

**Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para
empresas medianas**

**Validation and design of an organizational culture scale of measurement for
medium enterprises**

Carlos Robles Acosta¹

Jonathan Montes Leyva¹

Angélica Rodríguez Granados¹

Antonio Oswaldo Ortega Reyes²

¹ Universidad Autónoma del Estado de México, Ecatepec, México

² Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, México

Autor para correspondencia: Carlos Robles Acosta, E-mail: croblesa@uaemex.mx

Resumen

Introducción: La medición de la cultura organizacional responde a la necesidad de identificar aquellos aspectos que la dirección requiere afianzar para obtener mejores resultados de gestión. El propósito de esta investigación fue diseñar y validar la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) para organizaciones mexicanas de tamaño mediano.

Método: Se realizó el diseño a partir de la revisión teórica, se validó mediante un panel Delphi con ocho expertos y una prueba piloto en 261 trabajadores pertenecientes a cinco empresas medianas.

Resultados: Se analizó la comprensibilidad, validez del contenido y de constructo. La validación por los expertos se consideró adecuada y en la prueba piloto, la escala obtuvo un alfa de Cronbach de 0.961. El análisis factorial exploratorio permitió identificar siete factores que explican el 52.1% de la varianza. Los factores finales son identidad, normas, involucramiento con

el propósito, creación de cambio, enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda del bienestar social.

Discusión o Conclusión: Se confirma que la versión final del instrumento presenta una alta confiabilidad y validez, se puede utilizar para valorar la cultura organizacional desde la percepción de los trabajadores, identificando aquellos aspectos a mejorar mediante procesos de intervención organizacional, así como aquellas prácticas que permean positivamente en los propósitos de las organizaciones mexicanas.

Palabras clave: cultura organizacional; validez y confiabilidad; escala de medición; diagnóstico organizacional

Abstract

Introduction: The measurements of the organizational culture responds to the necessity of identifying those aspects that the management wants to beef up for great results. The purpose to this research was to design and validate the Diagnostic Scale of the Organizational Culture (DSOC) for medium Mexican organizations.

Method: The design was carried out through out a theoretical review and was validated by a Delphi panel with eight experts and a pilot test in 261 workers from five medium enterprises.

Results: The comprehensibility was analyzed; content of validity and the framework were studied as well. The result of the validation for the experts was appropriate and, in the pilot test, the scale got a Cronbach alpha of 0.961. The exploratory factor analysis allowed determining seven factors that explain the 52.1% of the variance. The final factors are identity, rules, involvement with the purpose, change creation, costumer focus, teamwork and search of the social welfare.

Discussion or Conclusion: The results confirm that the final version of the instrument has a high reliability and validity; it can be used to assess the organizational culture from the perception of the workers, identifying those aspects to be improved through organizational intervention processes, as well as those practices that permeate positively in the purposes of Mexican organizations.

JEL codes: M14, M19, L25.

Keywords: organizational culture; reliability and validity; measurement scale; organizational diagnosis

Recibido en 17/04/2018

Aceptado en 17/08/2018

Introducción

La medición de la cultura organizacional parte del establecimiento de una definición conceptual y de la determinación de las dimensiones considerando las abordadas en estudios precedentes. En las definiciones propuestas por Barney (1986), Cújar *et al.*, (2013), Hofstede (1983), Lapina *et al.*, (2015), O'Reilly *et al.* (1991) y Schein (1988, 2004), existen elementos coincidentes que permiten entender a la cultura como un conjunto de artefactos, creencias, fenómenos colectivos, suposiciones, valores y símbolos que comparten un grupo de personas en un lugar de trabajo, estas características son distintivas de cada organización, constituyen una directriz para la gestión, el logro de objetivos y que constituyen la forma de percibir al trabajo.

Hofstede *et al.* (1990) proponen la existencia de rasgos comunes en las organizaciones de cada país, mientras que Nhat *et al.* (2016) y Schadeck *et al.* (2016) plantean que la cultura es una combinación de rasgos única que caracteriza a cada organización, plantean su relevancia en el dinamismo social a partir de los procesos de creación de sistemas de significados compartidos.

A propósito de los sistemas de significados, desde la postura filosófica de Popper, estos son entendidos como una herencia o producto del aprendizaje social dentro de los cuales se enuncian la moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional (Núñez *et al.*, 2015), en algunos trabajos se han incluido los resultados financieros (Ruiz y Naranjo, 2012) y en otros la toma de decisiones (Iljins *et al.*, 2015).

Por otra parte, desde la perspectiva social y antropológica, la cultura se percibe como conducta que reside en las interpretaciones y conocimientos individuales que se socializan en un grupo específico (Alvarado y Monroy, 2013).

El análisis de la cultura organizacional ha permitido identificar diferencias en las perspectivas de Hofstede (1983) y Schein (1988); sin embargo, no permiten señalar que se trata

de estructuras teóricas inconmensurables. Schein enfatizó la existencia de niveles culturales: desde los menos perceptibles como las suposiciones básicas seguidas de los valores y creencias, hasta elementos visibles que conforman a los artefactos de la organización. Hofstede (1983), señala que se trata de una programación colectiva que se comparte entre generaciones, que trasciende al ámbito organizacional, que recibe y genera una influencia en la cultura social. En ambas posturas es perceptible una trascendencia a nivel de grupos sociales y generaciones (Rodríguez y Hechanova, 2014). De esta forma, las creencias, los fenómenos colectivos, suposiciones, valores y símbolos que distinguen de manera grupal a los integrantes de una organización, son la directriz en sus procesos de comunicación, toma de decisiones y el logro de objetivos compartidos y consensuados.

Una coincidencia relevante en las estructuras teóricas de Schein y Hofstede, es considerar importante valorar el nivel de desarrollo que presenta cada dimensión de la cultura, como paso necesario para incidir en la mejora mediante procesos de intervención (Lapina *et al.*, 2015).

La medición de la cultura por Hofstede (1983) ha sido realizada en diferentes latitudes, en todos los casos se ha relacionado a la cultura nacional y los valores afines al trabajo, esto ha permitido identificar en los miembros de las distintas sociedades la existencia valores y relaciones interpersonales similares o comunes entre los empleados de las organizaciones (Hidalgo *et al.*, 2007), esta serie de comportamientos son propios de los grupo sociales de cada país e incluso a nivel regional en el mundo (Quiroz y Valtierra, 2010).

El modelo teórico de Hofstede (1983) integra conceptos antagónicos como el colectivismo e individualismo, la distancia del poder –cercano y lejano, la percepción de la incertidumbre –aversión y tolerancia, la orientación temporal -largo o corto plazo- y, la relevancia del énfasis en los resultados (masculinidad) o en las relaciones humanas (feminidad). Llama la atención del enfoque a largo o corto plazo, que no sólo se trata de tener claridad en la dirección o relevancia de las acciones en razón del tiempo, sino que focaliza las decisiones hacia una competencia dinámica o a la búsqueda de perpetuar una mentalidad tradicional en las formas de trabajo.

Los avances en este enfoque no precisan sí los rasgos se determinan desde la dirección o si son las estructuras operativas las que inducen la dinámica en cada organización.

En contraste, el modelo teórico de Schein (1988), cuyos aportes han permitido identificar rasgos como los lenguajes comunes, categorías conceptuales, límites grupales, criterios para la

inclusión - exclusión, poder, jerarquía, intimidad, amistad, amor, recompensas, castigos, ideología y creencias religiosas que facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que no son posibles bajo la propuesta de Hofstede (citado en Pedraza *et al.*, 2015). Estos rasgos no son percibidos como estáticos e independientes, a pesar de ello, se estima que las creaciones físicas poseen significados desde las creencias y con el tiempo se traducen en suposiciones básicas.

A esta postura teórica es conmensurable el trabajo de Denison (2006), cuyos primeros avances datan de 1990 con un enfoque hacia la cultura y sus efectos en el desempeño. Este modelo incluye como dimensiones a la participación, coherencia, adaptabilidad y misión, las cuales se ha comprobado que contribuyen a la eficacia organizacional (Sorenson, 2002). La adaptabilidad permite traducir las demandas del entorno organizacional en acciones específicas de cambio, con enfoque a las necesidades de sus clientes y generando aprendizaje organizacional. La misión como sentido, propósito y dirección de futuro compartido se desglosa en elementos como la dirección estratégica, metas y objetivos. La consistencia o congruencia entre el pensar, decir y actuar se compone por los valores fundamentales, los acuerdos, la coordinación e integración. Mientras que el involucramiento integra al empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

Las dimensiones señaladas son factibles de medición y desarrollo mediante procesos de intervención organizacional, en los que las tecnologías de información y comunicación juegan un papel importante especialmente en los procesos de aprendizaje organizacional (Lucero, 2003).

La divergencia en los enfoques teóricos se extiende a sus formas de medición e intervención, aunque en la praxis es factible pensar en estructuras de medición incluyentes (Tabla 1).

Tabla 1. Comparación de los modelos teóricos de Hofstede, Schein y Denison.

	Hofstede (1983)	Schein (1988)	Denison (2006)
Características principales	Relaciona la cultura nacional y los valores relacionados con el trabajo.	Se enfoca en factores de naturaleza interna que pueden ser creados o inducidos por la gerencia.	Hace referencia a la cultura interna y externa, y cómo afecta el desempeño.
Dimensiones	Individualismo vs Colectivismo Distancia al poder Evasión de la incertidumbre	Artefactos Creencias y valores Presunciones	Involucramiento Consistencia Adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los antecedentes relacionados con la medición de la cultura organizacional permitieron identificar instrumentos contruidos desde 1980, sin embargo en algunos no se aprecia claramente cuáles son las dimensiones y categorías que pretenden medir, mientras que en otros los esfuerzos se han centrado en su adopción y -en el mejor de los casos- su adaptación al contexto cultural en el que se encuentra operando la organización que se pretende estudiar sin considerar un análisis de fiabilidad y validez.

A partir de la indagación documental de esta investigación se identificaron y analizaron aquellos instrumentos que reúnen características de confiabilidad y validez -como criterios de exclusión. Se encontraron trabajos muy aceptados por la comunidad científica como los aportes de Denison (2006), Hofstede (1983) y Schein (1988); de igual modo, se identificaron otros más recientes en universidades de Estados Unidos (Carter, *et al.*, 2012; Haigh y Michael, 2006; Jung, *et al.*, 2009 y Marinova, 2005), España (Díaz *et al.*, 2007; Marcone y Martin, 2003; Sánchez, 2010 y Santos, González y López, 2012), Corea (Song *et al.*, 2009), China (König *et al.*, 2007), Colombia (Castañeda y Fernández, 2007), Alemania (Klein *et al.*, 2007) y en México (González *et al.*, 2010; González, 2010).

En los instrumentos revisados sobresalen las categorías de orientación hacia el rendimiento, la identificación y enfoque hacia los propósitos organizacionales, el compromiso, los valores, la participación y desarrollo del personal, la tendencia hacia la promoción del cambio, el trabajo en equipo, la identidad, la comunicación y la orientación humana.

La diversidad de enfoques y componentes permiten proponer la integración de categorías agrupables en las dimensiones de: involucramiento con el propósito, adaptabilidad, valores compartidos, orientación al equipo, normas, identidad y búsqueda del bienestar social. La selección de estas categorías se realizó a partir de la comparación del origen del estudio, la relevancia de sus resultados, la viabilidad explicativa del constructo y su posible relevancia para las organizaciones mexicanas. El resultado obtenido es la estructura conceptual e ítems iniciales que a continuación se exponen.

Involucramiento con el propósito

De acuerdo con Denison *et al.* (2003, citados en Martínez, 2010, p. 354) esta dimensión “considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos de la organización”. Está integrada por las siguientes categorías:

a) Empoderamiento (EMP): Representa el involucramiento de las personas en el establecimiento e implementación de una visión compartida, la distribución de la responsabilidad y la motivación para aprender lo que debe hacer (Song, Joo & Chermack, 2009) (Ítems 1-8).

b) Compromiso (COM): Es la identificación y participación de un individuo con la organización, se caracteriza por la creencia y aceptación de los objetivos y valores, la voluntad de realizar sus obligaciones y el deseo de continuidad (Haigh & Michael, 2006) (Ítems 9-13).

c) Propósito (PRO): Consiste en orientar las acciones de los colaboradores y darles sentido para lograr los propósitos de la organización, involucra valores, ideologías, percepción de futuro y las metas compartidas. Esta categoría integra a la misión, visión, objetivos y metas (Ítems 14-22).

Adaptabilidad

Es la capacidad de respuesta a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes (Martínez, 2010). Esta dimensión se integra por las siguientes categorías:

a) Enfoque al cliente (CLI): Es el grado en el que los empleados colaboran con los clientes de para satisfacer sus exigencias incluso desde las etapas iniciales del proceso de desarrollo de nuevos servicios o productos (Santos *et al.*, 2012) (Ítems 23-29).

b) Creación del cambio (CAM): Es la capacidad de los miembros de una organización para crear formas de adaptación a las nuevas necesidades de los clientes, *leer* el entorno empresarial,

reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar los cambios futuros (Denison, 2006) (Ítems 30-33).

Valores compartidos (VAL)

Según Dose (citado por Hogan y Coote 2014) los valores compartidos se definen como estándares evaluativos relacionados con el trabajo y el ambiente, por el cual los individuos discernen lo que se considera "correcto" o "incorrecto"; crean un sentido de identidad y dan claridad a las expectativas (Denison, 2006) (Ítems 34-36).

Orientación al equipo

Es el enfoque compartido entre el equipo de trabajo hacia objetivos comunes que permite a todos los empleados sentirse mutuamente responsables (Denison, 2006). Esta dimensión se integra por las siguientes categorías:

a) Comunicación (COMU): Es la forma en cómo los miembros de una organización expresan sus puntos de vista y comparten la información sobre los planes futuros de manera accesible; abarca el cuestionamiento, la retroalimentación, la experimentación (Song, Joo & Chermac, 2009) y, de manera más específica al papel de la comunicación como respaldo a las actividades operativas de la organización (González *et al.*, 2010) (Ítems 37-40).

b) Coordinación e integración (COIN): Consiste en que las unidades de la organización -a pesar de sus diferentes funciones, sean capaces de trabajar en conjunto para lograr los objetivos comunes (Denison, 2006) (Ítems 41-43).

c) Trabajo en equipo (TEQ): Es el trabajo realizado de forma cooperativa, responsable y con esfuerzo compartido hacia objetivos comunes compartido por todos los empleados (Denison, 2006) (Ítems 44-46).

Normas

Comprenden la forma en que los miembros de una organización deben actuar cuando se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Indica hasta qué grado una organización programa a sus miembros a sentirse cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas (König, *et al.* 2007). Esta dimensión se integra por las siguientes categorías:

a) Normas observables (NO): Son acuerdos creados y compartidos de manera explícita de lo que se acepta como válido. Se pueden apreciar en los artefactos que incluyen procesos, procedimientos y reglamentos que regulan el comportamiento (Schein, 1988) (Ítems 47-49).

b) Normas no observables (NNO): “Son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización, es "la manera indicada de hacer las cosas", muchas veces, por medio de supuestos implícitos o de forma tácita” (Schein, 1988, p. 31) (Ítems 50-53).

Identidad (IDE)

Se deriva de los mensajes internos que la organización proporciona a los empleados; el vínculo entre las metas-valores de los trabajadores y las metas-valores de la organización (Haigh y Michael, 2006) (Ítems 54-62).

Búsqueda de bienestar social

Cuando las personas están más orientadas al servicio y a la ayuda de los demás y menos interesadas en el reconocimiento personal, determinan los logros en términos de estrechas relaciones humanas y calidad de vida (Migliore, 2011). Esta dimensión se propone integrarla por las siguientes categorías:

a) Desarrollo de capacidades (DCA): Son esfuerzos e inversión de una organización en la formación de sus empleados con el fin de cumplir con las necesidades internas de la organización y ser competitivos en el mercado (Denison, 2006) (Ítems 63-66).

b) Orientación humana (OHU): Consiste en aquellas prácticas que promueven la equidad, el altruismo, la generosidad, el cuidado y la bondad (König, *et al.*, 2007) (Ítems 67-70).

c) Orientación al rendimiento (ORE): es el enfoque de la organización hacia el esfuerzo, rendimiento y búsqueda de la excelencia (König, *et al.*, 2007) (Ítems 71-72).

A partir de esta estructura conceptual y el marco de referencia expuesto, el propósito de este trabajo consistió en la propuesta y validación de una Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) para organizaciones medianas en México. Se analiza la validez concurrente del instrumento, la determinación de su fiabilidad y el análisis de su estructura factorial.

Método

Diseño de escala

1) Elección de las dimensiones a estudiar. Se revisaron bases de datos nacionales e internacionales de las cuales se obtuvieron instrumentos aplicados a empresas medianas. Se identificó que los modelos teóricos que presentan más evidencia de estos avances provienen de los trabajos de Denison (2006), Hofstede (1983) y Schein (1988). Se identificó que las dimensiones más adecuadas tanto por la evidencia empírica como por el sustento teórico, son las

de involucramiento con el propósito, adaptabilidad, valores, orientación al equipo, normas, identidad y búsqueda del bienestar social, las cuales se encuentran apegadas a la identidad en la sociedad mexicana.

2) Selección de ítems y elaboración de las escalas. Con base en la teoría y mediante la recopilación de los instrumentos de medida publicados, se obtuvo un conjunto de ítems que aludían a las siete dimensiones propuestas. Inicialmente se identificaron 140 reactivos posibles lo que permitió una mejor selección final. De esta forma, se construyó la primera versión de las escalas con un total de 84 ítems. Se eligió una escala Likert de cinco puntos que van desde “1=Totalmente en desacuerdo” hasta “5= Totalmente de acuerdo”, la escala permite obtener un grado o intensidad en el enunciado de cada ítem.

A la escala se agregó una batería de preguntas para la caracterización del perfil sociodemográfico de los sujetos para obtener información sobre el sexo, la edad, nivel máximo de estudios, el estado civil y años en el tipo de negocio.

Validación

1) Validez de contenido. Entre enero y febrero de 2017 se realizó un panel Delphi con el apoyo de un formulario de evaluación con ocho expertos con estudios de posgrado en temas de desarrollo organizacional e investigación seleccionados mediante muestreo intencional, para la depuración y el refinamiento de la escala inicial.

Se les informó de los objetivos del estudio y se les invitó a participar voluntariamente, garantizando la confidencialidad y privacidad de sus aportaciones. En el formulario entregado, junto a las instrucciones para su complementación, se incluía una definición sobre el constructo a evaluar, por cada una de las escalas. Se les solicitaba que valoraran de 1 a 5 el grado de adecuación de cada uno de los ítems propuestos para el instrumento inicial. Mediante respuestas abiertas, podían sugerir nuevos ítems o modificar los propuestos.

Los aspectos a evaluar abarcaron la redacción, ortografía, coherencia entre ítems y constructo, el uso de lenguaje adecuado al tipo de sujeto a quien se aplicaría la escala, sí

consideraban que el instrumento medía lo pretendido y si percibían que el instrumento incitaba a ser contestado. Se agregó una columna que permitiría al evaluador determinar si cada ítem debería conservarse (C), eliminarse (E) o modificarse (M). Se decidió que para que un ítem fuera eliminado tenía que haber sido evaluado con dos letras E como mínimo y analizado por el equipo de investigación para tomar la decisión de forma consensuada.

2) Pretest. Se aplicó el instrumento a trabajadores de nivel operativo y administrativo de una empresa de servicios de tamaño mediano, para identificar ítems que causaran confusión en su lectura y comprensión, el formato del instrumento contiene un apartado de sugerencias en ítems específicos.

3) Análisis de las propiedades psicométricas. Se incluyó a participantes voluntarios de empresas que cumplieran con los requisitos establecidos por la Secretaría de Economía (SE, 2006) para las de tamaño mediano – tener de 31 hasta 100 trabajadores, con ventas entre los 100 millones y puedan superar hasta 250 millones de pesos.

La escala se aplicó a un total de 261 trabajadores de nivel operativo y administrativo, de cinco organizaciones de tamaño mediano del sector servicios establecidas en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Las empresas ofrecen servicios de comunicación y tecnologías de la información.

El levantamiento de datos se realizó durante los meses de marzo y abril de 2017 utilizando un formato autoadministrado. El anonimato, la confidencialidad y la protección de datos fueron garantizados y la administración de los cuestionarios se realizó en el contexto laboral por personal capacitado. Se solicitó el consentimiento informado a los/as participantes.

Se determinó la fiabilidad (consistencia interna) mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos valores oscilan entre 0 y 1, y se consideraron aceptables los valores $>0,70$ y buenos cuando los $>0,80$. Se determinó la validez de constructo mediante análisis factorial utilizando el método de Análisis de Componentes Principales (PCA). La idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial se determinó a través de la aplicación de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett de la cual se tuviera un nivel de significancia de 0,000.

Se consideraron los siguientes criterios para determinar la unidimensionalidad: 1) que todos los ítems tuvieran valores $>0,30$ durante la extracción; 2) que el primer factor explicara una proporción importante de varianza con respecto a los demás factores; 3) que la varianza total

explicada por los factores principales extraídos fuera mayor al 50% como se muestra en la tabla de varianza total explicada.

Se utilizó la rotación varimax para determinar las dimensiones de cada una de las escalas, se determinaron valores relevantes para incluir un ítem en los factores ortogonales, aquellos con valor $> 0,40$ y con al menos 0,1 de diferencia respecto del valor del reactivo en otro componente. El análisis estadístico se realizó con el programa SPSS 20.0.

Resultados

1) Validez de contenido. Los resultados de las evaluaciones del grupo de expertos/as para la Escala, permitió identificar doce ítems que no cumplían con los requerimientos principalmente de coherencia entre ítems y constructo y se modificó la redacción de tres para poder ser incluidos en la versión final. Se presentó la versión ajustada a 72 reactivos como lo propusieron y manifestaron estar de acuerdo con la misma los expertos del panel Delphi, tras esta ronda se dio por finalizada esta fase, pues se consideró que los ítems eran adecuados para ser sometidos al estudio piloto.

2) Pretest. La valoración de la comprensión y aceptabilidad se llevó a cabo mediante una prueba piloto en veinte trabajadores de una empresa mediana de servicios. Los participantes resolvieron los ítems e indicaron modificaciones sólo en dos reactivos, particularmente en uno de involucramiento y otro de identidad, la escala fue calificada como aceptable en lo general, salvo lo ya señalado. Se conservaron los 72 ítems propuestos.

3) Análisis factorial exploratorio. El análisis de los sujetos participantes permite ver un equilibrio en la composición de las muestras de cada empresa, muy cercano al 50% de cada sexo (Tabla 2), excepto en la empresa 4 donde fue mayor la cantidad de mujeres (61.7%) que de hombres (38.3%).

En cuanto al nivel de estudios, en las empresas 2 y 5 el nivel predominante es de secundaria con 55.1% y 46.7% respectivamente, en las empresas 3 y 4 el porcentaje alto se

concentra en el nivel preparatoria o técnico con el 53.8% y 50.0% como se observa y, solamente en la empresa 1 el nivel de estudios con mayor porcentaje es el profesional con 59.5%.

Tabla 2. Características sociodemográficas de la muestra.

Organización	Sexo			Nivel máximo de estudios					
	Fem.	Masc.	Total	Sin	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Profesional	Total
				estudios			o técnico		
1	50.0%	50.0%	100.0%		7.1%	11.9%	21.4%	59.5%	100.0%
2	44.9%	55.1%	100.0%	4.1%	14.3%	55.1%	20.4%	6.1%	100.0%
3	50.8%	49.2%	100.0%		1.5%	32.3%	53.8%	12.3%	100.0%
4	61.7%	38.3%	100.0%		3.3%	11.7%	50.0%	35.0%	100.0%
5	53.3%	46.7%	100.0%		2.2%	46.7%	24.4%	26.7%	100.0%
Total	52.5%	47.5%	100.0%	.8%	5.4%	31.0%	36.4%	26.4%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La escala con 72 reactivos con coeficiente Alfa de Cronbach de $\alpha=.967$. El análisis de coeficientes de las subescalas muestra que el más alto es el involucramiento con el propósito ($\alpha=.916$), le siguen la identidad ($\alpha=.900$), las normas ($\alpha=.895$), adaptabilidad ($\alpha=.865$), la búsqueda del bienestar social ($\alpha=.844$), los valores compartidos ($\alpha=.835$) y finalmente la orientación al equipo ($\alpha=.781$).

Se aplicó el KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, el método de Análisis de Componentes Principales (ACP) con la solución factorial rotada, el gráfico de sedimentación y se determinó que fuesen las siete dimensiones del instrumento el número fijo de factores a extraer con un máximo de 25 iteraciones para convergencia. Se realizó el método varimax y se obtuvo la solución rotada, la exclusión de casos según lista, el ordenamiento de casos por tamaño suprimiendo los coeficientes menores a .30 para identificar aquellos ítems que pudiesen tener un coeficiente cercano a .40 y que permitieran decidir eliminar el reactivo.

El resultado de la prueba de esfericidad de Bartlett fue de un Chi cuadrado aproximado de 12154.083, que para los 2556 grados de libertad tiene un nivel crítico (sig.) de 0.000 y una medida de adecuación de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de .916 calificado como muy bueno, estos estadísticos fungen como comprobaciones previas para avalar la procedencia del análisis factorial exploratorio. El método de extracción por medio del análisis de componentes principales con un valor inicial de 1.000, muestran una fluctuación del valor de extracción de .225 (ítem 38) hasta .724 (ítem 51).

La varianza total explicada por los siete factores muestra un porcentaje acumulado de 53.56% mientras que se identifica un total de quince factores importantes con valores superiores a 1.0 que explican en total el 67.29% (Tabla 3).

El primer componente obtenido explica el 31.49% de la varianza total, el segundo el 5.9%, el tercero con 4.6%, el cuarto 3.6%, el quinto 2.8%, el sexto 2.7% y el séptimo 2.3%. La varianza total explicada por los siete factores muestra un porcentaje acumulado de 53.56% mientras que se identifica un total de quince factores importantes con valores superiores a 1.0 que explican en total el 67.29% (Tabla 3). La construcción de siete factores permite la medición de la cultura organizacional de manera adecuada.

Tabla 3. Varianza Total Explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	22.674	31.492	31.492	22.674	31.492	31.492	8.263	11.477	11.477
2	4.261	5.918	37.410	4.261	5.918	37.410	5.700	7.916	19.393
3	3.313	4.601	42.011	3.313	4.601	42.011	5.432	7.544	26.937
4	2.624	3.644	45.655	2.624	3.644	45.655	5.299	7.359	34.296
5	2.034	2.825	48.480	2.034	2.825	48.480	5.192	7.211	41.508
6	1.989	2.762	51.243	1.989	2.762	51.243	4.469	6.207	47.715
7	1.671	2.320	53.563	1.671	2.320	53.563	4.211	5.848	53.563
8	1.467	2.038	55.600						
9	1.358	1.886	57.487						
10	1.345	1.868	59.355						
11	1.250	1.736	61.091						
12	1.220	1.695	62.786						
13	1.119	1.554	64.339						
14	1.081	1.502	65.841						
15	1.043	1.449	67.290						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La matriz de componentes rotados obtenida por medio del método de extracción de análisis de componentes rotados y la Normalización Varimax con Kaiser convergió en 11 iteraciones.

La agrupación de los componentes con más altos coeficientes permitió, por un lado, identificar aquellos ítems que explican en mayor medida el comportamiento de la dimensión y, por otro, aquellos que se debían eliminar debido a que explicaban más de un componente con una diferencia menor a .1 lo que los hacía poco útiles para los efectos del instrumento (Tabla 4), salvo algunos casos en los que se determinó la necesidad de considerar conservar el ítem por su especificidad teórica.

Siguiendo este lineamiento, el primer componente poseía 19 ítems, de los cuales se determinó eliminar el 13, 16, 36 y 63, quedando 15 reactivos. De los nueve del segundo factor, se propuso la eliminación del 36 y 63 quedando 7 reactivos; el tercer factor resultó con doce ítems de los cuales se eliminaron 21 y 46, también se eliminó el 18 por no corresponder con ningún factor.

De los diez ítems del cuarto componente se eliminaron el 26, 28 y 06. Del quinto componente de siete ítems se eliminaron el 27, 25 y 66. El sexto componente obtuvo ocho ítems de los cuales se eliminaron el 41, 35 y 38 y, de los ocho ítems del séptimo componente se eliminó el 64. De esta forma, a pesar del nivel de confiabilidad y de la significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett, el análisis factorial sugirió la eliminación de diecisiete ítems quedando una escala de 55 reactivos (Anexo 1).

Tabla 4. Factores rotados.

Ítem	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
PR62	.746						
PR60	.697						
PR55	.690						
PR12	.670						
PR57	.667						
PR09	.637						
PR10	.547						
PR61	.542						
PR58	.534						
PR15	.517						
PR11	.513						
PR56	.498						
PR59	.481						
PR54	.466						
PR19	.405						
PR48		.749					
PR47		.734					
PR51		.703					
PR49		.683					
PR50		.679					
PR52		.559					
PR53		.523					
PR01			.664				
PR02			.644				
PR04			.636				
PR05			.592				
PR03			.532				
PR20			.511				
PR14			.464				
PR39			.422				
PR40			.408				

PR08	.397		
PR32	.759		
PR31	.704		
PR29	.664		
PR33	.575		
PR07	.558		
PR30	.510		
PR37	.470		
PR24		.640	
PR22		.606	
PR23		.535	
PR17		.532	
PR44			.818
PR45			.734
PR43			.682
PR42			.518
PR34			.467
PR69			.724
PR70			.720
PR68			.622
PR65			.545
PR72			.513
PR67			.499
PR71			.493

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Tras eliminar catorce ítems como resultado del análisis factorial, se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach para la propuesta final del instrumento. El coeficiente obtenido fue de $\alpha=.957$. Se identificaron siete factores principales, a partir del contenido de los ítems se denominaron y conceptualizaron de la siguiente forma:

El primer factor es la subescala Identidad (IDN) con 15 ítems, un nivel de confiabilidad $\alpha=.875$ (Tabla 5), es el primer factor en cuanto a importancia y conserva el sentido de vínculo y compromiso con el propósito entre trabajadores y la organización. El segundo factor fue el de las normas (NRS), con siete ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.781$, señala la forma en que los miembros de una organización actúan independientemente de la certidumbre de las circunstancias y se regulan tanto por reglas formales como por normas no escritas.

El tercer factor es el involucramiento con el propósito (INP) con diez ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.831$. Consiste en el compromiso de los colaboradores y su empoderamiento orientados hacia los propósitos que le son comunicados desde los niveles superiores, pero que a su vez se realimentan con su opinión. El cuarto factor surge de la dimensión original de

adaptabilidad y resulta en la dimensión de creación de cambio (CAM) con siete ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.895$. Consiste en la respuesta a las necesidades del entorno empresarial y de los clientes, a partir de la capacidad de decisión y retroalimentación de los colaboradores en los momentos oportunos.

El quinto factor es el enfoque al cliente (CLI) con cuatro ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.837$. Se deriva de la dimensión original de adaptabilidad y, comprende el nivel de participación de los clientes en el desarrollo de nuevos productos, algo fundamental para el logro de los propósitos de la empresa y del futuro de quienes participan en ella. El sexto factor es el trabajo en equipo (TEQ), con cinco ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.814$, entendido como la forma colaborativa de realización del trabajo, comprendiendo la diferencia en las tareas de cada área con enfoque en los propósitos y valores. El séptimo valor es el de la búsqueda del bienestar social (BBS) con siete ítems un nivel de confiabilidad $\alpha=.800$ considerado bueno, reafirma la orientación de la organización hacia el apoyo a sus integrantes en cuanto a problemas específicos sean de carácter laboral, personal e incluso familiar y, a partir de la comprensión de las diferencias la capacidad de integrar equipos con diferentes competencias.

Conclusiones

Los avances en el diseño y validación de instrumentos de evaluación de la cultura organizacional, permiten apreciar la relevancia de tener certeza en que estos midan lo que se pretende medir. El uso de la técnica Delphi, busca consenso en el juicio de los expertos y es por ello una técnica utilizada con mucha frecuencia en las ciencias sociales, muy a pesar de los posibles sesgos que a partir del uso de definiciones estandarizadas que se dan a conocer a los expertos. Ello incluso previo al ejercicio de procesos de validación mediante herramientas de apoyo que pretenden disminuir posibles divergencias en opinión o interpretación del significado de los reactivos de una escala. En este estudio se realizó el proceso de validación por medio de una guía de calificación que permitió identificar ítems que no correspondían al constructo y sus subconstructos, de la misma forma, se identificaron aquellos que eran repetitivos o no permitían

una adecuada comprensión del sentido o lógica de cada reactivo hasta llegar a un acuerdo general de los componentes de cada subescala para su aplicación en una prueba piloto.

En esta etapa, la selección de expertos puede tener un posible sesgo al no incluir especialistas de un carácter más pragmático como puede ser el de consultores quienes aun sin tener nivel formativo de nivel posgrado, pueden con su contribución, impactar favorablemente en el desarrollo del instrumento.

La muestra utilizada en el proceso de validación es congruente con la propuesta metodológica tradicional para el desarrollo de instrumentos de medición, esto da mayor potencia y solidez al proceso. La valoración cualitativa de los expertos se puede considerar adecuada, se consideraron las aportaciones cualitativas al margen de la guía de apoyo del proceso de validación. Si bien es cierto que la técnica Delphi presenta limitaciones respecto a lograr consensos reales absolutos, se obtuvo una adecuada retroalimentación que estimuló la mejora de la propuesta inicial del instrumento eliminando aquella información que resultara inadecuada en el instrumento y su estructura física.

El análisis de la consistencia interna se puede considerar adecuado puesto que el Alpha de Cronbach como método utilizado para el cálculo de la fiabilidad fue elevado y, permite confirmar que las respuestas se relacionan entre sí, ello posibilita concluir que todos los ítems miden la variable en su conjunto. Por lo tanto, se pueden sumar en una puntuación total para medir cada factor y a la escala de forma integral. Cabe señalar que esto no significa que se trata de una prueba unidimensional.

Se propuso el uso del análisis factorial exploratorio mediante el método de Análisis de Componentes Principales (ACP), con el propósito de verificar la estructura interna de la escala, así como para seleccionar y otorgar significado teórico al conjunto inicial de los ítems utilizados. Este análisis permitió identificar el nivel explicativo de los factores que integran la variable estudiada. En la etapa posterior al análisis factorial se determinó una ligera disminución en el Alpha de Cronbach que no resultó significativa, aunque por otro lado, esto mejoró sus propiedades métricas.

El análisis factorial exploratorio se utilizó como método de validación de constructo, permitió comprobar que se mide lo que se dice medir, se clarificó la estructura de la escala, se reafirmó la estructura del constructo en su conjunto. Se validaron las dimensiones de involucramiento con el propósito, normas, identidad y búsqueda de bienestar social; parcialmente

la de orientación hacia el equipo quedando sólo como trabajo en equipo; sin embargo, no se validaron las dimensiones de adaptabilidad y valores compartidos. A pesar de ello, no es posible concluir que por haber encontrado siete factores tras la rotación ortogonal, la variable sea multi-dimensional, puesto que en la valoración racional de los significados y la forma de integración de las dimensiones no se encontraron elementos para pensar en distintos subconstructos o derivaciones particulares en la interpretación para la generación de clases.

Este instrumento por tanto es válido y confiable para su aplicación práctica. Así, desde una perspectiva práctica, los resultados del instrumento permiten identificar un nivel de desarrollo de la variable en cada organización, esto posibilita la toma de decisiones y realización de acciones encaminadas a reafirmar el enfoque hacia el cliente, la creación de una identidad, la congruencia entre el discurso directivo y las acciones percibidas por los colaboradores, la creación de una mística de equipo que se vuelve consciente en el equipo de trabajo, todo ello con un enfoque acorde a las necesidades y expectativas de cada organización, dado que no pretende estimular prácticas específicas, sino identificar sí las que se realizan realmente permean en la organización y posibilitan efectos positivos en variables de resultado que la dirección establezca.

Finalmente, los desarrollos futuros de esta escala, deberán comprender también las interacciones que se suscitan en los entornos virtuales y que tienen incidencia en los procesos de aprendizaje y cultura organizacional.

Referencias

- Alvarado, Ó. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Carter, N., Kotrba, L., Diab, D., Lin, B., Pui, S., Lake, C., Gillespie, M., Zickar, M. and Chao, A. (2012). A comparison of a subjective and statistical method for establishing score comparability in an organizational culture survey. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 451-466.
- Castañeda, D. and Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363-372.

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. and Jae, H. (2006). Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. *International Institute for Management Development*, 1-39. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228801211>
- González, C. (2010). Cultura, interculturalidad y mexicanidad en la prosa de Octavio Paz. *Revista de investigación crítica y estética*, 7(8), 148-155.
- Gózales, J., Escalera, M. y Pérez, O. (2010). Construcción del cuestionario para determinar el nivel de cultura de calidad en MiPyMEs. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 39-48.
- Haigh, M. (2006). *Organizational culture, identity, commitment, and citizenship behaviors: antecedents, change over time, interrelationships, and potencial of inoculation to bolster identity, commitment, and citizenship behaviors* (Doctor of Philosophy Thesis). University of Oklahoma. United States of America.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2007). La cultura Nacional y su impacto en los negocios: el caso Chileno. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 57-67.
- Hogan, S. and Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
- Hofstede, G., Bram, N., Daval, O. and Geert, S. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Ilijins, J., Skvarciany, V. and Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1086-1096.
- Klein, S., Astrachan, J. and Smyrnios, K. (2007). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 321-339.

- König, Ch., Steinmentz, H., Frese, M., Rauch, A. and Wang, Z. (2007). Scenario-Based scales measuring cultural orientations of bussines owners. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 171-200.
- Lapina, I., Kairisa, I. and Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lucero, M. M. (2003). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(1), 1-21.
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299.
- Marinova, S. (2005). *An organizational culture perspective on Role emergence and role enactment* (Doctor of Philosophy Thesis). University of Maryland. United States of America. Recuperado de <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/2433>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Migliore, L. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions: samples from the USA and India. *Cross Cultura Management: an international journal*, 18(1), 38-54.
- Nhat, V., Plewa, C. and Ho, J. (2016). Managing governmental business relationships: the impact of organisational culture difference and compatibility. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 93-100.
- Núñez, M., Mercado, P. y Banegas, R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 49, 4-11.
- O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487- 516.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9(17), 17 – 25.
- Quiroz, T. Y Valtierra, D. (2010). Dimensiones culturales en la empresa estatal de autoservicio, sucursal delicias Chihuahua. *Revista mexicana de agronegocios*, 27, 375-386.

- Rodríguez, R. and Hechanova, M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity and perceived innovation in teams *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 21-33.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 107-126.
- Secretaría de Economía (SE) (2018). Mediana empresa. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Santos, M. L., González, C. y López, J. A. (2012). Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en conocimiento. El papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía Industrial*, 386, 159-170
- Schadeck, M., Grzybovski, D., Beltrame, B. y Rebelato, A. (2016). Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 164-181.
- Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica*. España. Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a edition). United States of America. Ed. Jossey - Bass.
- Song, J., Joo, B. and Chermack, T. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64
- Sorensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.

Anexos

Anexo 1. Versión final del instrumento de medición

ESCALA EDCO

Se trata de una investigación sobre la percepción que tienen las personas sobre la organización en la que trabajan. El cuestionario es anónimo y voluntario; sus respuestas se mantendrán confidenciales, por lo que se solicita su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas. Lea cuidadosamente cada enunciado y responda tan rápidamente como le sea posible. Debe contestar marcando con “X” la letra que corresponda (A, B, C, D, o E) en la parte derecha.

A	Totalmente en desacuerdo	B	En desacuerdo	C	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	D	De acuerdo	E	Totalmente de acuerdo
----------	---------------------------------	----------	----------------------	----------	---	----------	-------------------	----------	------------------------------

POR FAVOR SOLO RESPONDA EN LA COLUMNA DE LA DERECHA

Dim.		Ítem						
IDN	1	La organización tiene un gran significado personal para mí.	A	B	C	D	E	
IDN	2	Me molesto cuando alguien fuera de la organización se expresa mal de ella.	A	B	C	D	E	
IDN	3	Me siento orgulloso de la organización.	A	B	C	D	E	
IDN	4	Considero que le debo mucho a esta organización.	A	B	C	D	E	
IDN	5	Me siento contento por trabajar en esta organización en lugar de otra.	A	B	C	D	E	
IDN	6	Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización.	A	B	C	D	E	
IDN	7	Considero que se tiene el compromiso de lealtad a la organización.	A	B	C	D	E	
IDN	8	Me siento orgulloso(a) del trabajo que realizo en la organización.	A	B	C	D	E	
IDN	9	Cuando hablo de esta organización con mis amigos comento que es un excelente lugar para trabajar.	A	B	C	D	E	
IDN	10	Considero que la organización tiene la capacidad para perseverar en el futuro.	A	B	C	D	E	
IDN	11	Trabajo en esta organización porque me ofrecen un buen sueldo y buenas prestaciones.	A	B	C	D	E	
IDN	12	Considero que en la organización se hacen cosas que los distinguen de los demás.	A	B	C	D	E	
IDN	13	Estoy dispuesto a esforzarme con el fin de ayudar a que la organización tenga éxito.	A	B	C	D	E	

IDN	14	Considero que la imagen de la organización que se percibe en la comunidad me representa.	A B C D E
IDN	15	Considero que la visión de la organización sirve como guía y motivación.	A B C D E
NRS	16	En la organización existen sanciones por el incumplimiento o violaciones a las reglas.	A B C D E
NRS	17	En la organización existe un reglamento interno que rige las actividades.	A B C D E
NRS	18	En la organización se utiliza el código de ética para resolver problemas al interior y exterior de la misma.	A B C D E
NRS	19	Considero que son adecuados los procedimientos que lleva a cabo la contraloría interna en la organización.	A B C D E
NRS	20	En el área de trabajo existe un código de ética que muestre lo correcto e incorrecto del comportamiento.	A B C D E
NRS	21	En las actividades cotidianas se observa la práctica del código de ética de la organización.	A B C D E
NRS	22	Considero que en la organización existen políticas y procedimientos que no discriminan.	A B C D E
INP	23	Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades.	A B C D E
INP	24	Tengo confianza en que la organización toma en cuenta mis recomendaciones.	A B C D E
INP	25	Considero que la organización permite tomar riesgos ya calculados.	A B C D E
INP	26	Considero que la organización incentiva a crear cambios.	A B C D E
INP	27	Considero que la organización reconoce a las personas que tienen iniciativa.	A B C D E
INP	28	Considero que la organización establece metas ambiciosas y alcanzables.	A B C D E
INP	29	La organización comparte el propósito y la orientación de largo plazo.	A B C D E
INP	30	Los superiores escuchan la opinión de los empleados para mejorar aspectos relacionados con el trabajo y desempeño.	A B C D E
INP	31	Considero que en la organización comparten la información que se requiere para realizar las actividades.	A B C D E
INP	32	Considero que los superiores delegan la autoridad para que se pueda actuar por cuenta propia.	A B C D E
CAM	33	Implemento mejores formas para realizar las actividades de trabajo.	A B C D E
CAM	34	Mantengo una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo.	A B C D E
CAM	35	Dejo mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando un buen servicio.	A B C D E
CAM	36	Coopero con diversas áreas para crear un cambio positivo para la organización.	A B C D E

CAM	37	Tomo decisiones en el trabajo considerando las consecuencias para la organización y para mí.	A B C D E
CAM	38	Considero que la forma en que se hacen las cosas es flexible.	A B C D E
CAM	39	Tomo en cuenta las sugerencias que me hacen mis compañeros de trabajo.	A B C D E
CLI	40	Las actividades permiten el mayor grado de lealtad de los clientes.	A B C D E
CLI	41	Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos de la organización.	A B C D E
CLI	42	Se preocupa por obtener el mayor grado de satisfacción de los clientes.	A B C D E
CLI	43	La organización y los empleados tienen una visión compartida de cómo será la organización en el futuro.	A B C D E
TEQ	44	Considero que en la organización, todos realizan sus actividades como un equipo.	A B C D E
TEQ	45	Considero que en la organización se trabaja como equipo en lugar de trabajar por jerarquías.	A B C D E
TEQ	46	En la organización fomentan activamente la cooperación entre los distintos departamentos que la conforman.	A B C D E
TEQ	47	Considero que es fácil coordinar proyectos en el área de trabajo.	A B C D E
TEQ	48	Mis superiores practican los valores que difunden.	A B C D E
BBS	49	Considero que en la organización existe prioridad para aquellos compañeros que tienen una situación de vida vulnerable o necesidades especiales.	A B C D E
BBS	50	En la organización se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.	A B C D E
BBS	51	Considero que la organización apoya cuando se presenta un problema personal.	A B C D E
BBS	52	En la organización, mis capacidades son consideradas una fuente importante que generan ventaja competitiva.	A B C D E
BBS	53	Considero que el proceso de selección para puestos gerenciales en la organización es claro y sin preferencias personales.	A B C D E
BBS	54	Se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores considerando que tienen problemas de tipo personal.	A B C D E
BBS	55	Considero que es fácil elegir a los integrantes adecuados para un equipo de trabajo cuando se trata de nuevos proyectos.	A B C D E