

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Maria Gracia Zegarra Ballon Neyra

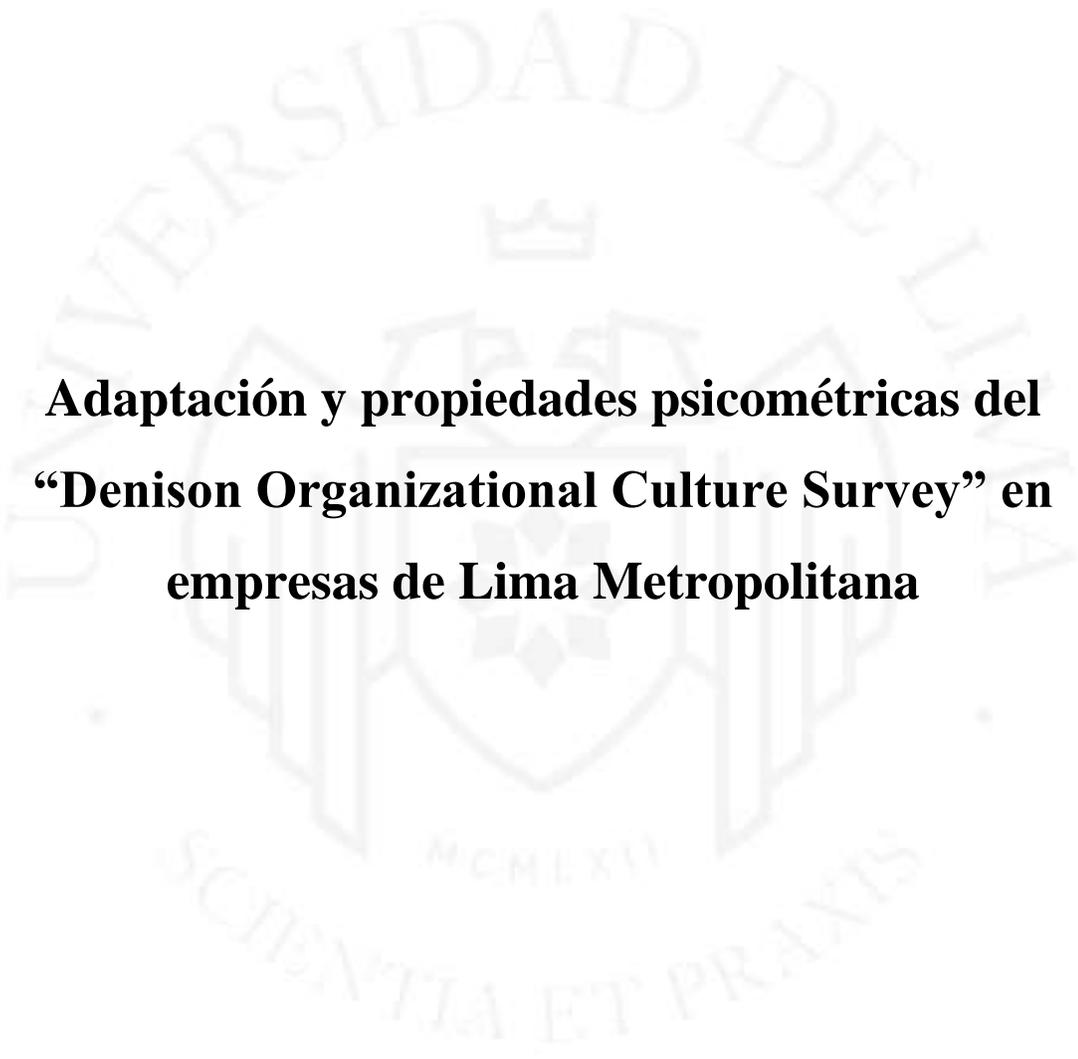
Código 20142469

Asesor

Andrés Alberto Burga León

Lima – Perú
Setiembre del 2020





**Adaptación y propiedades psicométricas del
“Denison Organizational Culture Survey” en
empresas de Lima Metropolitana**

TABLA DE CONTENIDO

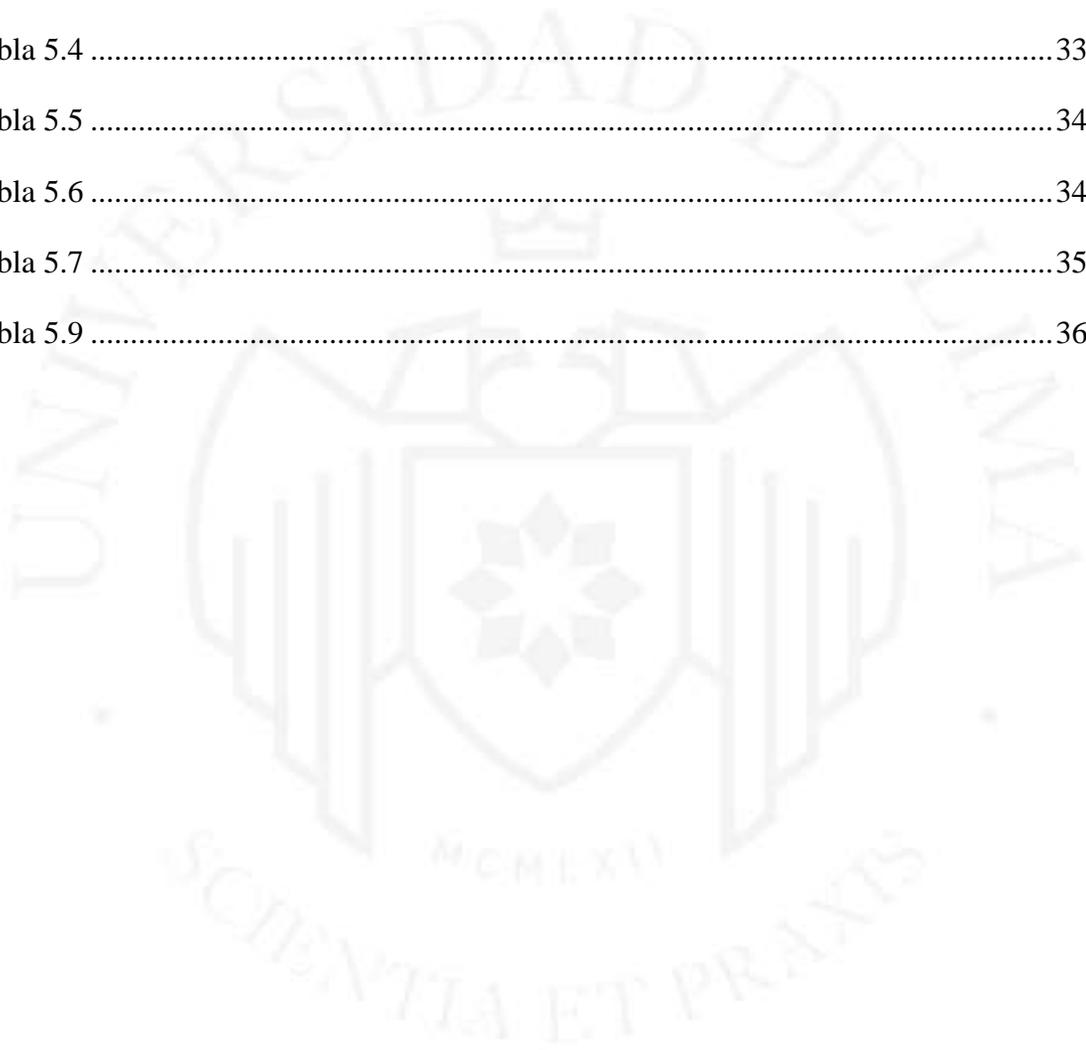
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA	5
1.3 LIMITACIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2 MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.2.1 MODELO DE NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN	9
2.2.2 MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA DE CAMERON Y QUINN	10
2.2.3 MODELO DE DANIEL DENISON	11
2.3 MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4 DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY: EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES	16
CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	19
3.1. OBJETIVOS	19
3.1.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	20
4.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	21
4.2. PARTICIPANTES	21
4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
4.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	24
CAPÍTULO V: RESULTADOS	26
5.1 EVIDENCIAS DE VALIDEZ VINCULADAS AL CONTENIDO	26
5.2 EVIDENCIAS DE VALIDEZ DE LA ESTRUCTURA INTERNA	29
5.3 ANÁLISIS DE LA DISCRIMINACIÓN DE LOS ITEMS DEL DOCS.....	33
5.4 ESTIMACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LAS PUNTUACIONES DERIVADAS DE LA APLICACIÓN DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN EL DOCS.....	34

5.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS PUNTUACIONES DEL DOCS	35
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	37
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÉNDICES	55



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1	28
Tabla 5.2	29
Tabla 5.3	32
Tabla 5.4	33
Tabla 5.5	34
Tabla 5.6	34
Tabla 5.7	35
Tabla 5.9	36



ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Autorización del uso de instrumento adaptado	67
Apéndice 2: Adaptación al español del Denison Organizational Culture Survey	68
Apéndice 3: Autorización del uso del instrumento original	71
Apéndice 4: Denison Organizational Culture Survey	72
Apéndice 5: Carta de solicitud para juicio de expertos	73
Apéndice 6: Formato para validar instrumento con juicio de expertos	75
Apéndice 7: Listado de ítems reformulados para revalidación de jueces expertos	82
Apéndice 8: Consentimiento informado	83
Apéndice 9: Versión final del instrumento tras la adaptación.....	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las propiedades psicométricas de la adaptación al español del instrumento Denison Organizational Culture Survey (DOCS) en una muestra de 300 colaboradores de empresas tanto privadas como públicas de distintos rubros de Lima Metropolitana. El instrumento se basa en el modelo teórico de Daniel Denison, quien determina cuatro dimensiones de la cultura organizacional: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Se proporcionan evidencias de validez relacionadas al contenido de la prueba a través del criterio de jueces conformado por diez expertos. La primera calificación de los jueces determinó válidos 49 de los 60 ítems del instrumento. Mientras que los 11 restantes fueron reformulados y validados en una segunda evaluación de dichos jueces. Asimismo, se reportan evidencias de validez relacionadas a la estructura interna del instrumento por medio del análisis factorial exploratorio, encontrándose una estructura de tres factores conformada por 38 de los 60 ítems originales del instrumento. Finalmente, se obtuvieron coeficientes de confiabilidad por encima de .70 para los tres factores a través del coeficiente de Omega.

Palabras clave: Cultura organizacional, Denison Organizational Culture Survey, Modelo de Denison, propiedades psicométricas.

ABSTRACT

The aim of this research work is to analyze the psychometric properties of the Spanish adaptation of the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) in a sample of 300 employees from private and public companies from different sectors of Metropolitan Lima. The instrument is based on the theoretical model from Daniel Denison, who determines four dimensions of organizational culture: Implication, Consistency, Adaptability and Mission. Evidence of validity related to the content of the test is provided through the judgement of judges made up of 10 experts. The first qualification of the judges determined valid 49 of the 60 items of the instrument. While the remaining 11 items were reformulated and validated in a second evaluation of the judges. Evidence of validity related to the internal structure of the instrument is reported through exploratory factor analysis, finding a three- factor structure consisting of 38 items of the 60 original items of the instrument. Finally, reliability coefficients above .70 were obtained for the three factors through the Omega coefficient.

Keywords: Organizational culture, Denison Organizational Culture Survey, Denison model, psychometric properties

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En las últimas dos décadas, la cultura organizacional es un constructo que ha recibido gran atención por parte de sociólogos, teóricos de las organizaciones, psicólogos, antropólogos e incluso economistas (Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006). Sin embargo, al ser un concepto abstracto, es difícil llegar a una definición universal. Una de las definiciones más utilizadas en la literatura es la de Schein. Según el autor, dicho concepto vendría a ser un conjunto de supuestos básicos que son compartidos en una organización y que son aprendidos al solucionar conflictos de integración interna y adaptación externa. Dichos supuestos son lo suficientemente funcionales, por lo cual son considerados válidos y se transmiten como la manera aceptable de sentir, percibir y pensar en torno a dichos conflictos a todos los miembros de la organización (Schein, 2017)

Según Isaksen y Tidd (2006), la cultura incluye símbolos, héroes y ritos. Así como creencias, valores y profundos supuestos. Los valores serían las creencias generales que ejercen influencia sobre la conducta de los colaboradores porque son tendencias a preferir ciertas cosas por encima de otras. Los símbolos son objetos, gestos o palabras que tienen un significado que se transmite y comparte dentro de la organización. Por ejemplo, banderas o códigos de vestimenta. Por otro lado, los héroes son personas que representan modelos a seguir y que tienen características altamente valoradas. Asimismo, las costumbres y rituales son actividades que no son indispensables para el funcionamiento del grupo, pero que son consideradas socialmente necesarias.

El alcance de la fuerza de la cultura refuerza la participación de los miembros de la organización, el nivel de productividad y el compromiso. De esta manera, la cultura tiene un importante impacto en la identidad de la empresa (Denison, 1984). Asimismo, tiene influencia en la forma en que circula la comunicación dentro de la organización y en el aprendizaje de sus miembros (Schein, 1993).

De esta manera, analizar la cultura organizacional resulta crucial para la formulación e implementación de toda estrategia organizacional, ya que puede funcionar como una ventaja o desventaja competitiva (Mauvezin, 2003).

En el reporte de The Economist Intelligence Unit titulado “La Corporación exitosa en el año 2000”, se aplicaron encuestas a ejecutivos de más de 650 organizaciones globales de distintos tamaños y sectores productivos de servicios e industriales. También se llevaron a cabo entrevistas individuales a más de 50 ejecutivos internacionales. A través de dichas entrevistas y encuestas, se determinó que en definitiva la cultura organizacional ayuda o perjudica a las organizaciones, pero no es neutral en su impacto sobre éstas. Los resultados fueron los siguientes: El impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño individual ayuda en un 53%, bloquea en un 39%, mientras que un 8% opina que no tiene ningún impacto (The Economist Intelligence Unit [EIU], 1994).

La medición de algo tan complejo como la cultura de una organización ha sido objeto de mucho debate. Algunos argumentan que cada cultura es única y debe ser intuitivamente percibida en lugar de ser medida; otros defienden que la mejor manera de descubrir la cultura es a través de estudios etnográficos que analicen las historias y los relatos de los eventos que constituyen cada organización (Denison, 1984).

A pesar de la tendencia dominante hacia la investigación cualitativa en la literatura, el número de instrumentos cuantitativos estandarizados para medir la cultura organizacional ha crecido rápidamente y se siguen desarrollando nuevos enfoques. Es importante destacar que las encuestas de cultura han abierto varias áreas de investigación que anteriormente eran difíciles de investigar sistemáticamente. Por ejemplo, un área de particular interés involucra la influencia de la cultura corporativa sobre el desempeño de los colaboradores (Hernández, 2016).

Así, ante la necesidad de las organizaciones de estudiar a profundidad su propia cultura, se encuentra el instrumento de medición de cultura organizacional Denison Organizational Culture Survey – de ahora en adelante DOCS- (Denison & Neale, 1994).

Dicho instrumento y el modelo teórico en el que se basa, han sido aplicados en más de 700 organizaciones tanto públicas como privadas de distintos países según sus autores.

Asimismo, existe un gran número de publicaciones teóricas y aplicadas sobre éste (Bonavia, Prado & García- Hernández, 2010). El instrumento fue construido después de una investigación profusa sobre cómo influye la cultura en la efectividad corporativa (Denison, 1990). Este objetivo explícitamente definido marca una importante diferencia de los demás instrumentos para medir cultura organizacional, lo cual implica un significativo valor añadido (Bonavia et al., 2010).

El principal objetivo del instrumento es identificar aquellos valores que aumentan o disminuyen la efectividad en la organización, para poder actuar sobre ellos y optimizar el rendimiento. El instrumento evalúa cuatro dimensiones de la cultura organizacional planteados en el modelo de Denison: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Estas dimensiones se encuentran en dos ejes: El primero es Flexibilidad vs. Estabilidad, mientras que el segundo es Interno vs. Externo; siendo cada dimensión representada en uno de los cuatro cuadrantes resultantes (Zaderey & Bonavia, 2016).

Para poder utilizar el instrumento en nuestro contexto es necesario analizar las propiedades psicométricas de éste y adaptarlo en empresas de Lima Metropolitana. Para ello, se requiere llevar a cabo un estudio en colaboradores de diferentes empresas y rubros. De esta manera, la pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las propiedades psicométricas del Denison Organizational Culture Survey? Asimismo, se consideran las siguientes preguntas específicas: ¿Cuáles son las evidencias de validez vinculadas al contenido y a la estructura interna? ¿Cuáles son las evidencias de confiabilidad de las puntuaciones? ¿Cuál es la capacidad discriminativa de los ítems?

1.2 Justificación y relevancia

La presente investigación pretende poner a disposición de las organizaciones en Lima Metropolitana mayores herramientas que permitan una buena medición y diagnóstico de la cultura organizacional. Al contar con instrumentos de medición adaptados y validados, se genera la posibilidad de hacer un estudio de la cultura organizacional de manera periódica, fomentar su análisis y a partir de ello crear e implementar planes de intervención para convertirla en una ventaja competitiva en la organización.

Asimismo, el estudio resultaría de gran relevancia debido a la falta de instrumentos estandarizados y validados para la medición y diagnóstico de cultura organizacional que existen en Lima Metropolitana. Ello se comprobó a través de una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Mendeley, Proquest y Psycodoc utilizando como palabras clave: “cultura organizacional”, “Denison Organizational Culture Survey”, “propiedades psicométricas” y “Lima Metropolitana”. Se encontró que en el 2018, Jimena Serpa, llevó a cabo la adaptación del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn en colaboradores de Lima Metropolitana. Ello como parte de su proyecto de Tesis de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Lima. Sin embargo, dicha investigación no logró replicar la estructura original del modelo teórico del instrumento. Los ítems seleccionados por los participantes solamente permitieron discriminar entre dos de los cuatro tipos de cultura planteados por el modelo teórico de los autores.

De igual manera, se realizó la búsqueda en los repositorios de tesis de las siguientes universidades de Lima Metropolitana: Universidad de Lima, Unifé, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad San Martín de Porres, Universidad Nacional San Marcos y Universidad de Ciencias Aplicadas. No se halló que el instrumento utilizado en la presente investigación haya sido adaptado para empresas de Lima Metropolitana. Sin embargo, se encontraron investigaciones en España que realizaron la adaptación del instrumento al idioma español y también se realizaron adaptaciones para contextos más específicos como empresas determinadas de Lima Metropolitana.

A nivel práctico, es de gran importancia contar con instrumentos de medición estandarizados para poder garantizar la confiabilidad y validez de las interpretaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos en las herramientas psicométricas. La posibilidad de interpretar los resultados de manera objetiva contribuirá a reducir y eliminar los sesgos provenientes de la población y del evaluador; así como también el lenguaje y el uso ético (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, el contar con la adaptación de dicho instrumento, permite que sea utilizado para otras investigaciones a futuro y que la cultura organizacional pueda ser relacionada con otras variables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de cultura organizacional

Denison, Nieminen y Kotrba (2014), indican que la importancia de la cultura organizacional fue descrita por primera vez por Elliott Jaques en su libro de 1951 titulado “La cultura cambiante de una fábrica”. Jaques invocó la cultura, descrita como estructuras sociales informales, como una manera de explicar el fracaso de las políticas y procedimientos formales para resolver la dinámica improductiva entre los gerentes y los empleados de la compañía Glacier Metal. Más tarde, el concepto fue reintroducido en el campo por Andrew Pettigrew (1979), cuyo trabajo señaló a la cultura como el tejido social que contribuye a la creación colectiva de sentido en las organizaciones (p. 574).

Las estructuras sociales informales y la construcción colectiva de los sentidos aún se reflejan en las definiciones modernas de la cultura organizacional, aunque también se han integrado nuevos conceptos (Denison et al., 2014). Si bien no existe una definición ampliamente aceptada, la mayoría de los académicos organizacionales coinciden en que el contenido de la definición central incluye los valores, creencias y supuestos que tienen los miembros de una organización y que facilitan el significado compartido y guían el comportamiento en diferentes niveles de conciencia (Denison et al., 2014)

Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) fueron los primeros en señalar que el lado visible de la cultura corporativa son las prácticas organizacionales y que éstas se manifiestan a través de rituales, símbolos y héroes. Por otro lado, Berson, Oreg y Dvir (2005) destacaron que la cultura es una de las características organizacionales esenciales y que los valores tanto de los líderes como fundadores influyen directamente sobre ésta y se traducen en dichas prácticas (Omar & Urteaga, 2010).

Según Chiavenato, cada organización tiene una cultura específica y propia. El ser miembro de una organización implica integrarse y participar en su cultura íntimamente a través de sus actividades, del desarrollo de una línea de carrera, trabajar e invertir tiempo en ella. Asimismo, los elementos que también forman parte de la cultura organizacional son la

forma en que se relacionan e interactúan las personas, las aspiraciones y propósito, las actitudes y creencias que predominan, así como los supuestos fundamentales (Chiavenato, 2004).

Por otro lado, Schein define la cultura organizacional como las respuestas aprendidas por aquellos que pertenecen a la organización frente a los conflictos colectivos implicados en la adaptación e integración interna, de modo que la cultura vendría a ser un medio para sentir, pensar, percibir e interpretar en torno a dichos conflictos (Schein, 1985).

Así, de primera instancia, podemos señalar que la cultura organizacional se puede entender como algo que conecta y es compartida por sus miembros, moldeando su conducta dentro de la organización. De esta manera, esta forma de actuar es el reflejo de los valores, actitudes y sistemas de creencias transmitidos. Partiendo de ello, se establecen y configuran ciertos tipos de cultura y de interacciones sociales. De esta manera, la cultura organizacional vendría a ser un producto aprendido por medio de la experiencia compartida e historia común entre un grupo de personas (Sánchez et al., 2006).

2.2 Modelos de cultura organizacional

Utilizar un modelo teórico es fundamental para poder determinar las principales dimensiones y componentes de la cultura organizacional. Sin embargo, no existe un modelo que sea del todo correcto o totalmente incluyente. Por ello, es importante que el modelo en el que se basen las investigaciones en el ámbito organizacional sea válido y que integre la mayoría de las dimensiones propuestas. Asimismo, es indispensable que tenga un soporte empírico que les permita tratar de describir la realidad con la mayor precisión posible (enfoque cuantitativo) y con profundidad (desde el enfoque cualitativo). (Hernández, Méndez & Contreras, 2014).

A continuación, se describirán tres modelos de cultura organizacional ampliamente reconocidos y utilizados, cuyos autores son Schein, Cameron y Quinn, y Daniel Denison. Siendo este último el modelo sobre el cual se fundamenta el instrumento estudiado en la presente investigación.

2.2.1 Modelo de niveles de cultura organizacional de Schein

Al desarrollar el concepto de cultura organizacional, Schein elaboró la distinción de tres niveles dentro de ésta: Artefactos, Valores o creencias y Presunciones básicas. A partir de la observación de éstos, se logra aprender de la cultura de una organización (Campos, 2017).

En el primer nivel encontramos a los artefactos visibles, a través de los cuales podemos apreciar la manifestación de la cultura, pero no la esencia de ésta. Es el nivel más visible de la cultura de una organización (Sánchez et al., 2006). Se trata de producciones culturales de los miembros de la organización como el entorno físico, la tecnología disponible, el lenguaje empleado, los recursos y aspectos establecidos por los dirigentes como políticas, estrategia, procedimientos y objetivos (Rodríguez, 2009).

En el segundo nivel se encuentra el conjunto de valores, los cuales configuran las formas consideradas como deseables y aceptadas de pensar y actuar, sirviendo como referencia para evaluar la conducta de las personas. Los valores se convierten en creencias y presunciones básicas al ser compartidos y aceptados por los miembros de la organización. Estos dos últimos representan la mente colectiva de la organización (Rodríguez, 2009).

Finalmente, encontramos en el tercer nivel a las presunciones básicas o supuestos inconscientes. Estos reflejan cómo un grupo de personas siente, percibe, piensa y actúa. Se considera que son la base de la estructura sobre la que se construyen los paradigmas culturales básicos de una organización. Estos supuestos fueron inicialmente valores conscientes, pero al dejar de ser cuestionados a través del tiempo, se constituyeron como verdades y se volvieron inconscientes. Suelen ser incuestionables y difíciles de cambiar ya que se encuentran muy arraigadas en los miembros de la organización (Sánchez et al., 2006).

Según Schein, los niveles más superficiales de manifestación de la cultura organizacional son los valores y los artefactos. Mientras que la esencia de ésta, se encontraría las presunciones básicas compartidas, que sería el nivel más profundo de la cultura organizacional (Rodríguez, 2009).

2.2.2 Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

Uno de los modelos de cultura organizacional más difundido es el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). Según este modelo, existen cuatro subdominios de la cultura organizacional: Cultura de clan, Cultura jerárquica, Cultura de mercado y Cultura adhocrática. Ellos provienen del cruce de dos dimensiones: Estabilidad, control y orden vs. Flexibilidad, dinamismo y discreción; y Orientación externa, rivalidad y diferenciación vs. Orientación interna, unidad e integración (Hernández et al., 2014).

Los subdominios representan los valores subyacentes que rigen a los colaboradores, programas, políticas y organizaciones. Generalmente, las organizaciones presentan elementos de estas cuatro clases de cultura, sin embargo, cada una desarrolla un tipo dominante. De esta manera, se aprecia que es un modelo topológico, no tipológico (Hernández et al., 2014).

La cultura de clan se caracteriza por valores y objetivos compartidos. Rescata y enfatiza el sentido de pertenencia y lealtad, trabajo grupal, participación, desarrollo de personas, consenso y cohesión. Existe una gran preocupación por los colaboradores, también por la empatía y acercamiento a los clientes. Por otro lado, la cultura jerárquica se caracteriza por basarse en reglas, la impersonalidad, el énfasis por la especialización, la responsabilidad y la jerarquía. La organizaciones con esta cultura se caracterizan por ser lugares de trabajo estructurados y formalizados. Se enfocan en metas a largo plazo como lograr estabilidad, previsibilidad y eficiencia. En este caso, el éxito se mide a través de la disminución de costos, la confiabilidad y la precisión al programar (Vargas, Sampieri, Álvarez & Vargas, 2012).

En el caso de la cultura de mercado, los valores principales son la competitividad y la productividad. Existe un gran énfasis por ganar y obtener resultados. Se enfocan en la reputación corporativa y la consecución del éxito. Finalmente, la cultura adhocrática se caracteriza por presentar iniciativas innovadoras como parte de sus indicadores de éxito. La organización es un espacio dinámico, emprendedor y creativo donde se promueve la innovación y el aprendizaje a través de la prueba-error. De esta manera, el foco se centra la creación de servicios y productos originales (Vargas et al., 2012).

2.2.3 Modelo de Daniel Denison

El modelo surgió luego de múltiples investigaciones con más de 100.000 colaboradores encuestados en más de 3.000 organizaciones durante más de 20 años (Denison, 1990).

Inicialmente, el trabajo de Denison y sus colegas se inclinaba hacia un enfoque de diferenciación (Avella, 2010). Sin embargo, en investigaciones más recientes Denison señala que a menudo una organización se enfrenta a un gran número de demandas contradictorias y factores de la organización que luchan por imponer su perspectiva por encima de la de otros. Por ello, se puede concebir la cultura organizacional como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación escogida por una organización para responder a dichos conflictos (Denison, 2000).

Como se puede apreciar, se presenta una perspectiva de diferenciación en los trabajos posteriores que, si bien mantienen las ideas sobre integración interna y adaptación externa, muestra un modelo que posee un foco en la resolución de conflictos que se originan en las contradicciones dinámicas de la cultura corporativa (Denison, 2000).

Por otro lado, Denison (1990) señala que es pertinente desarrollar ciertas dimensiones de la cultura organizacional para obtener un resultado específico en el desempeño de los colaboradores. Por ello, es importante considerarla como un elemento integral de los procesos adaptativos (Cantillo, 2013). Asimismo, Denison señala que en los últimos treinta años se ha demostrado que la cultura genera un sentido de misión en los colaboradores, la consecución de un elevado nivel de flexibilidad y adaptabilidad, el compromiso e involucramiento de las personas y la consolidación de una consistencia organizacional enraizada en valores centrales. Todo ello tiene un impacto en el desempeño de los colaboradores (Gómez & Ricardo, 2012).

Según Denison, la diferencia entre las organizaciones que presentan alto y bajo desempeño se encontraría explicada en las cuatro dimensiones propuestas por el modelo. Existen estudios que han determinado la existencia de la relación entre dichas dimensiones (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y medidas de desempeño como valor en el mercado, crecimiento en ventas, rentabilidad, innovación y calidad (Gómez et al., 2012).

A continuación, se brinda una descripción detallada de cada una de las cuatro dimensiones, las cuales fueron tomadas de la obra de Denison (2001) “Cultura Organizacional: ¿Puede ser una palanca para el cambio organizacional?”.

Implicación

Para comprometer a sus miembros con su trabajo y hacer que se sientan parte importante de la empresa, las organizaciones efectivas se preocupan en darle poder a sus colaboradores, en promover el trabajo en equipo y brindarles la oportunidad de que desarrollen sus capacidades a todo nivel. Asimismo, todos los miembros de la organización perciben que su trabajo está íntimamente vinculado a los objetivos de la empresa y participan en la toma de decisiones que afecta su trabajo. En la encuesta, esta dimensión está medida por las siguientes subdimensiones:

- Empoderamiento: El sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización se encuentra presente en los colaboradores gracias a que tienen la capacidad de dirigir su trabajo, poseen autoridad y toman iniciativa. (Ítems 1 al 5).
- Trabajo en equipo: Para lograr sus metas y objetivos comunes, la organización se basa primordialmente en el trabajo en conjunto de sus miembros y de la responsabilidad que éstos sienten hacia sus equipos de trabajo. (Ítems 6 al 10).
- Desarrollo de capacidades: Para poder aprovechar las nuevas oportunidades de negocio y lograr un nivel óptimo de competitividad dentro de la organización, se invierte constantemente en la formación y desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores (Ítems 11 al 15).

Consistencia

Se ha demostrado a través de la investigación que la efectividad de las organizaciones se da cuando éstas se encuentran fuertemente integradas y consistentes. La coordinación de las actividades se da adecuadamente gracias a que tanto líderes como subordinados pueden llegar a acuerdos que se inducen por un comportamiento marcado por valores. Con dichos rasgos, las organizaciones poseen una cultura sólida y diferenciada que impacta directamente

en el comportamiento de sus miembros. De esta manera, la consistencia actúa como un gran generador de integración interna y estabilidad que nace de un alto nivel de conformidad y del compartir una misma visión. Las subdimensiones que miden esta característica cultural son:

- Valores centrales: Existe un conjunto claro y concreto de expectativas y sentido de identidad gracias a los valores compartidos por sus miembros (Ítems 16 al 20).
- Acuerdo: Los colaboradores poseen la capacidad de llegar a acuerdos en temas esenciales, lo cual implica la capacidad de conciliar diferencias cuando las hay y también la existencia de un nivel de acuerdo tácito (Ítems 21 al 25).
- Coordinación e integración: Los distintos niveles y fronteras en la organización no actúan como obstáculos para lograr un nivel de trabajo óptimo. Las diferentes áreas y equipos de la organización pueden trabajar en conjunto para lograr metas comunes (Ítems 26 al 30).

Adaptabilidad

Cuando las organizaciones se encuentran integradas en exceso, generalmente presentan dificultades para afrontar cambios y adaptarse a nuevos entornos. Por eso, el reto de lograr el equilibrio entre la integración interna y la adaptación externa es necesario para las organizaciones que buscan ser efectivas. La capacidad adaptativa se traduce en disposición para aprender de los errores, asumir riesgos y retos, y son capaces de asumir cambios. Asimismo, las organizaciones altamente adaptables aumentan significativamente sus ventas e incrementan sus cuotas de mercado. Este rasgo cultural es evaluado a través de las siguientes subdimensiones:

- Orientación al cambio: La organización es capaz de responder ágilmente a las tendencias que se imponen y anticipa futuros cambios. También es capaz de interpretar de forma adecuada el entorno de negocio y crea espacios nuevos que conducen al cambio (Ítems 31 al 35).

- Orientación al cliente: La organización se guía por la prioridad de mantener a sus clientes satisfechos, lo cual se traduce en la capacidad de anticipar sus necesidades y conocerlos a fondo (Ítems 36 al 40).
- Aprendizaje organizativo: La organización desarrolla capacidades y gana conocimiento gracias a que sus miembros son capaces de percibir, interpretar y transformar las señales del entorno en nuevas oportunidades para la innovación (Ítems 41 al 45).

Misión

Probablemente el sentido de misión es la dimensión más importante de todas. Cuando las organizaciones no tienen marcada una dirección, generalmente terminan en lugares imprevistos. Las organizaciones efectivas tienen metas y objetivos que son definidos por un propósito claro, así como también poseen una visión concreta de cómo será la organización a futuro. El hecho de cambiar contantemente su misión fundamental causa problemas a las organizaciones. Por ello, se necesita un liderazgo fuerte que defina una misión y fomente una cultura que la apoye. Esta dimensión está compuesta por las siguientes tres subdimensiones:

- Dirección y propósitos estratégicos: El propósito de la organización se encuentra claramente plasmado en las intenciones estratégicas y enseñan a los colaboradores cómo pueden aportar al desarrollo de la organización (Ítems 46 al 50).
- Metas y objetivos: Los colaboradores poseen una dirección clara de su trabajo gracias a que los objetivos y las metas se encuentran vinculados a la visión, misión y estrategia de la organización (Ítems 51 al 55).
- Visión: La organización posee una visión compartida de cómo quiere ser reconocida a futuro, la cual provee de dirección a los colaboradores. Dicha visión es el reflejo de los valores principales y posee la esencia de los miembros de la organización (Ítems 56 al 60).

2.3 Medición de la cultura organizacional

En los últimos veinte años, se han diseñado distintas herramientas para la medición de la cultura organizacional. Éstos deben cumplir con tres requisitos para garantizar los resultados a obtener (Scott, Davies & Marshall, 2003):

- Ser cuantitativo en su totalidad o semicualitativo.
- Demostrar ser eficaz para evaluar un vasto número de componentes o dimensiones de la cultura organizacional.
- El procesamiento estadístico de los datos presenta medios confiables y válidos

Asimismo, existen cinco factores fundamentales para la clasificación de los instrumentos de medición de cultura organizacional (Scott et al., 2003):

- 1) El enfoque, el cual puede ser tipológico o dimensional. El primero tiene como propósito analizar e identificar uno o más tipos de cultura. Mientras que el segundo se basa en la descripción de la cultura en base a su relación con determinadas variables continuas.
- 2) La fundamentación, la cual puede ser teórica o pragmática. La primera posee una marcada orientación conceptual y la segunda, se basa en la profunda observación de la cultura por parte del investigador.
- 3) El alcance de la evaluación, el cual se puede dar alrededor de una dimensión específica de la cultura organizacional o de un rango de dimensiones.
- 4) La capacidad de analizar la relación con el clima organizacional, como las percepciones u opiniones de los colaboradores acerca del ambiente laboral en la organización.
- 5) La metodología empleada para evaluar las propiedades científicas; así como también el alcance de su uso en estudios empíricos, que depende del grado de validez y confiabilidad.

Entre los instrumentos cuantitativos que se utilizan actualmente para medir la cultura organizacional, encontramos el Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), el cual se basa en el Modelo de Valores por Competencia, fue creado por Cameron y Quinn (1999). Este identifica la cultura dominante en la organización en base a cuatro clases de

culturas genéricas: Clan, jerárquica, adhocrática y de mercado. Este instrumento cuenta con dos partes, una para evaluar la cultura que posee la organización actualmente y otra para identificar la cultura deseada por la organización. El cuestionario está compuesto de seis preguntas tipo y posee cuatro alternativas de respuesta (A, B, C y D), cada una de estas cuatro alternativas está relacionada a uno de los tipos de cultura organizacional (Salazar, 2008).

Por otro lado, se encuentra el Organizational Culture Inventory de Cooke y Lafferty (1989), es un instrumento que mide doce tipos de normas comportamentales y que se encuentran agrupadas en tres tipos de cultura corporativa: Pasiva-defensiva, agresiva-defensiva y constructiva. Dicho instrumento fue diseñado para medir las expectativas y normas de una organización, analizando cómo perciben sus miembros la cultura (Cuerda & Bonavia, 2017). El instrumento consta de 120 reactivos los cuales describen algunos de los pensamientos y comportamientos que los miembros de una organización adoptan para interactuar con los demás (Ortega, 2003).

Otro ejemplo es el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (1972), el cual nace de la Teoría de la Tipología Cultural de Harrison. Dicha teoría se basa en cuatro tipos de cultura que determinan cuatro perfiles organizacionales: Organizaciones orientadas al poder, al rol, a la tarea o a las personas. El cuestionario posee cuatro alternativas de respuesta, cada una relacionada a una tipología en específico (Ollarves, 2006).

2.4 Denison Organizational Culture Survey: Evidencias empíricas y relación con otras variables

Como se mencionó anteriormente, el instrumento cuenta con 60 ítems divididos en cuatro dimensiones: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Cada una de éstas posee tres subescalas que están compuestas por cinco ítems cada una. De esta manera, cada dimensión posee 15 ítems.

Las propiedades psicométricas del instrumento original elaborado por Denison y Neale (1994), fueron analizadas por Denison, Nieminen y Kotrba (2014). El análisis realizado se basó en datos de archivo de 160 compañías privadas de diversas industrias y ubicaciones geográficas. Estas organizaciones completaron voluntariamente la encuesta

entre 1997 y 2001. En total 35,474 personas completaron la encuesta, con al menos 25 encuestados muestreados por organización (Denison et al., 2014).

Los valores encontrados indican un nivel aceptable de consistencia interna para todas puntuaciones de las subescalas, ya que el coeficiente de Alfa de Cronbach para las 12 subescalas osciló entre .70 y .85 (Nunnally, 1978). El ítem 15 de la subescala Desarrollo de Capacidades (“Los problemas a menudo surgen porque no tenemos habilidades necesarias para hacer el trabajo”) mostró una correlación de ítem test inusualmente baja de .23. Este ítem formulado en negativo se conservó ya que el coeficiente de Alfa de Cronbach alcanza un nivel aceptable de .70 y además se obtuvo evidencias de validez relacionadas al contenido de la prueba en función de su ajuste con la definición proporcionada para esta subescala. En cuanto a las correlaciones entre las subescalas, los valores oscilaron entre .45 y .74 con una correlación media global de .59. En conjunto, estos resultados apoyan la confiabilidad por consistencia interna de las puntuaciones obtenidas en las subescalas del instrumento (Denison et al., 2014).

Se realizó un análisis factorial confirmatorio de segundo orden utilizando los 60 ítems del instrumento como variables observadas, las 12 subescalas como factores de primer orden y las 4 dimensiones como factores de segundo orden (Denison et al., 2014).

El ajuste del modelo se evaluó a través los índices de ajuste de error de aproximación de la media cuadrática de la raíz (RMSEA), el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice de ajuste normado (NFI) y el índice de ajuste comparativo (CFI). Para el modelo de segundo orden, los valores fueron: $\chi^2(1692) = 122,715.83$, $p < .01$, GFI = .88, NFI = .98, CFI = .98 y RMSEA = .04. En cuanto a las cargas de los ítems en sus respectivos factores, las cargas generalmente estuvieron en el rango de .60 a .75, lo cual indica una considerable variación compartida dentro de los ítems destinados a medir los mismos conceptos subyacentes. Las correlaciones entre las dimensiones como factores de segundo orden tuvieron valores bajos desde .70 a medianos de .90, lo que indica una superposición en la varianza explicada por los factores de primer orden y fuertes relaciones entre los factores de segundo orden (Denison et al., 2014). En general, estos índices de ajuste sugieren que el modelo se ajusta al patrón observado de relaciones entre los elementos que conforman el instrumento (Denison et al., 2014).

En el Perú, Yomyra Dextre llevó a cabo una investigación de las propiedades psicométricas de la adaptación al español del instrumento en una muestra de 316 colaboradores de Instituciones del rubro Salud en Chimbote. Se estimó la confiabilidad de las puntuaciones mediante la consistencia interna utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Se reportó una fiabilidad que oscila de .85 a .91, siendo resultados de valoración de aceptables a elevados. Asimismo, se utilizó el coeficiente Omega de McDonald y se obtuvo una fiabilidad de .88 a .93, resultando así valoraciones aceptables (Dextre, 2018).

Se obtuvieron evidencias de validez vinculada a la estructura interna a través de la correlación ítems – factor con valores de -.63 a .69, de valoración inaceptable a muy bueno, obteniendo una correlación baja para los reactivos 15, 19, 24, 29, 34, 39, 43 y 50. Asimismo, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio. Se utilizó el método de cuadrados mínimos no ponderados y se obtuvo el índice de bondad de ajuste (GFI=.95), el residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR=.08); el ajuste comparativo por medio del índice normado de ajuste (NFI=.94); y finalmente, el ajuste parsimonioso a través del índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI=.9) (Dextre, 2018).

CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Adaptar la versión en español del instrumento de cultura organizacional Denison Organizational Culture Survey en una muestra de colaboradores de empresas de Lima Metropolitana.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Obtener evidencias de validez vinculadas al contenido de la versión en español del DOCS a través del criterio de jueces.
- Obtener evidencias vinculadas a la validez de estructura interna de la versión en español del DOCS a través del análisis factorial exploratorio.
- Estimar la confiabilidad de las puntuaciones derivadas de los ítems que conforman el DOCS a través del método de consistencia interna.
- Estimar la capacidad discriminativa de los ítems que conforman el DOCS a través de la correlación ítem test corregida.

3.2. Definición de variables

Conceptualmente, para Denison (1990), “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.02). De igual modo, Denison (2001) considera que:

La cultura organizacional puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a factores internos de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista sobre otros (p. 353).

Mientras que el concepto operacional de cultura organizacional será definido en base a las puntuaciones obtenidas de la aplicación de la adaptación al español del DOCS (Bonavia, Prado & Barberá, 2009) que consta de 60 ítems y están agrupados en 4 dimensiones:

- Implicación: Se mide del ítem 1 al 15 a través de tres subíndices que son Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.
- Consistencia: Se mide del ítem 16 al 30 a través de tres subíndices que son Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración.
- Adaptabilidad: Se mide del ítem 31 al 45 a través de tres subíndices que son Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo.
- Misión: Se mide del ítem 46 al 60 a través de tres subíndices que son Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos; y Visión (Bonavia et al., 2009).

CAPÍTULO IV: MÉTODO

4.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo psicométrica debido a que en base a las puntuaciones obtenidas de la aplicación del DOCS, se han analizado las propiedades psicométricas de dicho instrumento y se llevó a cabo una adaptación. De esta manera, se obtuvieron evidencias de validez vinculadas a la estructura interna y al contenido; así como también evidencias de confiabilidad de las puntuaciones (Alarcón, 2013).

Por otro lado, se trata de una investigación transversal descriptiva que pretende dar a conocer las características y propiedades del objeto de estudio. En el caso de esta investigación, el objetivo fue describir las características psicométricas de una medida de cultura organizacional en un grupo de colaboradores de Lima Metropolitana y el recojo de datos se realizó en un solo momento (Hernández et al., 2014).

De igual manera, el diseño de la investigación es no experimental dado que el estudio se llevó a cabo sin la manipulación intencionada de variables. Solamente se observó una situación ya existente en un ambiente natural para luego realizar el análisis (Hernández et al., 2014).

4.2. Participantes

La población para la presente investigación está conformada por colaboradores de distintas empresas privadas y públicas de Lima Metropolitana. Las personas encuestadas fueron colaboradores administrativos de ambos sexos que ocupan cargos desde asistentes hasta puestos gerenciales y fueron agrupados de acuerdo al rubro de las empresas en las que trabajan. El puesto de practicante y personas que trabajan de forma independiente no fueron tomados en cuenta debido a que no trabajan la misma cantidad de horas, no cuentan con los mismos beneficios, ni trabajan bajo las mismas condiciones que los colaboradores contratados que se encuentran en planilla.

Para contar con una noción del tamaño de dicha población, se recurrió a los estudios llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Según el

informe técnico de la situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana del trimestre móvil Diciembre 2018 – Enero 2019 de dicha institución, la población con empleo adecuado alcanzó los 3 millones 82 mil personas. El 58.4% de esta población se encuentra en el sector de Servicios, el 16.0% en Comercio, el 14.8% en Manufactura y el 9.6% en Construcción (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019).

La muestra está conformada por 300 colaboradores de empresas privadas y públicas de distintos rubros de Lima Metropolitana. El tamaño muestral se estableció a partir de la propuesta de Gorsuch (1983), quien sugiere un mínimo de 5 sujetos por variables en los análisis factoriales y teniendo en cuenta que el Denison Organizational Culture Survey contiene 60 ítems. Asimismo, Pearson y Mundform (2010), realizan una simulación Monte Carlo, llegando a la conclusión de que, en el caso de ítems dicotómicos, una muestra de 320 personas es suficiente para ajustar un modelo de cuatro factores y 12 ítems por factor, siendo menor el tamaño muestral requerido si se trabaja con ítems politómicos. Bajo este criterio, el tamaño muestral también sería aceptable. Los 300 colaboradores que fueron encuestados trabajan una jornada de tiempo completo de 40 horas semanales o más. Asimismo, se encuestó a 151 varones (50.3%) y a 149 mujeres (50.7%).

En cuanto a los rubros de las empresas, se consideraron 12 de los más representativos para la encuesta: Banca, Consultoría, Retail, Inmobiliario, Educación, Minería, Salud, Tecnología, Transporte, Industria, Energía y Marketing y Comunicaciones. Asimismo, se incluyó la opción *Otros* en la encuesta para que los colaboradores que no pertenecieran a ninguno de los rubros anteriormente mencionados pudieran especificar el suyo. Es importante mencionar que no se controló la proporción de cada uno de los rubros. De los 300 colaboradores, 52 pertenecen al rubro de Consultoría (17.3%), siendo éste el rubro más frecuente en la encuesta. Por otro lado, el rubro de Industria está representado por 44 colaboradores (14.6%), mientras que el rubro de Banca y Educación con 28 colaboradores cada uno (9.3%). La categoría “Otros” fue marcada por 23 colaboradores (7.6%), mientras que el sector Inmobiliario está representado por 20 colaboradores (6.6%). Asimismo, 15 colaboradores (5%) pertenecen al rubro de Tecnología y 13 al rubro de Minería (4.3%). Finalmente, los rubros de Transporte, Energía y Marketing y Comunicaciones, estuvieron representados con 7 colaboradores cada uno (2.3%).

Se utilizó un muestreo no probabilístico, ya que el procedimiento de selección de los participantes no se dió a través de métodos aleatorios sino que fue parcialmente en base al criterio del investigador (Hernández et al., 2014). De esta manera, el muestreo fue por conveniencia, ya que la selección de los participantes no fue aleatoria, sino que éstos fueron seleccionados en base a determinados criterios pertinentes para la investigación (Cruz, Olivares & Gonzales, 2014).

4.3. Técnicas de recolección de datos

Para llevar a cabo la presente investigación, se utilizó como instrumento de evaluación la adaptación al español del DOCS que realizaron Bonavia, Prado y Barberá (2009). Asimismo, se elaboró una ficha sociodemográfica para recabar información relevante para la investigación como: Edad, género y rubro de la empresa.

El Denison Organizational Culture Survey es una encuesta estandarizada para la medición y evaluación de cultura organizacional. Este instrumento de auto reporte requiere de 10 a 15 minutos aproximadamente para ser contestado en su totalidad. Consta de 60 ítems, 15 para cada una de las 4 dimensiones planteadas en el modelo de cultura organizacional de Denison mencionado anteriormente (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión). Cada una de estas dimensiones posee también las 3 subescalas del modelo, siendo 12 subescalas en total. Todos los ítems pueden ser puntuados en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= *completamente en desacuerdo* hasta 5= *completamente de acuerdo*) (Bonavia, Prado & García- Hernández, 2010).

La adaptación al español del DOCS fue administrada a 488 personas provenientes de 39 grupos del área de Investigación y Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia. En general, los valores hallados muestran una adecuada consistencia interna para el instrumento en la muestra española, en algunos casos siendo incluso superior a la obtenida por la escala original. El alfa de Cronbach de las puntuaciones totales es .97 y para las cuatro dimensiones y 12 subescalas superior a .70. Solamente la subescala de Valores centrales presenta una puntuación menor ($\alpha = .68$), la cual mejoraría hasta .78 si se eliminara el ítem 19; para poder aumentar su correspondencia con el resto del cuestionario, dicho ítem debería reformularse (Bonavia et al., 2009).

En cuanto a las correlaciones ítem test, todos los ítems obtuvieron valores superiores a .28, excepto el ítem 19 con un valor de -.01. Se obtuvieron correlaciones positivas entre todas las subescalas y relativamente altas, siendo estadísticamente significativas al nivel de 0,01. Para el análisis factorial confirmatorio, se utilizó la estimación por máxima verosimilitud. Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov a nivel de .01, aceptándose el supuesto de normalidad en todas las variables excepto Consistencia (inferior a .05), aproximadamente simétricas (excepto los ítems 1 y 44) y sin exceso de curtosis (excepto en el ítem 44 y la variable Visión) (Bonavia et al., 2009).

Se utilizaron índices como el índice de ajuste normado (NNFI), índice de ajuste comparativo (CFI), índice de bondad de ajuste (GFI) e índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI). Asimismo, se empleó la raíz media estandarizada residual (SRMR) y el error de aproximación de la media cuadrática de la raíz (RMSEA).

Tras el análisis de los distintos índices mencionados, se concluye que el modelo es adecuado para la dimensión Implicación. En cuando a las dimensiones de Adaptabilidad y Misión, se sugiere un modelo con un ajuste relativamente bueno. En ninguna de las tres dimensiones mencionadas se encontró un ítem que resultara problemático y todas sus subdimensiones estuvieron relacionadas entre sí. Por otro lado, los índices de bondad del modelo sugirieron respecto a la replicación empírica de la dimensión Consistencia, un ajuste no muy bueno. Finalmente, el ítem 19 se mostró problemático, por lo que el modelo mejoraría si se eliminara (Bonavia et al., 2009).

4.4. Procedimiento de recolección de datos

En primer lugar, se contactó a los autores de la adaptación al español del DOCS para explicarles el objetivo de la presente investigación y solicitar el uso del instrumento. La solicitud fue aprobada y los autores señalaron que se podía construir el instrumento a partir de las tablas con los ítems que aparecían en la investigación que realizaron y que se encuentra disponible en Internet.

Para obtener evidencias de validez vinculadas al contenido, se recurrió a 10 jueces expertos en cultura organizacional, con conocimientos en el área organizacional y con

experiencia laboral de más de 5 años en el área de Recursos Humanos o afines. Siete de ellos trabajan como consultores de Recursos Humanos y han gestionado proyectos relacionados a cultura organizacional. Asimismo, uno de ellos es docente del curso de Cultura Organizacional en la Universidad de Lima y al mismo tiempo cuenta con experiencia en procesos de cultura organizacional en empresas. Finalmente, dos de ellos trabajan actualmente en empresas como Gerentes de Recursos Humanos y durante su trayectoria cuentan con experiencia en procesos de cultura organizacional.

De esta manera, se redactó una carta de presentación y una plantilla (Ver Apéndice 6) que fueron alcanzadas a los jueces expertos. En la carta se explicaron los objetivos de la investigación, el instrumento utilizado y las instrucciones. Mientras que la plantilla fue utilizada para que los jueces evaluaran los ítems en base a dos criterios: Congruencia y Claridad. Para ello, respondieron a una plantilla con opciones de respuesta dicotómica de *Sí* o *No*. Por último, se dispuso una columna adicional para que pudieran colocar sus observaciones en cada ítem en caso desearan hacerlo. Para facilitar la gestión del tiempo de los jueces, tanto la carta como la plantilla fueron enviadas a través de correo electrónico.

Por último, para los participantes, se creó una encuesta en línea a través de Google Forms en el que se colocaron los 60 ítems del instrumento y cuatro preguntas para recolectar datos demográficos de los participantes (Edad, sexo, rubro de empresa y si eran practicantes o contratados). El hipervínculo de dicha encuesta fue compartido con los participantes para que pudieran acceder a responderla. Se tuvo acceso a los encuestados y se les invitó a participar de manera voluntaria a través de redes sociales como LinkedIn y Facebook, así como también a través de referencias. Asimismo, para garantizar su anonimato, se les alcanzó un consentimiento informado (Ver Apéndice 8) incluido al inicio de la encuesta en línea. El cuestionario toma aproximadamente 10 a 15 minutos para ser respondido en su totalidad.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Luego de aplicar el instrumento a los participantes, se hallaron las propiedades psicométricas de éste. Para ello, se elaboró una base de datos en Excel con los datos recogidos para realizar el análisis estadístico con el programa Jamovi versión 1.1.6.0 (The jamovi project, 2020). Asimismo, se utilizó el programa de análisis Factor para llevar a cabo el análisis factorial exploratorio (Lorenzo- Seva & Ferrando, 2015).

5.1 Evidencias de validez vinculadas al contenido

Se analizaron las evidencias de validez vinculadas al contenido mediante el criterio de jueces a través del coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985). Eскурra (1989) señala que para hallar la V de Aiken se halla un índice en el cual se computa la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles.

De esta manera, las evidencias de validez vinculadas al contenido de los ítems de la adaptación al español del DOCS se hallaron mediante las calificaciones de diez jueces en base a una escala dicotómica de respuesta. Como se mencionó anteriormente, se seleccionó a personas que tuvieran al menos cinco años de experiencia en procesos de cultura organizacional y que tuvieran conocimiento acerca de su medición.

Se solicitó a los diez jueces que evalúen los ítems en función a dos criterios: Congruencia, si el ítem está relacionado con la variable, subdimensión y dimensión que pretende medir; y Claridad, si la forma en que está redactado el ítem permite su comprensión. Para ambos criterios se utilizaron opciones de respuesta dicotómicas de *Sí* y *No*, en la que los jueces debieron marcar por cada ítem. Asimismo, los jueces contaron con la posibilidad de dejar sus comentarios con respecto a cada ítem en una columna de observaciones. Para poder observar con mayor detalle la plantilla alcanzada a los jueces, ésta se encuentra en el Apéndice 6.

Luego de haber sido evaluados los 60 ítems por los diez jueces a través de los dos criterios mencionados, se calcularon los puntajes obtenidos mediante el coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985). Teniendo en cuenta que se contó con 10 jueces expertos que calificaron

los 60 ítems en una escala de respuesta dicotómica, se necesitó el acuerdo de por lo menos ocho de ellos para que el ítem sea considerado válido o no, con un valor mínimo de la V de Aiken de .80 a un nivel de significancia de $p < .05$ (Escrura, 1989).

Ante una primera evaluación de los jueces, 49 ítems fueron determinados válidos en ambos criterios y 11 de ellos tuvieron que ser reformulados para una segunda evaluación. En el Apéndice 7 se puede observar la comparación entre los 11 ítems originales y el resultado tras su reformulación.

Para la reformulación de éstos ítems, se recogieron las sugerencias y observaciones que realizaron los jueces expertos en la plantilla de evaluación. Se buscó integrarlas con el objetivo de que cada ítem estuviera formulado de manera que facilitara su comprensión en el contexto local, manteniendo a su vez el sentido original de su contenido. De esta manera, se obtuvo evidencias de validez vinculadas al contenido del instrumento mediante la evaluación de jueces expertos con coeficientes V de Aiken superiores a .80 ($p < .05$) para todos los ítems.

Tabla 5.1

Criterio de Congruencia: Evidencias de validez vinculadas al contenido de las puntuaciones de la adaptación al español del DOCS

Ítem	V	Ítem	V	Ítem	V
i1	.80*	i21	.90*	i41	1.00*
i2	1.00*	i22	1.00*	i42	1.00*
i3	.80*	i23	.90*	i43	.80*
i4	.80*	i24	.80*	i44	1.00*
i5	1.00*	i25	.90*	i45	1.00*
i6	1.00*	i26	.80*	i46	1.00*
i7	.90*	i27	.80*	i47	.80*
i8	1.00*	i28	.80*	i48	1.00*
i9	.90*	i29	.90*	i49	1.00*
i10	.80*	i30	.80*	i50	.90*
i11	.80*	i31	.80*	i51	1.00*
i12	.90*	i32	1.00*	i52	1.00*
i13	1.00*	i33	1.00*	i53	1.00*
i14	.90*	i34	1.00*	i54	1.00*
i15	.90*	i35	.80*	i55	.90*
i16	1.00*	i36	.90*	i56	1.00*
i17	.80*	i37	1.00*	i57	1.00*
i18	1.00*	i38	.90*	i58	.80*
i19	1.00*	i39	.90*	i59	.90*
i20	1.00*	i40	1.00*	i60	.80*
V total	.90				

Tabla 5.2

Criterio de Claridad: Evidencias de validez vinculadas al contenido de las puntuaciones de la adaptación al español del DOCS

Ítem	V	Ítem	V	Ítem	V
i1	.90*	i21	.90*	i41	1.00*
i2	1.00*	i22	.90*	i42	.80*
i3	.80*	i23	.90*	i43	.80*
i4	.90*	i24	.90*	i44	1.00*
i5	1.00*	i25	.80*	i45	.80*
i6	1.00*	i26	.90*	i46	1.00*
i7	.80*	i27	.90*	i47	1.00*
i8	.90*	i28	1.00*	i48	1.00*
i9	1.00*	i29	.80*	i49	.90*
i10	.80*	i30	.90*	i50	.90*
i11	.80*	i31	.90*	i51	.80*
i12	.80*	i32	.90*	i52	.90*
i13	.80*	i33	1.00*	i53	1.00*
i14	1.00*	i34	.90*	i54	1.00*
i15	1.00*	i35	.90*	i55	1.00*
i16	.90*	i36	.80*	i56	1.00*
i17	.90*	i37	.80*	i57	.80*
i18	1.00*	i38	.80*	i58	.80*
i19	1.00*	i39	.80*	i59	1.00*
i20	.90*	i40	.90*	i60	.90*
V total	.90				

5.2 Evidencias de validez de la estructura interna

Primer análisis factorial exploratorio

En primer lugar, se recodificaron las puntuaciones de los ítems que están formulados en negativo en el instrumento, los cuales son los ítems 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58 específicamente. Una vez recodificadas dichas puntuaciones, se halló la evidencia de validez vinculada a la estructura interna mediante un primer análisis factorial exploratorio. Dicho análisis se llevó a cabo usando una matriz de correlaciones policóricas debido a que las variables estudiadas en la presente investigación son de tipo ordinal y tienen una escala de respuesta politómica (Burga, 2006).

En primer lugar, se corroboró la pertinencia de hacer el análisis factorial de los datos mediante el coeficiente de adecuación muestral Kaiser Meyer-Olkin (KMO), el cual analiza el tamaño de las correlaciones parciales entre las variables. Se recomiendan valores superiores a .60 (Ferrando & Anguiano- Carrasco, 2010). De esta manera, se obtuvo una medida de .82, lo cual evidencia que la correlación de los ítems es adecuada para llevar a cabo el análisis factorial exploratorio. Asimismo, para confirmar la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre los ítems de la encuesta, se llevó a cabo el Test de Esfericidad de Barlett $X^2(3202.5) = 1770, p < .001$. De esta manera, tanto el KMO como el Test de Esfericidad de Bartlett evidenciaron que los datos son adecuados para realizar el análisis factorial.

Como método de retención de factores se utilizó el método de Hull (Lorenzo- Seva, Timmerman & Kiers, 2011), debido a que es particularmente útil en el caso de modelos con factores no correlacionados (Auerswald & Moshagen, 2019) como es el caso de los factores del modelo de Denison. Además, se utilizó como método de extracción el análisis factorial de rangos mínimos (MRFA), debido a que es el único método que permite calcular el porcentaje de la varianza común explicada por la solución factorial (Baglin, 2014).

Asimismo, se hizo uso del método de rotación Varimax por tratarse de un método de rotación ortogonal que asume la independencia de factores. Se optó por este método puesto que el DOCS posee cuatro factores que componen la cultura organizacional pero que son independientes entre sí (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández- Baeza & Tomás-Marco, 2014).

De esta manera, se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio sobre los 60 ítems que conforman el DOCS. Los cuatro factores sugeridos en el análisis factorial exploratorio explicaron el 61% del total de la varianza común. Sin embargo, el método de Hull mostró que el número de factores necesarios para explicar las covariaciones entre los datos era tres. Debido a ello, se descartó la posibilidad de mantener los cuatro factores en base a los que fue construido el instrumento originalmente.

Segundo análisis factorial exploratorio

Al realizar un segundo análisis factorial pero sugiriendo la retención de tres factores, se corroboró la propuesta de una estructura trifactorial que explica el 58% del total de la varianza común.

Asimismo, se tomó en cuenta el criterio de Mohr y Kendra (2011), el cual plantea que si un ítem carga en dos factores y la diferencia entre dichas cargas es menor a .20, el ítem se elimina. Siguiendo este criterio, se eliminaron los ítems 2, 13, 14, 16, 17, 18, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 36, 38, 39, 41, 42, 45, 50, 59 y 60. Debido a ello, se llevó a cabo un tercer análisis factorial.

Tercer análisis factorial exploratorio

En la tabla 5.3 se muestran las cargas factoriales de los 39 ítems en la estructura trifactorial. Como se puede apreciar, el ítem 15 debe ser eliminado debido al criterio de cargas factoriales anteriormente mencionado (Mohr et al., 2011). De esta manera, la solución trifactorial explica el 63% de la varianza común. En cuanto a la proporción de dicha varianza, el primer factor explica el 50%, mientras que el segundo factor explica el 7% y el tercer factor explica el 6% de la varianza común.

Tabla 5.1

Análisis factorial exploratorio de los ítems del DOCS con tres factores rotados de forma ortogonal

Ítem	Carga factorial		
	F1	F2	F3
1	.410	.677	
3		.624	
4		.731	
5	.326	.703	
6		.734	
7	.477	.708	
8		.688	
9		.577	
10	.429	.641	
11		.658	
12	.370	.598	
15	.361		.517
19	.329		
20	.591	.316	
21	.331	.699	
22	.621	.388	
23		.664	
24			.663
28	.314	.652	
29			.632
31		.542	
34			.789
35	.342	.607	
37	.540	.332	
40	.618		
43		.334	.579
44	.621	.346	
46	.805		
47	.714		
48	.866		
49	.850		
51	.743	.397	
52	.745		
53	.688	.438	
54	.698		
55	.672	.424	
56	.730	.398	
57	.852		
58			.531

5.3 Análisis de la discriminación de los ítems del DOCS

Para hallar la discriminación de los 38 ítems que componen los tres factores del DOCS encontrados en la presente investigación, se llevó a cabo el análisis de correlación ítem- total corregido.

Se puede apreciar en las tablas 5.4, 5.5 y 5.6, que los puntajes que se obtuvieron son superiores al valor mínimo aceptado de .20 (Everitt & Skronnal, 2010), lo cual corrobora que dichos ítems presentan adecuados coeficientes de correlación ítem-test corregido. Ello indicaría que permiten discriminar entre los participantes que obtienen puntajes altos y bajos en cada factor.

Tabla 5.2

Análisis de discriminación de los ítems del DOCS para el Factor 1

Ítem	Correlación ítem- total corregida
19	.34
20	.60
22	.67
37	.54
40	.58
44	.63
46	.72
47	.68
48	.81
49	.80
51	.76
52	.71
53	.75
54	.67
55	.70
56	.77
57	.79

Tabla 3.5*Análisis de discriminación de los ítems del DOCS para el Factor 2*

Ítem	Correlación ítem- total corregida
1	.71
3	.60
4	.67
5	.69
6	.75
7	.81
8	.71
9	.60
10	.68
11	.65
12	.64
21	.70
23	.58
28	.67
31	.50
35	.64

Tabla 5.4*Análisis de discriminación de los ítems del DOCS para el Factor 3*

Ítem	Correlación ítem- total corregida
24	.48
29	.46
34	.66
43	.55
58	.41

5.4 Estimación de la confiabilidad de las puntuaciones derivadas de la aplicación de los ítems que conforman el DOCS

Para estimar la confiabilidad de las puntuaciones obtenidas de la aplicación del DOCS, se llevó a cabo el método de consistencia interna hallando el coeficiente de Omega. Ello debido a que trabaja con las cargas factoriales estandarizadas (Gerbig & Anderson, 1988) , lo cual

hace más estable los cálculos (Timmerman, 2005) y refleja el verdadero nivel de confiabilidad. Éste debe oscilar entre .70 y .90 (Campo-Arias & Oviedo, 2008) para considerarse un valor aceptable de confiabilidad. Asimismo, se calculó el error estándar de medición (EEM).

Los valores de confiabilidad obtenidos de los tres factores pueden ser considerados aceptables, ya que todos fueron mayores a .70 (Campo-Arias & Oviedo, 2008), como puede observarse en la tabla 5.7.

Tabla 5.5

Coefficiente de Omega y EEM para las puntuaciones derivadas de los ítems del DOCS

	Estadísticas de fiabilidad	
	Omega	EEM
Factor 1 (17 ítems)	.94	.17
Factor 2 (16 ítems)	.94	.17
Factor 3 (5 ítems)	.75	.34

5.5 Análisis descriptivo de las puntuaciones del DOCS

Se llevó a cabo un análisis descriptivo de las puntuaciones de los ítems del DOCS obtenidas en la muestra del presente estudio ($N= 300$), las cuales muestran un puntaje medio de 66.2 para el primer factor, de 58.9 para el segundo factor y finalmente un puntaje medio de 15.9 para el tercer factor. La desviación estándar fue de 11.7, 10.6 y 3.85 para cada factor respectivamente. En cuanto a la asimetría, los tres factores evidencian una curva de distribución con asimetría negativa. Mientras que en el caso de la curtosis, se trata de una curva leptocúrtica en el caso del primer factor, mientras que en el caso del segundo y tercer de curvas platicúrticas.

A continuación, en la tabla 5.8 se muestran los estadísticos descriptivos de las puntuaciones obtenidas de los ítems del DOCS.

Tabla 5.6*Estadísticos descriptivos de las puntuaciones obtenidas de los ítems del DOCS*

	Min	Máx	Me	M	DE	Asimetría	Curtosis
Factor 1 (17 ítems)	24	85	68	66.2	11.7	-.81	.51
Factor 2 (13 ítems)	19	80	60	58.9	10.6	-.71	-.10
Factor 3 (5 ítems)	7	24	16	15.9	3.85	-.13	-.63



CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

A continuación, se discutirán los objetivos planteados en el presente estudio y se llevará a cabo un análisis e interpretación de las propiedades psicométricas que se trabajaron en el capítulo de Resultados. Asimismo, se desarrollarán las limitaciones encontradas de la presente investigación y se revisará la adecuación del análisis psicométrico de la adaptación al español del Denison Organizational Culture Survey (DOCS) en base a los *Estándares para la Evaluación Educativa y Psicológica* (AERA, APA & NCME, 2014) con el objetivo de corroborar que el proceso de investigación haya sido desarrollado adecuadamente y haya logrado obtener resultados confiables y válidos.

El objetivo de la investigación fue adaptar la versión en español del Denison Organizational Culture Survey (DOCS) a partir del análisis de sus propiedades psicométricas. Los puntajes derivados de la aplicación de dicho instrumento tienen la finalidad de proporcionar información acerca de la percepción de la cultura organizacional de colaboradores de empresas de Lima Metropolitana. Las cuatro dimensiones y subdimensiones de la cultura organizacional planteadas por el autor fueron descritas a detalle en el capítulo de Marco teórico, así como también se señaló la forma de interpretar los puntajes y que ésta pretende evaluar a colaboradores de empresas. Ello se alinea con el estándar 1.1, el cual señala que se especificar la manera en la que los puntajes de esta se interpretarán y se usarán. El constructo que la prueba pretende evaluar y la población para la cual el instrumento será destinado debe delimitarse claramente (p. 23)

La muestra estuvo compuesta por 300 colaboradores de empresas privadas y públicas de Lima Metropolitana, excluyendo a personas que trabajan de forma independiente y a practicantes. La edad de los participantes osciló entre 23 y 70 años, siendo el promedio 33 años. 149 fueron mujeres (49 %) y 151 hombres (51%). Asimismo, se consideraron 12 rubros de empresas y la categoría *Otros* para representar a rubros que no estuvieran dentro de las opciones presentadas a los participantes. Todo ello se encuentra alineado con el estándar 1.8, el cual indica que la muestra de participantes debe ser descrita detalladamente (p. 25) como también se puede apreciar con más precisión en el apartado de Participantes.

En el caso de la adaptación al español del DOCS llevada a cabo por Bonavia, Prado Gasco y Barberá (2009), se aplicó la encuesta a 488 personas que pertenecían a grupos de Investigación y Desarrollo de la Universidad Politécnica de Valencia. Si bien el tamaño de la muestra fue mayor, los encuestados fueron personal investigador y docente, becarios de investigación y personal de auxiliar y servicios (Bonavia et al., 2009). Todos pertenecientes a la misma institución educativa. Por lo tanto, la muestra solamente incluye a una organización e incluso considera a estudiantes becados que por lo general están por un periodo de tiempo definido en la organización sin ser considerados como colaboradores específicamente.

De esta manera, se observa que a pesar de que la muestra utilizada en la presente investigación es más reducida en cuanto a tamaño, abarca una mayor variedad de organizaciones y colaboradores que la de la adaptación al español del DOCS. Por tanto, se puede afirmar que se logró obtener una muestra más representativa de la población. Ello le otorga una mayor validez externa a los datos y por tanto, existe una mayor capacidad de generalización de los datos hallados en la presente investigación (Argibay, 2009). Otra diferencia importante es que en el presente estudio se excluyó la participación de practicantes y trabajadores independientes debido a la gran diferencia de condiciones laborales que éstos presentan de los colaboradores contratados como horas de trabajo, nivel de responsabilidad y beneficios que reciben de la empresa, lo cual no se tomó en cuenta en la adaptación al español del DOCS.

Para administrar y puntuar la prueba, se solicitó previamente la autorización de los autores y se recibieron las indicaciones necesarias para hacerlo de manera óptima. El proceso de recolección de datos utilizando la versión en español del DOCS junto al consentimiento informado y la plantilla de datos sociodemográficos se llevó a cabo a través de Google Forms, como se describe a detalle en el capítulo de Método. Con ello se cumplió con los estándares 1.10 y 6.1, en los cuales se establece que cuando las evidencias de validez incluyen análisis estadísticos de los resultados de la prueba, las condiciones bajo las cuales la información fue recolectada debe describirse de manera detallada (p. 26) y el evaluador debe seguir cuidadosamente los procedimientos estándar para administrar y puntuar especificados por el desarrollador de la prueba (p. 114).

Para reportar las propiedades psicométricas de la versión en español del DOCS, se obtuvo evidencias de validez vinculadas con el contenido de los ítems de la encuesta a través del coeficiente V de Aiken. Asimismo, se obtuvieron evidencias de validez vinculadas a la estructura interna del instrumento a través del análisis factorial exploratorio y se estimó la confiabilidad de las puntuaciones obtenidas en la encuesta mediante el coeficiente de Omega. Finalmente, se estimó la capacidad discriminativa de los ítems a través de la correlación ítem test corregida.

Los 10 jueces expertos seleccionados fueron consultores de Recursos Humanos con un mínimo de cinco años de experiencia midiendo cultura organizacional y docentes de psicología organizacional con experiencia en temas de cultura organizacional. El DOCS presentó un coeficiente V de Aiken adecuado para los dos criterios considerados que fueron congruencia y claridad. De esta manera, se obtuvieron evidencias de validez vinculadas al contenido de los ítems. Para la evaluación del instrumento, se solicitó a los 10 jueces que calificaran los 60 ítems de la encuesta en base a los dos criterios mencionados. Tras una primera evaluación, 11 ítems tuvieron que ser reformulados para pasar por una segunda validación de los jueces. En el Apéndice 7 se puede encontrar la lista de los 11 ítems originales y el resultado tras su reformulación. Tras esta segunda calificación, se comprobó que los 60 ítems del instrumento fueron aceptados por los diez jueces expertos como congruentes y claros del constructo que pretenden medir. Así, se cumplió con el estándar 1.9 que plantea que se deben describir los procedimientos que se utilizaron para seleccionar a los jueces y para registrar sus juicios, así como también detallar las instrucciones dadas y su grado de acuerdo (p. 25), lo cual se puede apreciar con mayor detalle en el capítulo de Resultados.

Para llevar a cabo este análisis exploratorio, se utilizó un número adecuado de participantes. Cattell (1978) sugiere un mínimo de tres a seis sujetos por variables en los análisis factoriales, mientras que Gorsuch (1983) sugiere un mínimo de 5. Por lo tanto, con 60 ítems, el número mínimo aceptable sería 300 participantes. Tras realizar el primer análisis factorial exploratorio, se esperaba que los ítems se agruparan en cuatro factores correspondientes a las dimensiones del modelo de Denison: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Sin embargo, se encontró una estructura trifactorial.

A partir de esta estructura con tres factores, se llevó a cabo un segundo análisis factorial sugiriendo la retención de tres factores para confirmar dicha estructura. Al confirmarse la estructura trifactorial, se eliminaron los ítems que hubiesen cargado en dos factores y cuya diferencia entre dichas cargas factoriales fuera inferior a .20 (Mohr & Kendra, 2011) con la finalidad de incrementar el porcentaje de varianza explicada compartida de los tres factores. De esta manera, los ítems eliminados tras el segundo análisis factorial fueron los ítems 2, 13, 14, 16, 17, 18, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 36, 38, 39, 41, 42, 45, 50, 59 y 60. Quedando un total de 39 ítems del instrumento.

Una vez eliminados dichos ítems, se llevó a cabo un tercer análisis factorial. Al llevarlo a cabo, se tuvo que eliminar un ítem más (ítem 15) a causa de que no cumplió con el criterio anteriormente mencionado. Así, la versión final del instrumento cuenta con 38 ítems que se distribuyeron en la estructura de tres factores que se pueden observar en el Apéndice 9. De esta manera, se puede concluir que no se mantuvo la estructura de cuatro factores propuesta en el modelo de Denison para el diagnóstico de cultura organizacional.

Al observar la nueva distribución de los 38 ítems en la estructura trifactorial, se pueden identificar agrupaciones en cada factor que contienen subdimensiones mezcladas de las cuatro dimensiones del modelo. El primer factor está compuesto por 17 ítems, los cuales son: 19, 20, 22, 37, 40, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56 y 57. Las dimensiones del modelo original que están incluidas en este factor son Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Mientras que las subdimensiones implicadas son Valores centrales, Acuerdo, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo, Dirección y propósitos estratégicos y Metas y objetivos.

El segundo factor está compuesto por 16 ítems, los cuales son: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 21, 23, 28, 31 y 35. Las dimensiones originales del modelo de Denison que están presentes en este factor son Implicación, Consistencia y Adaptabilidad. Y las subdimensiones presentes son Empoderamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades, Acuerdo, Coordinación e integración y Orientación al cambio.

El tercer factor contiene 5 ítems, los cuales son: 24, 29, 34, 43 y 58. Es importante resaltar que todos los ítems que componen este factor son ítems redactados en negativo, por lo que se trataría de un factor de método asociado a los ítems formulados en negativo. La varianza de método puede afectar las respuestas de las encuestas. Ello implica que dejen de

reflejar las verdaderas relaciones entre las variables de interés, ya que las características psicométricas de la escala se ven afectadas al distorsionar las medidas de asociación y otras (Tomas, Meléndez, Oliver, Navarro & Zaragoza, 2010). Así, se puede apreciar que las evidencias de validez vinculadas a la estructura interna del DOCS se estimaron mediante la realización de tres análisis factoriales exploratorios y se reportó una estructura trifactorial de la encuesta que explicaba un 61% de la varianza común compartida. Gracias a ello, la investigación se alinea al estándar 1.13 que señala que si la argumentación para las interpretaciones de las puntuaciones de la prueba depende de la relación entre los ítems o entre partes del test, es necesario reportar las evidencias vinculadas a la estructura interna (p. 26).

Es importante señalar que en el caso de la adaptación al español del DOCS en la que se basa la presente investigación, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de los 60 ítems en base a las 4 dimensiones y 12 subescalas del modelo original de Denison. Encontrándose aquí una diferencia importante entre dicho estudio y el presente, en el que se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio. Llevar a cabo un análisis factorial exploratorio con fines confirmatorios requiere considerar una solución factorial basada en una teoría sustantiva. Asimismo, implica aplicar el análisis factorial en una muestra de datos para corroborar si la solución resultante coincide o no con la solución teórica. Mientras que en el caso del análisis factorial confirmatorio, se parte con un modelo teórico asumido para explicar y/o describir los datos empíricos. De esta manera, se construye el modelo en base a una información previa sobre la naturaleza de la estructura factorial (Pérez, Chacón & Moreno, 2000).

Con respecto a la estimación de la confiabilidad, se llevó a cabo el método de consistencia interna hallando el coeficiente de Omega. Las puntuaciones obtenidas de la aplicación del DOCS para los tres factores fueron de .94, .94 y .75 respectivamente. Dichos valores son considerados aceptables, ya que todas fueron mayores a .70 (Campo-Arias et al., 2008). Ello evidencia que las puntuaciones obtenidas de la encuesta en la muestra evaluada permiten obtener puntuaciones consistentes (Field, 2009) y se alinea a los estándares 2.3 y 2.5. Ellos señalan que para cada puntaje total, subpuntaje, o combinación de puntajes que se

van a interpretar, se deben reportar índices relevantes de confiabilidad y el procedimiento debe ser consistente con la estructura del test (p. 43)

En cuanto al análisis de la discriminación de los ítems, se realizó el análisis de correlación ítem-total corregido para los 38 ítems que componen los tres factores. Los puntajes obtenidos superaron el valor mínimo aceptado de .20 (Everitt et al., 2010), por lo que indica que permiten discriminar entre los participantes que obtienen puntajes altos y bajos de cada factor. Según lo mencionado en los anteriores párrafos, se puede apreciar que se cumplió con el estándar 1.0, el cual indica que se deben proporcionar interpretaciones claras de las puntuaciones obtenidas de la aplicación de la prueba y reportar evidencias de validez apropiadas (p. 23). En este caso, se hallaron evidencias de validez vinculadas al contenido, a la estructura interna y la confiabilidad; las cuales se desarrollan con mayor precisión en el capítulo de Resultados.

Como se puede apreciar, la solución trifactorial hallada en la presente investigación difiere en gran medida del modelo de cuatro factores propuesto por Denison. Si se observa detenidamente en el Apéndice 9, los tres factores están compuestos indistintamente de las subescalas de los cuatro factores del modelo original. Dicho modelo cuenta con un total de 12 subescalas, tres para cada una de las cuatro dimensiones. Esta ausencia de concordancia con el modelo teórico original podría llevarnos a considerar la necesidad de una adaptación al español en el contexto peruano específicamente en lugar de utilizar la adaptación llevada a cabo en Valencia. Si bien los jueces aprobaron los 60 ítems, 11 de ellos tuvieron que ser reformulados a causa de la utilización de palabras que no se ajustaban al contexto o que dejaban mucha cabida a la interpretación. Por ejemplo, este fue el caso de los ítems 22 y 45, especialmente observados por los jueces: “Este grupo tiene una cultura fuerte” y “Nos aseguramos que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda” respectivamente.

De esta manera, la principal conclusión a la que se pudo llegar tras el presente estudio, es que el instrumento adaptado al español del DOCS no puede ser utilizado en la población peruana a cual se aplicó. Como se puede apreciar, la estructura trifactorial en la que se agruparon los 38 ítems (de los 60 originales) tras los análisis factoriales, no conserva el sentido teórico de los cuatro factores del modelo de Denison. Al observar la gran diferencia en los resultados, se realizó un análisis con algunos de los jueces expertos para poder

identificar el sentido de dichas agrupaciones. En el caso del primer factor, se pudo observar que los ítems aluden en general al marco estratégico cultural de una organización. Es decir, las metas, objetivos, estrategias y valores que influyen y definen la cultura. Mientras que en el segundo factor, los ítems se encuentran enfocados a la evaluación de las relaciones interpersonales e intergrupales que determinan la cultura. En otras palabras, a las características de las interacciones del factor humano de la organización. También es importante recalcar que ninguna de las subdimensiones del modelo original se repite en ambos factores, excepto la subdimensión de Acuerdo. Como se mencionó anteriormente, el tercer factor es el resultado de la agrupación de los ítems formulados en negativo y ellos aluden a lo que representaría los desafíos y dificultades culturales a los que se puede enfrentar una organización. Sin embargo, es importante mencionar que no existe un modelo teórico de cultura organizacional que avale estas interpretaciones o que establezca dicha diferenciación.

Finalmente, es importante tener en cuenta las limitaciones identificadas a lo largo del presente estudio. Una de las limitaciones que se encuentra es que al tratarse de una prueba larga, cabe la posibilidad de que esto haya perjudicado los resultados del estudio, ya que el cansancio o falta de tiempo de los participantes pudo interferir con sus respuestas a lo largo de la evaluación.

Asimismo, el hecho de que no se consideraron en la investigación todos los rubros de empresas que existen en Lima Metropolitana y que los participantes hayan sido elegidos de manera no aleatoria, limita la capacidad de generalización de los resultados. El tamaño de la muestra también puede representar una limitación debido a que existen criterios de otros autores como Everitt (1975) que sugieren al menos 10 sujetos por variable.

CONCLUSIONES

- Se obtuvieron adecuadas evidencias de validez vinculadas al contenido, mediante el criterio de jueces que se realizó a través de la valoración de diez expertos quienes calificaron los 60 ítems del instrumento como congruentes y claros del constructo que se pretende medir.
- En el análisis de las evidencias de validez relacionadas a la estructura interna, se halló una estructura tridimensional compuesta por 38 ítems que difiere de la propuesta original de cuatro factores y 60 ítems planteada por los autores.
- Se obtuvo evidencias de confiabilidad de las puntuaciones obtenidas de la aplicación del DOCS mediante el coeficiente Omega para los tres factores, las cuales estuvieron por encima del valor mínimo esperado de .70.
- El análisis psicométrico que se llevó a cabo en la presente investigación cumple con varios de los requisitos de los *Estándares para la Evaluación Educativa y Psicológica* (AERA, APA & NCME, 2014) en relación a los criterios de validez, confiabilidad y para la administración, puntuación e interpretación del DOCS.

RECOMENDACIONES

- No se recomienda la utilización del instrumento adaptado al español por carecer de evidencias de validez relacionadas a la estructura interna del instrumento.
- Se recomienda evaluar las propiedades psicométricas del instrumento en una muestra de mayor tamaño y que ésta sea determinada mediante un muestreo probabilístico; lo cual permitiría comparar las variables para aumentar generalizabilidad de los resultados y la validez externa.
- Se recomienda para estudios posteriores, llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio. De esta manera se podría comprobar si la estructura factorial es replicable en una muestra de mayor tamaño a la alcanzada en la presente investigación.
- También es recomendable en la actualidad el uso de procedimientos intermedios entre el análisis factorial confirmatorio y exploratorio, como por ejemplo el ESEM (Marsh, Morin, Parker & Kaur, 2014) o I-CB (McDonald, 1999).
- Promover y fomentar la generación de consciencia alrededor de la importancia de la adaptación de pruebas psicométricas en el ámbito organizacional para garantizar que las mediciones de los constructos de interés sean válidos y confiables; y realmente permitan tomar decisiones y emprender acciones que generen un impacto favorable en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiken, R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability, and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131 – 142. <https://doi.org/10.1177/001316448504500201>
- American Educational Research Association (AERA), American Psychological Association (APA), & National Council of Measurement in Education (NCME). (2014). *Standards for educational and psychological testing*. AERA.
- Alarcón, R. (2013). *Métodos y diseño de investigación del comportamiento* (2da ed.). Universidad Ricardo Palma.
- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: meaning, discourse, and identity. En N. M. Ashkanasy C. P. Wilderom & M. F. Peterson *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 11-28). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n2>
- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(1), 13-29. <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>
- Auerswald, M., & Moshagen, M. (2019). How to determine the number of factors to retain in exploratory factor analysis: A comparison of extraction methods under realistic conditions. *Psychological Methods*, 24(4), 468–491. <https://doi.org/10.1037/met0000200>
- Avella, 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 Bogotá*, 23(40), 163-190. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625
- Baglin, J. (2014). Improving your exploratory factor analysis for ordinal data: a demonstration using Factor. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(5), 1-15. <http://pareonline.net/getvn.asp?v=19&n=5>

- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*, 1-9. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778424>
- Bonavia T., Prado V., & Barberá T. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711895022>
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Bonavia, T., & Quintanilla, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(1), 7-26. https://www.researchgate.net/publication/257049084_La_cultura_en_las_organizaciones_y_sus_efectos_sobre_la_participacion_de_los_empleados
- Burga, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista de Psicología de la PUCP*, 24(1), 53-80. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/642/629>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista Salud Pública*, 10(5), 831-839. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=422/42210515>
- Campos, A. (2017). *Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8817/Campos_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152. Educosta.
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/580>
- Cattell, R. (1978). *The scientific use of factor analysis* Plenum.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional* Editorial Mc Graw Hill.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Erlbaum.
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics.
- Cruz, C., Olivares, S., & Gonzales, M. (2014). *Metodología a la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Cuerda, A., & Bonavia, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, (42), 233- 257.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n42/2145-941X-pege-42-00232.pdf>
- Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(1), 4-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development.
- 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. www.jstor.org/stable/258997
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. JosseyBass/Wiley.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

<http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2012/07/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>

- Denison, D., & Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Aviat.
- Denison, D., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey. Facilitator guide. Denison Consulting*. Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of work and organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Dextre, Y. (2018). *Propiedades psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional en colaboradores de Instituciones del rubro Salud Chimbote* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26296/dextre_sy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dumler, F. (2014). Una vez más hablemos de cultura organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 3(6), 9-13. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9989>
- Escorra, L. (1989). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología - PUCP*, 6, 103-111. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Everitt, B. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*, 126(3), 237-240. <https://doi.org/10.1192/bjp.126.3.237>
- Everitt, B., & Skrondal, A. (2010). *The Cambridge dictionary of statistics* (4ta ed.). University Press.

- Ferrando, P. & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441003>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE.
- Gerbing, D., & Anderson J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192. <https://doi.org/10.2307/3172650>
- Gómez, I., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación social en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41. <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810005.pdf>
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis* (2da ed.). Erlbaum.
- Hair, J., Anderson, Tatham, R., & Black, W. (2007). *Análisis Multivariante* (5ta ed.). Pearson.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hernández, M. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1).
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286- 316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*.
- Isaksen, S., & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth* John Wiley & Sons.
- Mackenzie, S. (1995). Surveying the organizational culture in an NHS trust. *Journal of Management in Medicine*, 9(6), 69-77. <https://doi.org/10.1108/02689239510101157>
- Marsh, H., Morin, A., Parker, P. & Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annual Review of Clinical Psychology*, (10), 85-110. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032813-153700>
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). *Managing ambiguity and change*. John Wiley and Sons.
- Mauvezin, G. (2003). ¿Qué es la cultura organizacional? *Reforma*. <https://reforma.vlex.com.mx/vid/gaston-mauvezin-x00bf-organizacional-82003515>
- McDonald, R. (1999). *Test theory: A unified approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mohr, J., & Kendra, M. (2011). Revision and extension of a multidimensional measure of sexual minority identity: The Lesbian, Gay, and Bisexual Identity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 58, 234-245. <https://doi.org/10.1037/a0022858>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, J. (2015). *Factor* (Versión 10.3.1) <http://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/index.html>
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M., & Kiers, H. (2011). The Hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>
- Omar, A., & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy9-1.icnc>
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Posgrado*, 21(1), 125-151. <http://www.redalyc.org/pdf/658/65821106.pdf>
- Ortega, A. (2003). *Influencia de un modelo de calidad total en el perfil cultural de un área operativa en una institución de educación superior* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Monterrey]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico de Monterrey. https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/570131/DocsTec_1368.pdf?sequence=1
- Pearson, R., & Mundform, D. (2010). Recommended sample size for conducting exploratory factor analysis on dichotomous data. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 9(2), 359-360. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1288584240>
- Pérez, J., Chacón, S., & Moreno, R. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(Su2), 442-446. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72797102>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebasco, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397. <http://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional de la Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* Jossey- Bass.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5ta ed.). Wiley.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., & Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596002.pdf>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- The Economist Intelligence Unit [EIU]. (1994). *The successful corporation of the year 2000*. EIU.
- Timmerman, M. (2005). *Factor analysis*. <http://www.ppsw.rug.nl/~metimmer/FAMET.pdf>.
- Timmerman, M., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209- 220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Tomas, J. M., Meléndez, J. C., Oliver, A., Navarro, E., & Zaragoza, G. (2010). Efectos de método en las escalas de Ryff: Un estudio en población de personas mayores.

Psicológica, 31, 383-400.
https://www.researchgate.net/publication/237103231_Efectos_de_metodo_en_las_escalas_de_Ryff_Un_estudio_en_poblacion_de_personas_mayores

Vargas, M., Sampieri, R., Álvarez, B., & Vargas, M. H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 2, 9-29.
http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/ECSAUC_vol_2.pdf#page=9

Zaderey, O., & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>





APÉNDICES

APÉNDICE 1: AUTORIZACIÓN DEL USO DEL INSTRUMENTO ADAPTADO

Buscar correo

UNIVERSIDAD DE LIMA

7 de 277

Maria Gracia Zegarra Ballon Neyra jue., 6 jun. 18:59 (hace 5 días) ☆

Estimados, Mi nombre es María Gracia Zegarra- Ballón, soy estudiante de Psicología de la Universidad de Lima, Perú. Actualmente me encuentro haciendo mi tesis d

Tomas.Bonavia@uv.es lun., 10 jun. 2:51 (hace 1 día) ☆ ↩ ⋮

para mí ▾

Estimada María:
¡Gracias por mostrarnos tu interés en nuestro trabajo!
Toda la información que nos solicitas la puedes obtener de los artículos que tenemos publicados. Los puedes encontrar en el siguiente enlace, junto a otros trabajos nuestros sobre cultura y otros temas relacionados:

https://www.researchgate.net/profile/Tomas_Bonavia/contributions

Puedes componer el cuestionario que vayas a utilizar a partir de los ítems que aparecen en las Tablas de nuestros artículos, no debería causarte ningún problema.
Recuerda siempre indicar todas las fuentes bibliográficas que utilices, especialmente no olvides citar a Denison (así como nuestros trabajos).
Recibe un cordial saludo y ¡mucho suerte con tu tesis! (será un placer leerla cuando la hayas acabado).
Atentamente,
Tomás Bonavía.

—
Dpto. de Psicología Social
Facultad de Psicología
Universidad de Valencia
Av. Blasco Ibáñez, 21
46010 Valencia (España)
Tf. 963864568
Fax. 963864668
e-mail: Tomas.Bonavia@uv.es

...

SCIENTIA ET PRAXIS

APÉNDICE 2: ADAPTACIÓN AL ESPAÑOL DEL DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY

Usted encontrará a continuación una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura organizacional en su centro de trabajo. Lea cada una de las afirmaciones y responda de acuerdo a la siguiente escala marcando con una (X).

- I. Totalmente en desacuerdo (TD)
- II. En desacuerdo (D)
- III. Ni en desacuerdo, Ni de acuerdo (ND/NA)
- IV. De acuerdo (DA)
- V. Totalmente de Acuerdo (TA)

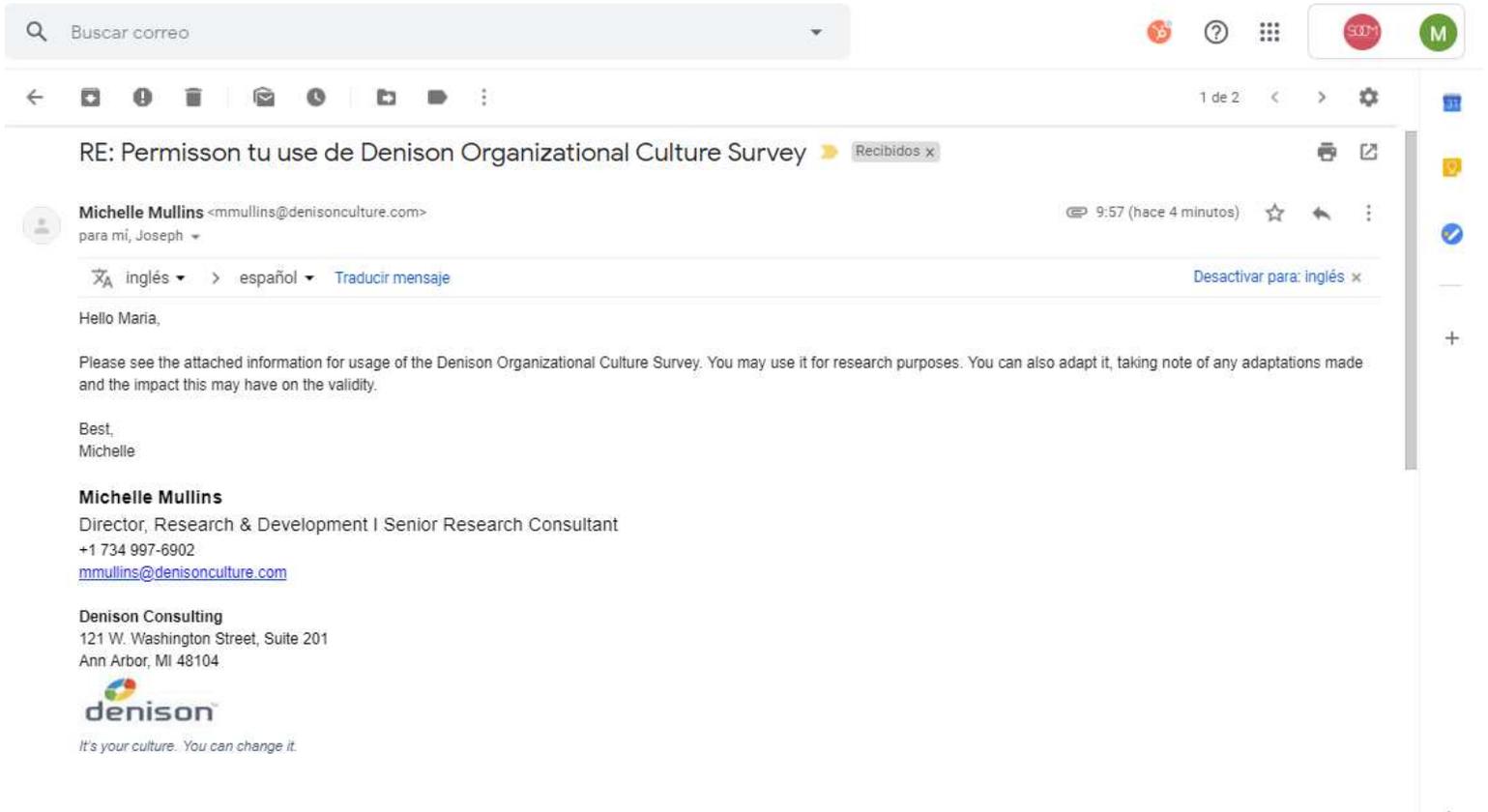
Tenga en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas y que es necesario que responda las 60 preguntas. Sus respuestas serán confidenciales:

Dimensiones/ Ítems

Dimensión 1: Implicación	TD	D	ND/NA	DA	TA
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *					
Dimensión 2: Consistencia	TD	D	ND/NA	DA	TA
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
Dimensión 3: Adaptabilidad	TD	D	ND/NA	DA	TA
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.*					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
Dimensión 4: Misión	TD	D	ND/NA	DA	TA
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

APÉNDICE 3: AUTORIZACIÓN DEL USO DEL INSTRUMENTO ORIGINAL



APÉNDICE 4: DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY

INVOLVEMENT		Empowerment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Most employees are highly involved in their work. 2. Decisions are usually made at the level where the best information is available. 3. Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed. 4. Everyone believes that he or she can have a positive impact. 5. Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.
		Team Orientation	<ol style="list-style-type: none"> 6. Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged. 7. People work like they are part of a team. 8. Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy. 9. Teams are our primary building blocks. 10. Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.
		Capability Development	<ol style="list-style-type: none"> 11. Authority is delegated so that people can act on their own. 12. The "bench strength" (capability of people) is constantly improving. 13. There is continuous investment in the skills of employees. 14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage. 15. Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job.
CONSISTENCY		Core Values	<ol style="list-style-type: none"> 16. The leaders and managers "practice what they preach". 17. There is a characteristic management style and a distinct set of management practices. 18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business. 19. Ignoring core values will get you in trouble. 20. There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.
		Agreement	<ol style="list-style-type: none"> 21. When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions. 22. There is a "strong" culture. 23. It is easy to reach consensus, even on difficult issues. 24. We often have trouble reaching agreement on key issues. 25. There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.
		Coordination & Integration	<ol style="list-style-type: none"> 26. Our approach to doing business is very consistent and predictable. 27. People from different parts of the organization share a common perspective. 28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization. 29. Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization. 30. There is good alignment of goals across levels.
ADAPTABILITY		Creating Change	<ol style="list-style-type: none"> 31. The way things are done is very flexible and easy to change. 32. We respond well to competitors and other changes in the business environment. 33. New and improved ways to do work are continually adopted. 34. Attempts to create change usually meet with resistance. 35. Different parts of the organization often cooperate to create change.
		Customer Focus	<ol style="list-style-type: none"> 36. Customer comments and recommendations often lead to changes. 37. Customer input directly influences our decisions. 38. All members have a deep understanding of customer wants and needs. 39. The interests of the customer often get ignored in our decisions. 40. We encourage direct contact with customers by our people.
		Organizational Learning	<ol style="list-style-type: none"> 41. We view failure as an opportunity for learning and improvement. 42. Innovation and risk taking are encouraged and rewarded. 43. Lots of things "fall between the cracks". 44. Learning is an important objective in our day-to-day work. 45. We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing".
MISSION		Strategic Direction & Intent	<ol style="list-style-type: none"> 46. There is a long-term purpose and direction. 47. Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry. 48. There is a clear mission that gives meaning and direction to our work. 49. There is a clear strategy for the future. 50. Our strategic direction is unclear to me.
		Goals & Objectives	<ol style="list-style-type: none"> 51. There is widespread agreement about goals. 52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic. 53. The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet. 54. We continuously track our progress against our stated goals. 55. People understand what needs to be done for us to succeed in the long run.
		Vision	<ol style="list-style-type: none"> 56. We have a shared vision of what the organization will be like in the future. 57. Leaders have a long-term viewpoint. 58. Short-term thinking often compromises our long-term vision. 59. Our vision creates excitement and motivation for our employees. 60. We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.

APÉNDICE 5: CARTA DE SOLICITUD PARA JUICIO DE EXPERTOS

Estimado (a):

Mi nombre es María Gracia Zegarra-Ballón Neyra y soy estudiante de la carrera de Psicología en la Universidad de Lima. En la actualidad, me encuentro llevando a cabo el proyecto de Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciada en Psicología.

Dicho proyecto tiene como objetivo de estudio analizar las propiedades psicométricas de la versión en español del Denison Organizational Culture Survey (DOCS) que fue realizada por Tomás Bonavia, Vicente Prado y Tomás Barberá (2009) y adaptarla en empresas de Lima Metropolitana. Este instrumento tiene como objetivo medir la cultura organizacional. Es por ello que solicito su ayuda como juez del proceso de adaptación.

El instrumento consta de 60 ítems distribuidos en 4 dimensiones:

- Implicación: Se mide del ítem 1 al 15 a través de tres subíndices que son Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.
- Consistencia: Se mide del ítem 16 al 30 a través de tres subíndices que son Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración.
- Adaptabilidad: Se mide del ítem 31 al 45 a través de tres subíndices que son Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo.
- Misión: Se mide del ítem 46 al 60 a través de tres subíndices que son Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos; y Visión.

De esta manera, solicito que revise y califique los 60 ítems que se encuentran agrupados según las dimensiones indicadas, en base a los dos criterios descritos a continuación:

- Congruencia: Si el ítem está relacionado con la variable, subdimensión y dimensión que pretende medir.
- Claridad: La forma en que está redactado el ítem permite su fácil comprensión.

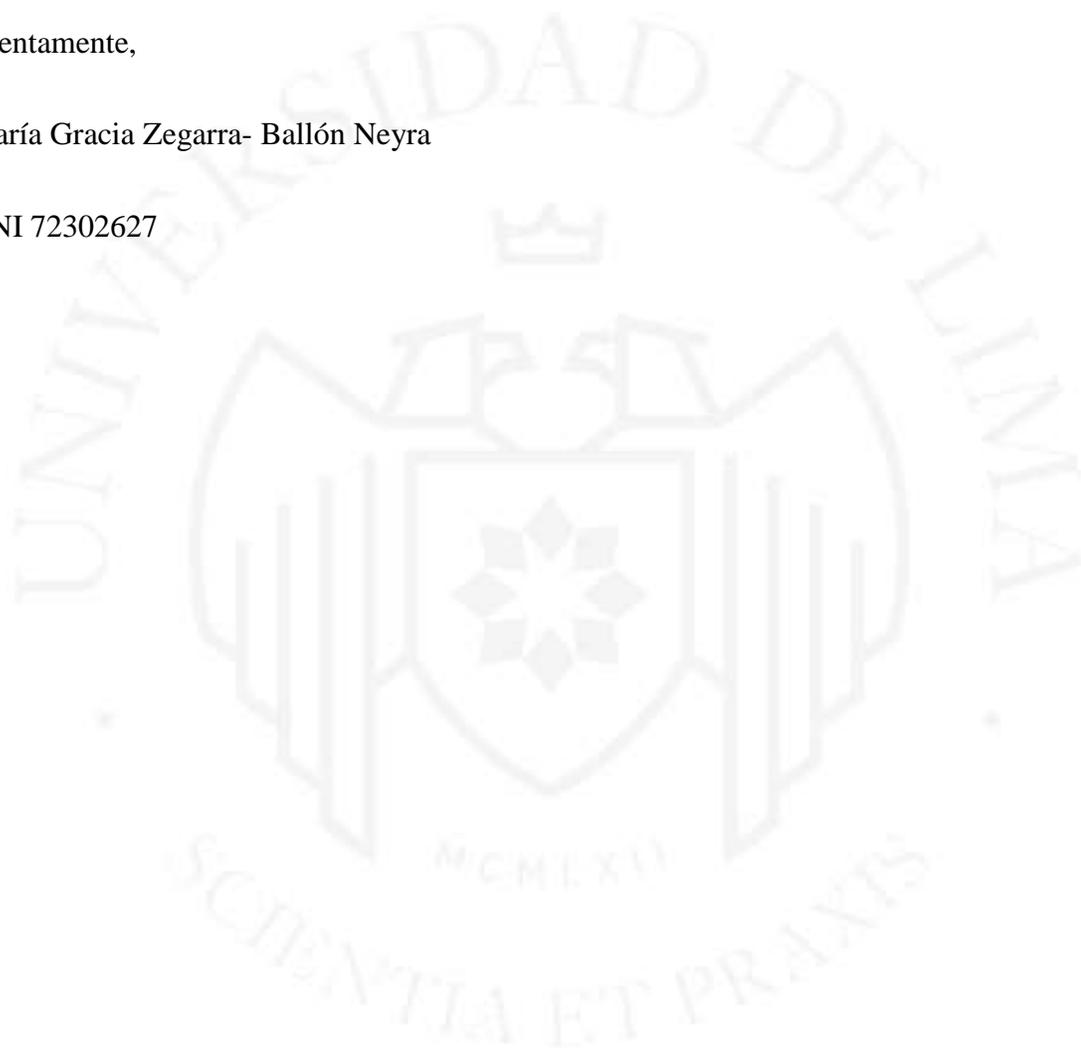
Para ello, le anexo la plantilla que contiene los ítems y los criterios de evaluación para recoger sus valoraciones. Por favor marque “Sí” o “No” según vea pertinente en base a los criterios mencionados. Asimismo, si lo considera pertinente, puede colocar sus comentarios y observaciones en la columna adicional para cada ítem.

Agradezco de antemano su colaboración,

Atentamente,

María Gracia Zegarra- Ballón Neyra

DNI 72302627



APÉNDICE 6: FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTO CON JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, le pedimos que evalúe los siguientes enunciados en base a los criterios indicados anteriormente y marque la casilla que corresponda.



Dimensión	Subdimensión	Ítems	Aspectos a evaluar				
			Congruencia		Claridad		Observaciones
			Sí	No	Sí	No	
Implicación	Empoderamiento	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
		Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
		La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
		Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
		La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
	Trabajo en equipo	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
		Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
		Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					

		Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
		El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
	Desarrollo de capacidades	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
		Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
		Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
		La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
		A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *					
Consistencia	Valores centrales	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
		Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
		Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
		Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
		Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
	Acuerdo	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
		Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
		Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					

		A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*					
		Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
	Coordinación e integración	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
		Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
		Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
		Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.*					
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.							
Adaptabilidad	Orientación al cambio	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
		Respondemos bien a los cambios del entorno.					
		Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
		Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*					
		Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
	Orientación al cliente	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
		La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
		Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					

		Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*					
		Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
	Aprendizaje organizativo	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
		Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
		Muchas ideas “se pierden por el camino”.*					
		El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.						
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
		Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
		Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
		Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
		La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*					
	Metas y objetivos	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
		Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
		La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					

		Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
		Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
Visión		Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
		Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
		El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*					
		Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
		Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					





APÉNDICE 7: LISTADO DE ÍTEMS REFORMULADOS PARA REVALIDACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Nro. ítem	Ítems originales
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.
12	Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

Nro. ítem	Ítems reformulados
2	Las decisiones con frecuencia son tomadas por el equipo que disponga de la mejor información.
5	Hay una buena planificación del trabajo, involucrando a todo el equipo.
8	Acostumbramos realizar las tareas en equipo, en vez de depositar la responsabilidad en los líderes.
9	Los principales pilares de esta organización son los equipos, no los individuos.
12	Las capacidades de quienes presentan alto potencial (los futuros líderes en la organización) se desarrollan constantemente.
17	Existe un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas distintivas.
19	Ignorar los valores esenciales de la organización, podría ocasionar rechazo de sus miembros.
22	Esta organización tiene una cultura definida y consolidada.
27	Las personas de diferentes equipos de esta organización tienen una perspectiva alineada.
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
45	Nos aseguramos que el aprendizaje se comparta entre todos los niveles de la organización.

APÉNDICE 8: CONSENTIMIENTO INFORMADO

El objetivo del presente consentimiento informado es brindar al participante en el presente estudio información clara y concreta acerca de la naturaleza de éste y de su rol como participante.

La presente investigación es llevada a cabo por María Gracia Zegarra- Ballón Neyra de la carrera de Psicología de la Universidad de Lima. El propósito de este estudio es analizar las propiedades psicométricas de la adaptación al español del Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

La participación en el presente estudio es completamente voluntaria. Al acceder participar, se le pedirá responder dicho cuestionario, lo cual le tomará aproximadamente 15 minutos. No se brindarán ningún tipo de resultados tras responder la encuesta. Los datos e información recogida no se utilizarán para otro objetivo fuera de los de este estudio y serán estrictamente confidenciales.

En caso tenga alguna consulta o duda acerca de este estudio a lo largo de su participación, puede hacerlas contactando a María Gracia Zegarra- Ballón Neyra al teléfono 979707721. Asimismo, es libre de retirarse de la investigación en cualquier momento sin ningún perjuicio de ninguna forma.

Agradezco de antemano su participación.

APÉNDICE 9: VERSIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO TRAS LA ADAPTACIÓN

FACTOR 1			
Dimensión	Subdimensión	Nro.	Ítem
Consistencia	Valores centrales	19	Ignorar los valores esenciales de la organización, podría ocasionar rechazo de sus miembros.
		20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
	Acuerdo	22	Esta organización tiene una cultura definida y consolidada.
Adaptabilidad	Orientación al cliente	37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
		40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
	Aprendizaje organizativo	44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
		47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
		48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
		49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
	Metas y objetivos	51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
		52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
		53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
		54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
		55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
		56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
		57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
FACTOR 2			
Implicación	Empoderamiento	1	La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.
		3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
		4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la organización.
		5	Hay una buena planificación del trabajo, involucrando a todo el equipo.
	Trabajo en equipo	6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos de esta organización.

		7	Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.
		8	Acostumbramos realizar las tareas en equipo, en vez de depositar la responsabilidad en los líderes.
		9	Los principales pilares de esta organización son los equipos, no los individuos.
		10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
	Desarrollo de capacidades	11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
		12	Las capacidades de quienes presentan alto potencial (los futuros líderes en la organización) se desarrollan constantemente.
Consistencia	Acuerdo	21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
		23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.
	Coordinación e Integración	28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización.
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
		35	Los diferentes equipos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.
FACTOR 3			
Consistencia	Acuerdo	24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*
Adaptabilidad	Coordinación e Integración	29	Trabajar con alguien de otro equipo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *
	Orientación al cambio	34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*
Misión	Aprendizaje organizativo	43	Muchas ideas “se pierden por el camino”.*
	Visión	58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*