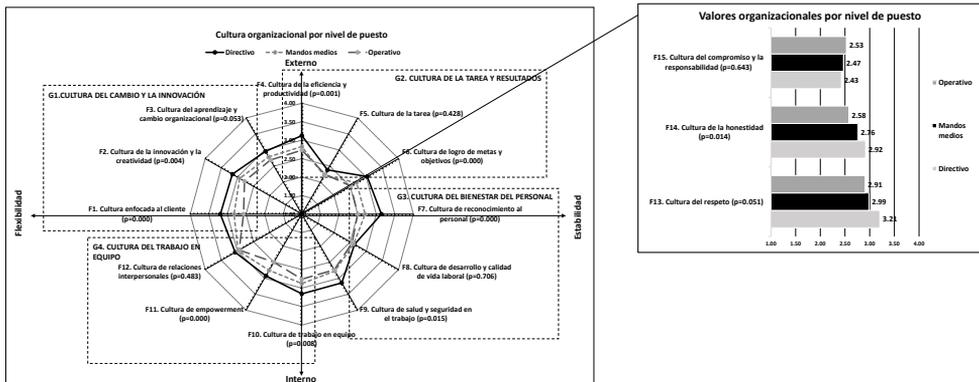


Figura 5. Perfil de los tipos de cultura organizacional, por nivel de puesto.

Fuente: elaboración propia.

Estandarización de la ETCO

Con el propósito de que los profesionales interesados en utilizar la ETCO puedan evaluar los tipos de cultura organizacional, a continuación, se señala el procedimiento de calificación de la ETCO:

1°. Determinar los puntajes promedio de cada factor (tipos de cultura organizacional):

- Recodificar los reactivos negativos a positivos: a) reactivos positivos: 1=1; 2=2; 3=3; 4=4. b) reactivos negativos: 1=4; 2=3; 3=2; 4=1.
- Sumar los puntajes de los reactivos, por factor y dividir los puntajes entre el número de reactivos de cada factor. Como resultado se obtendrán los promedios de cada factor para la muestra.

2°. Determinar los puntajes Z de la muestra y el área bajo la curva.

- Determinar los puntajes Z con la fórmula: $Z = X - M / S$. En donde: Z [valores Z de la muestra], X [media del factor de la muestra], M [media normas] y S [desviación estándar normas].
- En la Tabla 9 se presentan los valores M y S de las normas obtenidas en la estandarización.
- El valor Z obtenido de aplicar la fórmula, se debe consultar en la Tabla de valores Z.

3°. Graficar los valores Z del área bajo la curva en los niveles de cultura organizacional: muy fuerte, fuerte, moderadamente fuerte, moderadamente débil, débil y muy débil para determinar el perfil de los tipos de cultura organizacional (Anexo).

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación arrojan una escala para medir los tipos de cultura organizacional válida y confiable, sustentada en un modelo teórico tal como ocurre con el OCI (Cooke y Lafferty, 1987), el OCAI (Cameron y Freeman, 1991) y el Organizational Culture Index de Denison y Neale (1996). La escala final se conformó de 92 reactivos los cuales se encontraron en el término medio con escalas como el OCI de Cooke y Lafferty (1987) que contiene 120 reactivos y el Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1996) que cuenta con 60 reactivos. En cuanto al número de tipos de cultura organizacional, la ETCO mide 15 tipos, sin embargo en la literatura son pocas las escalas que miden tipos de cultura, tal es el caso del OCAI de Cameron y Freeman (1991) y Cameron y Quinn (1991). Esta escala, además de ser una de las más utilizadas, cuenta con un modelo teórico (Modelo de valores en competencia). También, se encuentra el QIIS de Shortell, et al. (2000) que mide cuatro tipos de cultura. No obstante, son escasos los instrumentos que miden los tipos de cultura organizacional.

Además, la ETCO presenta los resultados de la estandarización de la escala a fin de determinar si los resultados representan una cultura desde ‘muy débil’ hasta ‘muy fuerte’.

Esta característica la ofrecen pocos instrumentos de medición y los que cuentan con ello la comercializan.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que la ETCO presenta adecuados niveles de validez de constructo y confiabilidad. Se trata de una escala que mide 12 tipos de cultura y 3 valores organizacionales con la cual se determina el perfil de cultura organizacional que tienen las organizaciones. Una vez validada, confiabilizada y estandarizada, la ETCO se integró de 92 reactivos. Así también, se concluye que existen diferencias significativas entre los factores de la ETCO con el tipo de organización y el tamaño de organización, así como con el nivel de puesto. Por lo que se recomienda determinar los perfiles de la cultura organizacional y los perfiles por tipo de organización, área, departamento, tipo de puesto, etc.

Referencias

- Business Week*. (1980, 27 de octubre). The hard to change values that spell success or failure. 148-160.
- Bonavia, T., Prado, G.V. y Barberá, T.D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*, 7(1), 15-32. <http://dx.doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Cameron, K. & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, marzo (5), 23-58. Disponible en: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf> y Consultado: 23/02/20.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1991). *Diagnosing and changing organizational culture: base don competing values framework*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Coeling, H. & Simms, L. (1993). Facilitating Innovation at the Nursing Unit Level through Cultural Assessment, Part 1: How to Keep Management Ideas from Falling on Deaf Ears. *Journal of Nursing Administration*, 23(4), 46-53. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-199304000-00013>
- Cooke, R. & Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations. *Group & Organizations Studies*, 13(3), 245-273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Cújar, V.A., Ramos, P.C., Hernández, R.H. y López, P.J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- David, S., Valas, S. & Raghunathan, R. (2018). Assessing organizational culture – A review on the OCAI instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, 21-22, 182-188.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Aviat, Ann Arbor, MI. <https://doi.org/10.1037/t64206-000>

- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Glaser, S., Zamanou, S. & Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1 (2), 173-98. <https://dx.doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R. y Black, W.C. (2005). *Análisis Multivariante, 5a ed.* Pearson España: Prentice Hall.
- Hammer, M. (2004). *Cambio Profundo. Cómo la Innovación operacional puede transformar su empresa.* USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- 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. <https://dx.doi.org/10.2307/2393392>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2004). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Jacques, E. (1972). *The Changing Culture of a Factory.* New York: Dryden Press.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H.T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture. A review of the literature. *Public Administration Review*, 29(6), 1087-1096. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kast F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas.* México: McGraw Hill.
- MacKenzie, S. (1995). Surveying the organizational culture in an NHS Trust. *Journal of Management in Medicine*, 9(6), 69-77. <https://dx.doi.org/10.1108/02689239510101157>
- Mitrovic, S., Brubic-Nesic, L., Milisavljevic, S., Melovic, B. & Babinokova, Z. (2014). Manager's assessment of organizational culture. *Business Administration and Management*, 3(XVII), 35-49. <https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-3-004>
- Muijen, J.J. et al., (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>
- Pauzuoliene, J., Simanskiene, L. & Siksnylyte, I. (2017). Creating diagnostic instrument for the organizational culture assessment and evaluation in socially responsible organizations. *Transformations in Business & Economics*, 16(3), 109-128.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://dx.doi.org/10.2307/2392363>
- 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.
- Reyes-Lagunes, L.I., García y Barragán, L.F. (2008). Procedimiento de validación psicométrica culturalmente relevante: un ejemplo. En: S. Rivera-Aragón, R. Díaz-Loving, R. Sánchez-Aragón, I. Reyes-Lagunes (eds.). *La Psicología Social en México.* Vol. XII. México: Asociación Mexicana de Psicología Social.
- Robles, C., Montes, J., Rodríguez, A. y Ortega, A. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío*, 21, 10(2), 552-575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
- Rousseau, D.M. (2012). Clima y cultura organizativos. En: Sauter, S.L., Murphy, L.R., Hurrell, J.J. y Levi, L. *Factores psicosociales y de organización.* Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L. & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182. <https://dx.doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(3), 109-119.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *HSR: Health Services Research*, 38(3), 923-945. <https://dx.doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Shortell, S.M. et al. (2000). Assessing the impact of Total Quality Management and Organization Culture of Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients. *Medical Care*, 38(2), 207-217. <https://dx.doi.org/10.1097/00005650-200002000-00010>
- Sievekings, N., Bellet, W. & Marston, R.C. (1993). Employees' views of their work experience in private hospitals. *Health Services Management Research*, 6(2), 129-38. <https://doi.org/10.1177/095148489300600207>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.155>
- Stevenson, K. (2000). Are Your Practices Resistant to Changing Their Clinical Culture?. *Primary Care Report*, 2(5), 19-20.
- Tang, T.L.P., Kim, J.K. & O'Donald, D.A. (2000). Perception of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 535-559. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940010373383>
- Toca, T.C. y Carrillo, R.J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Tucker, R., McCoy, W., & Evans, C. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture?. *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 4-11. <https://doi.org/10.1108/02683949010000602>
- Verbeke, W., Voltering, M. & Hessel, M. (2002). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Walker, H., Symon, G. & Davies, B. (1996). Assessing organizational culture: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(7), 96-105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>

Anexo

Cuestionario de la ETCO V.1.0.

Instrucciones. Le solicitamos leer cuidadosamente cada enunciado y responda qué tan **De Acuerdo** o **En Desacuerdo** está con cada uno de ellos.

No.	En esta organización...	Totalmente En Desacuerdo (TD)		Totalmente de Acuerdo (TA)	
		①	②	③	④
1.	El personal se siente presionado porque debe realizar mucho trabajo.	①	②	③	④
2.	Me siento presionado para producir resultados con pocos recursos.	①	②	③	④
3.	El personal se siente incapaz de tomar decisiones de manera autónoma.	①	②	③	④
4.	Existe respeto entre los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
5.	Me siento contento porque puedo establecer relaciones interpersonales.	①	②	③	④
6.	Me desanima que al personal solo se le exige desempeñar su trabajo.	①	②	③	④
7.	El personal no se esfuerza por cumplir los objetivos y metas de trabajo.	①	②	③	④
8.	El personal se siente motivado porque trabaja en equipo.	①	②	③	④
9.	Me siento decepcionado porque no tengo oportunidades de desarrollo laboral.	①	②	③	④
10.	El personal se siente orgulloso por el reconocimiento que recibe de sus superiores.	①	②	③	④
11.	El personal actúa deshonestamente.	①	②	③	④
12.	En esta organización no se fomenta la honestidad.	①	②	③	④
13.	Me estreso porque en mi trabajo me exigen cumplir con cada actividad.	①	②	③	④
14.	El personal se siente limitado para ascender de puesto.	①	②	③	④
15.	Me molesta que el personal no se comprometa con su trabajo.	①	②	③	④
16.	Siento confianza para establecer relaciones sociales con mis compañeros.	①	②	③	④
17.	Esta organización valora al personal por los logros obtenidos.	①	②	③	④
18.	Existen instalaciones seguras para prevenir riesgos laborales.	①	②	③	④
19.	En mi trabajo implemento soluciones novedosas.	①	②	③	④
20.	No se permite que el personal tenga iniciativa.	①	②	③	④
21.	El personal está satisfecho adquiriendo nuevos aprendizajes.	①	②	③	④
22.	El personal logra los objetivos trabajando en equipo.	①	②	③	④
23.	En esta organización se promueve el uso eficiente de recursos.	①	②	③	④
24.	En esta organización se trabaja en equipo.	①	②	③	④
25.	El personal es deshonesto con los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
26.	El personal no cuenta con la autoridad suficiente para realizar su trabajo.	①	②	③	④

Totalmente En Desacuerdo (TD)	En Desacuerdo (D)	De Acuerdo (A)	Totalmente de Acuerdo (TA)		
①	②	③	④		
27.	La organización realiza cambios para lograr los objetivos.	①	②	③	④
28.	Me preocupa que el personal es irresponsable.	①	②	③	④
29.	Me siento a gusto porque el personal es respetuoso.	①	②	③	④
30.	Existe prioridad para lograr los objetivos trabajando en equipo.	①	②	③	④
31.	Me siento protegido porque la organización cuenta con medidas de seguridad para sus trabajadores.	①	②	③	④
32.	Me siento frustrado porque las metas que debo cumplir no son claras.	①	②	③	④
33.	Existe confianza entre los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
34.	Esta organización se adapta a los requerimientos de los clientes.	①	②	③	④
35.	En esta organización se da prioridad al trabajo en equipo.	①	②	③	④
36.	Utilizo los recursos de la organización de manera eficiente.	①	②	③	④
37.	El personal no tiene forma de ascender de puesto.	①	②	③	④
38.	En mi trabajo no puedo cubrir mis necesidades personales.	①	②	③	④
39.	No se exige al personal el logro de resultados.	①	②	③	④
40.	Me enoja que mis compañeros de trabajo son irresponsables.	①	②	③	④
41.	El personal está capacitado para realizar cambios y mejoras en el trabajo.	①	②	③	④
42.	El personal no toma en cuenta las sugerencias de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
43.	Me frustra que esta organización no me brinda bienestar en el trabajo.	①	②	③	④
44.	Me siento a gusto porque existe respeto en mi trabajo.	①	②	③	④
45.	Me siento satisfecho porque mis compañeros me respetan.	①	②	③	④
46.	El personal está insatisfecho porque no se le orienta para cumplir con las metas.	①	②	③	④
47.	El personal es inseguro para tomar decisiones en su trabajo.	①	②	③	④
48.	Existe respeto entre los jefes y el personal.	①	②	③	④
49.	El personal trabaja mucho para cumplir las metas de productividad.	①	②	③	④
50.	En esta organización se logra el máximo de resultados con pocos recursos.	①	②	③	④
51.	Esta organización recompensa a los trabajadores productivos.	①	②	③	④
52.	Esta organización no es transparente en sus acciones.	①	②	③	④
53.	Los trabajadores se sienten incapaces de tener el control sobre su trabajo.	①	②	③	④
54.	El personal está estresado porque debe realizar muchas actividades.	①	②	③	④
55.	No se atienden las necesidades de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
56.	Se respetan los puntos de vista del personal.	①	②	③	④
57.	El personal se siente satisfecho porque se le brinda seguridad en el trabajo.	①	②	③	④
58.	Me siento motivado porque recibo recompensas por mi trabajo.	①	②	③	④
59.	Me desanima que la organización no contribuye a la satisfacción de mis necesidades laborales y personales.	①	②	③	④
60.	Se hace uso de los recursos sin desperdiciarlos.	①	②	③	④
61.	Existe buena relación entre el personal.	①	②	③	④
62.	En esta organización se promueve el cambio.	①	②	③	④

Totalmente En Desacuerdo (TD)	En Desacuerdo (D)	De Acuerdo (A)	Totalmente de Acuerdo (TA)		
①	②	③	④		
63.	Me desmotiva que sólo debo desempeñar mi trabajo sin poder relacionarme con los demás.	①	②	③	④
64.	El personal no es competente para atender a los clientes o usuarios.	①	②	③	④
65.	En mi trabajo cuento con el apoyo de mis compañeros.	①	②	③	④
66.	Me siento frustrado porque no tengo oportunidades de ascenso en mi trabajo.	①	②	③	④
67.	Me siento animado porque en esta organización se trabaja en equipo.	①	②	③	④
68.	En esta organización se recompensa el trabajo bien hecho.	①	②	③	④
69.	Soy indiferente para proponer nuevos proyectos de trabajo.	①	②	③	④
70.	En mi trabajo realizo continuamente nuevos procesos.	①	②	③	④
71.	Me siento motivado porque puedo interactuar con mis compañeros.	①	②	③	④
72.	En esta organización el personal es productivo.	①	②	③	④
73.	Me siento inconforme porque no se logran resultados en esta organización.	①	②	③	④
74.	Me siento satisfecho porque se reconoce mi desempeño.	①	②	③	④
75.	El personal no se preocupa por atender las necesidades de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
76.	Me siento inconforme porque la organización no me brinda bienestar en el trabajo.	①	②	③	④
77.	Al personal no le interesa trabajar de manera honesta.	①	②	③	④
78.	En mi trabajo propongo nuevas formas para realizar el trabajo.	①	②	③	④
79.	Esta organización se preocupa por la salud y la seguridad de los trabajadores.	①	②	③	④
80.	Me preocupa que el personal no está comprometido con los objetivos organizacionales.	①	②	③	④
81.	No se brindan oportunidades de desarrollo laboral al personal.	①	②	③	④
82.	Me incómoda que esta organización solamente exige realizar el trabajo.	①	②	③	④
83.	El personal no se preocupa por lograr las metas.	①	②	③	④
84.	El personal está en constante aprendizaje.	①	②	③	④
85.	El personal se siente seguro porque se fomenta la salud y seguridad en el trabajo.	①	②	③	④
86.	Esta organización no actúa honestamente con su personal.	①	②	③	④
87.	En esta organización se previenen los riesgos laborales.	①	②	③	④
88.	El personal no tiene iniciativa en el trabajo.	①	②	③	④
89.	Me siento motivado porque en esta organización se reconoce mi trabajo.	①	②	③	④
90.	El personal realiza todo el trabajo que se le pide.	①	②	③	④
91.	Este trabajo no me permite satisfacer mis necesidades personales y familiares.	①	②	③	④
92.	El personal está comprometido trabajando en equipo.	①	②	③	④

Formato para graficar los niveles de los tipos de cultura organizacional

Nivel del tipo de cultura	Área bajo la curva	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15
Muy fuerte	47.73 a 50	
Fuerte	34.14 a 47.72	
Moderadamente fuerte	0 a 34.13	
Moderadamente débil	0 a -34.13	
Débil	-34.14 a -47.72	
Muy Débil	-47.73 a -50	